

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAED - CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

CATARINA DE ARRUDA CORTEZ

CONQUISTAS E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA PRÁTICA DA GESTÃO
DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE
QUERÊNCIA (MT)

JUIZ DE FORA

2015

CATARINA DE ARRUDA CORTEZ

**CONQUISTAS E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA PRÁTICA DA GESTÃO
DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE
QUERÊNCIA (MT)**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof.º Dr. João Antônio Filocre
Saraiva

JUIZ DE FORA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

CATARINA DE ARRUDA CORTEZ

CONQUISTAS E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA PRÁTICA DA GESTÃO
DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE
QUERÊNCIA – MT

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em __/__/__.

Membro da banca - Orientador

Membro da banca Externa

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, de janeiro de 2015

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e energia em todos os meus dias.

À minha família, pelo apoio incondicional às minhas escolhas.

À Cida e à Rita Mara Cortez, meus portos seguros, melhores amigas, todo meu fraterno amor, gratidão sempre “e mais um dia.”

À professora Laize Miranda, pelo constante apoio nesta árdua jornada.

Ao meu orientador, Prof.^o Dr. João Filocre, pelo aceite desta orientação.

Aos tutores da dissertação, Patrícia Maia, Priscila Cunha e Wallace, pelas intervenções e apoio.

Ao Prof. Dr. Kilwangy Kya Kapitango-a-Samba, pelo incansável incentivo e preciosas orientações.

A Ságuas Moraes e Rosa Neide Sandes Almeida, secretários de Educação do Estado de Mato Grosso, pela determinação na formação de quadro de educadores motivo pelo qual me foi possível esta oportunidade.

Às colegas de curso do meu Estado, Ana Maria, Daniela Vicentin, Rosana e Vera Margarete, pela feliz convivência.

Aos colegas de curso 2012, pelas discussões, reflexões e construções conjuntas nos ambientes de aprendizagem.

À Adriana Perini, minha admiração e gratidão pela força.

Aos meus tantos amigos, por me fazerem melhor a cada encontro.

RESUMO

Esta dissertação é caracterizada pelo estudo de caso realizado em duas escolas estaduais urbanas, no município de Querência – MT, com o objetivo de analisar as ações da equipe gestora, a partir de preceitos definidos na Lei de Gestão Democrática nº 7.040/98 do Estado de Mato Grosso. A pesquisa foi executada para responder a seguinte questão: de que maneira as ações da equipe gestora das duas escolas urbanas do município de Querência, embasadas nos princípios da gestão democrática participativa, podem ou não contribuir para a efetividade da educação escolar? Para responder a essa questão, foi feita a coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas com membros do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE), observação não participante e análise documental de registros das escolas. A análise dos dados constituiu-se em um conjunto de informações que, à luz das legislações vigentes e das concepções teóricas revisitadas em Paro, Lück e Machado, apontaram avanços e desafios para a efetividade da gestão democrática participativa nas escolas. No Capítulo I, são apresentadas a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Educação do Mato Grosso (SEDUC/MT) e das escolas, bem como dados que as caracterizam, inclusive os das aprendizagens dos alunos. O Capítulo II traz a fundamentação teórica que subsidia o modelo de gestão escolar democrática e participativa. O Capítulo III apresenta um Plano de Ação Educacional voltado para a consolidação de práticas participativas na gestão das escolas, com ação conjunta SEDUC a fim de integrar colaborativamente os atores educativos internos e externos do Órgão Central e Escolas e desta com a comunidade escolar. A efetividade da gestão democrática participativa contribui significativamente para a melhoria da qualidade da educação, sendo esta o resultado de uma escola considerada eficaz.

Palavras-chave: Gestão democrática. Participação da comunidade escolar. Qualidade da educação. Escola eficaz.

ABSTRACT

This work is characterized by case study in two urban public schools in the municipality of Querencia-MT, in order to analyze the actions of the management team, from precepts defined in the Democratic Management Law No. 7,040 / 98 of the State of Mato Grosso. The research was performed to answer the following question: how the actions of the management team of two urban schools in the municipality of Querencia, based in the principles of participatory democratic management, may or may not contribute to the effectiveness of school education? To answer this question was asked to collect data through semi-structured interviews with members of the Board of the School Community (DCEC), non-participant observation and document analysis of records of the schools. The data analysis consisted of a set of information that the light of current laws and theoretical concepts revisited in Paro, Lück and Machado, showed progress and challenges to the effectiveness of participatory democratic management in schools. In Chapter I, are presented the organizational structure of SEDUC and schools, as well as data that characterize them, including student learning. Chapter II provides the theoretical foundation that gives subsidize the model of democratic and participatory school management. Chapter III presents an Educational Action Plan aimed at the consolidation of participatory practices in the management of schools, with joint action SEDUC in order to integrate collaboratively internal and external educational actors in the Central and Schools Authority and this with the school community. The effectiveness of participatory democratic management contributes significantly to improving the quality of education, which is the result of a considered effective school.

Keywords: Democratic management. The school community participation. Education quality. Effective school.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDCE	Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar
LC	Lei Complementar
MEC	Ministério da Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
SAPE	Secretaria Adjunta de Políticas Educacionais
SEDUC/MT	Secretaria de Estado de Educação do Mato Grosso
SUDE	Superintendência de Diversidades Educacionais
SUEB	Superintendência de Educação Básica
SUFP	Superintendência de Formação dos Profissionais da Educação
SUGT	Superintendência de Gestão Escolar

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura da SAPE- SEDUC/ MT ..	26
Figura 2	Estrutura da SEDUC MT	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Porcentagem de Alunos do 9º Ano do Ensino Fundamental com aprendizagem adequada em 2011.....	35
Quadro 2	Percentual de matrículas por sexo - 9º ano do Ensino Fundamental ..	41
Quadro 3	Dimensões da Gestão Escolar	55
Quadro 4	Onze Fatores para Escolas Eficazes	67
Quadro 5	Fatores que Identificam Perfil de Gestor	69
Quadro 6	Questões abordadas nas entrevistas	71
Quadro 7	Opinião dos diretores 1 e 2 das escolas pesquisadas “A” e “B”	76
Quadro 8	Dados das entrevistas dos Coordenadores	86
Quadro 9	Entrevista com Segmento Pais - CDCE das Escolas “A” e “B”	90
Quadro 10	Entrevista com Segmento de Professores - CDCE das Escolas “A” e “B”	93
Quadro 11	Entrevista com Segmento Funcionários - CDCE das Escolas “A” e “B”	92
Quadro 12	Proposta de Ação para o Monitoramento e avaliação da gestão educacional e escolar pela SUGT	107
Quadro 13	Proposta de Ação para o Assessor Pedagógico	109
Quadro 14	Proposta de Ação para Equipe de Direção das Escolas	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Matrículas da Educação Básica no Estado de Mato Grosso – 2010 a 2013	23
Tabela 2	Matrícula por etapa da Educação Básica na rede estadual de ensino em 2013	24
Tabela 3	Evolução do Ideb - 5º e 9º ano do Ensino Fundamental da rede estadual de ensino de Mato Grosso	25
Tabela 4	Evolução de Matrículas na Rede de Ensino de Querência - MT 2010 a 2013	28
Tabela 5	Matrícula 2013 da Educação Básica por Ano/Série das Escolas “A” e “B”	30
Tabela 6	Vínculo dos Professores em sala de aula nas Escolas “A” e “B” – 2013	34
Tabela 7	Funcionários não docentes da Escola “A”	36
Tabela 8	Funcionários não docentes de Apoio Administrativo Educacional - AAE – Escola B	37
Tabela 9	Dados de Técnicos Administrativos Escolar da Escola “A”	38
Tabela 10	Dados de Técnicos Administrativos Escolar da Escola “B”	38
Tabela 11	Evolução do IDEB do Ensino Fundamental - Escola “A”	39
Tabela 12	Evolução do IDEB do Ensino Fundamental - Escola “B”	40

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	13
1	GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: DA NORMATIZAÇÃO A VIVÊNCIA DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA	18
1.1	Normatização Da Política De Gestão Escolar	19
1.2	Estrutura Do Sistema Estadual De Educação De Mato Grosso	23
1.2.1	As Assessorias Pedagógicas.....	27
1.3	O Município De Querência E Sua Estrutura De Ensino ...	29
1.3.1	Estrutura da Rede de Ensino de Querência – MT.....	30
1.3.2	Escola “A”	31
1.3.3	Escola “B”.....	35
2	GESTÃO DEMOCRÁTICA, ESTRATÉGICA E PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS	44
2.1	Dimensões Da Gestão Escolar E A Dimensão Democrática E Participativa	52
2.1.1	Atribuições e as competências da equipe gestora	61
2.1.2	As atribuições e as competências dos Órgãos Colegiados das Escolas	62
2.1.3	Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade: a qualidade no ensino Escolas	65
2.1.4	Os perfis de liderança na escola	68
2.2	Apresentação e análise dos dados	70
2.2.1	Opinião do Assessor Pedagógico do Município de Querência – MT	72
2.2.2	Opinião dos Diretores Escolares	76
2.2.3	Opinião das coordenadoras pedagógicas	86
2.2.4	A opinião dos secretários escolares	89
2.2.5	Dados da entrevista CDCE	89
2.2.5.1	A opinião de Pais representantes do CDCE das escolas pesquisadas	89
2.2.5.2	A opinião de representantes do segmento professores no CDCE das escolas “A” e “B”	93
2.2.5.3	Opinião de representantes do segmento funcionários no CDCE das escolas “A” e “B”	97
2.2.5.4	Opinião da representante do segmento alunos – CDCE da Escola “B”	100
3	PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UMA	

	CONSTRUÇÃO POSSÍVEL PARA QUALIFICAÇÃO DAS APRENDIZAGENS ESCOLARES	103
3.1	Plano de ações articuladas – seduc - assessoria pedagógica - escola – para efetividade da gestão democrática participativa	103
3.1.1	Estratégias para articulação de ações entre SUGT e Assessoria Pedagógica	104
3.1.2	Estratégias para articulação de ações entre Assessoria Pedagógica e escolas	108
3.1.3	Estratégias de fortalecimento da gestão democrática participativa nas escolas “A” e “B”	111
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
	REFERÊNCIAS	120

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que agente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

Paulo Freire

INTRODUÇÃO

Esta dissertação teve o objetivo de analisar as ações da equipe gestora das duas únicas escolas estaduais urbanas do Município de Querência – MT a partir de preceitos da gestão democrática definidos na Lei de Gestão Democrática nº 7.040/98 do Estado de Mato Grosso. Assim, buscou-se evidenciar o exercício da gestão democrática participativa nas escolas pesquisadas, materializado pela ação dos Conselhos Escolares por meio da participação dos atores educativos no exercício da autonomia refletida na formulação, disseminação, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico e pelo controle social em relação ao planejamento e à avaliação da execução dos recursos descentralizados.

São objetivos específicos desta pesquisa: 1) analisar a prática da gestão democrática participativa nas Escolas Estaduais A e B, a partir dos aspectos constitutivos dos preceitos II e IV previstos na Lei da Gestão Democrática - 7040/98 – MT; 2) verificar se a forma de operacionalização dos preceitos II e IV pelas escolas pesquisadas corresponde a práticas democráticas participativas; 3) identificar, na prática gestora das escolas em análise, como se dá, no contexto escolar, o exercício da autonomia pedagógica, administrativa e financeira; e 4) evidenciar as características que contribuem com a prática efetiva da gestão democrática e participativa na atuação do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar.

O tema da presente pesquisa reveste-se de importância no atual cenário em que as escolas são concitadas a apresentar resultados nas aprendizagens mediante indicadores oficiais de avaliação em larga escala. A gestão escolar é um componente propulsor dos resultados que a escola apresenta, não só por ela mesma. Como afirma Freire (2000), a escola deve ser vista como espaço vivo e dinâmico que, fazendo parte de um contexto social, econômico, político e cultural mais amplo, influencia e é por ele influenciada.

Nessa perspectiva, fica evidente que o gestor escolar terá de responder às exigências educacionais, o que implica, por certo, a busca permanente do desenvolvimento de competências que lhe possibilitem não só conhecer o mundo contemporâneo, mas relacioná-lo às necessidades da escola em dado contexto. Além disso, a instituição escolar, enquanto espaço eminentemente social, de

convivência com pessoas de diferentes culturas, demandará do gestor habilidades variadas para congregar o desejo, a apreensão, a responsabilidade e o compromisso coletivo em torno de um mesmo projeto de escola.

Essa linha de raciocínio coaduna com o pressuposto de que a gestão escolar constitui-se em categoria de análise, uma vez que agrega um conjunto de conhecimentos específicos, de estilos de liderança, de habilidades técnicas e relacionais que caracterizam a forma de agir dos gestores. Sob esse ponto de vista, esta pesquisa é do meu interesse na posição de gestora, com atuação na Superintendência de Gestão Escolar da Secretaria de Estado de Educação (SEDUC/MT), responsável pela gestão da educação estadual e, portanto, pela gestão escolar. A gestão escolar se reveste de importância na ação dos atores envolvidos na construção de ambiências propícias ao processo de ensino e das aprendizagens dos alunos. Por outro lado, considero ser esta pesquisa um tema de interesse dos gestores escolares, que, no exercício de suas funções, aprendem a utilizar estratégias de gestão, desenvolvendo as próprias potencialidades de crescimento e de formação contínua.

Desse modo, tanto a Secretaria de Estado de Educação quanto o gestor por ele mesmo devem buscar alternativas e estratégias de gestão que potencializem a efetividade das práticas democráticas participativas, objetivando o alcance dos propósitos educativos. É nessa perspectiva que esta dissertação irá considerar não só as normativas, mas a revisitação de modelos teóricos afeitos à gestão escolar, assim como boas práticas apontadas em pesquisas científicas e o reflexo destas na organização da escola e, por conseguinte, nas aprendizagens dos alunos.

A partir desse entendimento, este estudo de caso pretende responder à seguinte questão problema: de que maneira as ações da equipe gestora das duas escolas urbanas do município de Querência, embasadas nos princípios da gestão democrática participativa, podem ou não contribuir para a efetividade da gestão escolar? As respostas a essa indagação constituíram-se em um conjunto de informações que, analisadas à luz da Lei de Gestão Democrática do Estado de Mato Grosso n.º 7040/98 e das teorias sobre gestão escolar e gestão democrática participativa, consubstanciaram possíveis práticas válidas no contexto das duas escolas públicas estaduais em análise.

A gestão democrática da educação é um dos princípios constitucionais do ensino público passível de concretização se associada a dois outros princípios legais: **a participação dos profissionais da educação** na elaboração e efetivação do Projeto Político Pedagógico da escola e **a participação das comunidades escolar e local em colegiados e/ou conselhos escolares**.

Desse modo, gestão democrática participativa escolar aqui é concebida como processo político por meio do qual os atores escolares realizam discussões sobre a escola, tomam decisões acerca das ações prioritárias para a promoção do desenvolvimento dos alunos em sua integralidade, planejam as atividades pertinentes a esse fim, as acompanham e as avaliam, de forma coletiva e dialógica.

Coerentes com essa concepção, neste estudo, importam-nos as evidências práticas de utilização dos mecanismos válidos da gestão democrática participativa no dia a dia das escolas pesquisadas. O que se busca nesta análise é a compreensão de como se dá o exercício da autonomia enquanto ampliação de espaços de decisão na escola, com o propósito de fortalecer a instituição como agência social responsável pela formação integral de sujeitos para que sejam os arquitetos de suas próprias vidas e construtores de uma sociedade que se quer, fundamentada nos princípios democráticos.

Os mecanismos válidos da gestão democrática participativa considerados referem-se ao processo de eleição dos diretores – como se dão a constituição do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE), a formação dos conselheiros e a atuação destes enquanto partícipes da equipe gestora nos processos administrativo, financeiro, pedagógico e relacional com as comunidades geral e da escola. Buscam-se evidências comparativas tanto em relação à autonomia desses órgãos na efetividade dos processos como também na forma de participação democrática dos atores escolares que, através das diferentes funções que desenvolvem, consubstanciam o processo de gestão em sua inteireza.

A partir de dois dos quatro preceitos da gestão democrática definidos na Lei 7.040/98, foi investigada a prática da gestão democrática participativa na vivência escolar das escolas A e B. Esses dois preceitos, que estão diretamente ligados ao objetivo deste estudo de caso, dizem respeito à prática democrática e participativa dos diretores das escolas em suas ações concretas, na dimensão pedagógica da

gestão e no que diz respeito ao controle social relativo à execução dos recursos descentralizados.

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, foram usadas técnicas variadas para coleta de dados. Entre estas, a realização de entrevistas semiestruturadas com os membros representantes da comunidade escolar que constituem o CDCE, bem como a revisitação a teóricos estudiosos da área, a saber: Freire; Dourado; Paro; Lück; Machado; Mitznberg; Brooke e Torres, os quais versam sobre a temática pesquisada e nos possibilitam melhor compreensão de práticas gestoras na dinâmica escolar. Além dessas técnicas, utilizou-se, ainda, a análise documental de registros das escolas. Assim, foram observadas as formas instituídas de participação das pessoas nos processos escolares em suas efetivas contribuições no processo de gestão democrática, tal como será apresentado nos próximos capítulos desta dissertação.

O Capítulo I está subdividido em quatro seções, sendo que a primeira traz os aspectos normativos da gestão democrática em Mato Grosso. A segunda seção apresenta a estrutura do sistema estadual de ensino, os órgãos desconcentrados e suas atribuições para a efetividade das políticas educacionais do Estado. Na terceira seção, é apresentada a rede estadual de ensino, com ênfase nas características das duas escolas urbanas do município de Querência - MT em estudo nesta dissertação.

O Capítulo II traz as concepções da gestão democrática, estratégica e participativa nas escolas, fundamentadas no referencial teórico que dá sustentação às reflexões e análises realizadas pela autora. Esse Capítulo está subdividido em três seções: 1) Dimensões da Gestão Escolar e a Dimensão Democrática e Participativa; 2) Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade: a qualidade no ensino; e, por fim, 3) Os perfis de liderança na escola. São também apresentadas no Capítulo II as análises de dados e das informações obtidas nas entrevistas semiestruturadas, bem como das evidências detectadas em registros documentais atinentes ao tema.

O Capítulo III apresenta um Plano de Intervenção Educacional, elaborado com base nos resultados obtidos nesta pesquisa, passível de exequibilidade pela Secretaria de Estado de Educação, articulado ao plano de trabalho proposto à assessoria pedagógica e ao plano de intervenção educacional proposto às escolas para promover o desenvolvimento de perfis gestores voltados à consolidação da

gestão democrática participativa nas escolas públicas estaduais do Estado de Mato Grosso.

1 GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: DA NORMATIZAÇÃO A VIVÊNCIA DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

O presente capítulo apresenta a organização do Sistema de Ensino do Estado de Mato Grosso, mais especificamente a estrutura da SEDUC/MT, que, diretamente, tem a função de fortalecer a gestão democrática participativa escolar, ancorada na Lei nº 7040/98, que dispõe sobre a política de gestão democrática escolar da rede pública estadual de ensino do Estado.

De acordo com Dourado (2006), a Gestão Democrática é um processo político que permite que as pessoas na escola realizem discussões e deliberações, bem como planejem para melhor atender as necessidades de aprendizagem dos alunos, monitorando, acompanhando e avaliando o conjunto dessas ações. Esse processo político se edifica no diálogo e na participação efetiva dos segmentos da comunidade escolar.

Os tópicos que compõem este capítulo descrevem os aspectos legais da política de gestão democrática e a estrutura da Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso. Também são apresentados os dados referentes à estrutura física, de pessoal e ao desempenho dos estudantes nas avaliações externas das duas escolas do município de Querência - MT, que, doravante, serão identificadas nesta pesquisa como “Escola A” e “Escola B”.

A compreensão do leitor a respeito das legislações apresentadas neste Capítulo I e a pertinência entre estas e a estrutura que compõe o sistema evidenciará a necessidade de sedar condições e sustentabilidade ao desenvolvimento do conjunto de atividades que se cumprem, ou seja, um sistema estruturado administrativa, pedagógica e financeiramente para dar conta das finalidades da educação, desde o Órgão Central – SEDUC/ MT – até as Unidades Desconcentradas, entre as quais as Escolas.

Assim, a partir do que preceitua a Lei de Gestão Democrática e da estrutura de assessoramento disponibilizada pela SEDUC/ MT, será possível identificar como se articula a gestão escolar com as políticas da educação em contextos específicos, que incidem nas aprendizagens dos alunos.

1.1 NORMATIZAÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO ESCOLAR NO ESTADO DE MATO GROSSO

A Constituição Federal de 1988 (CF/88), no Capítulo III, Art. 206, Inciso VI, estabelece como princípio: “gestão democrática do ensino público, na forma da Lei” (BRASIL 1988, p. 34). Esse princípio foi normatizado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, ao estabelecer, em seu Artigo 3º, Inciso VIII, a “[...] gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996, p. 1) como um dos princípios da educação nacional. Desse modo, foi remetida aos Estados e Municípios a responsabilidade de definir as normas da gestão democrática, como se observa no Artigo 14 da mesma Lei: “[...] Os sistemas de ensino definirão as normas de Gestão Democrática [...]” (BRASIL, 1996, p. 6).

Em 1989, o Estado de Mato Grosso promulgou a Constituição Estadual, estabelecendo no Artigo 46 que caberá à Assembleia Legislativa legislar sobre a política de educação do Estado, mas, somente nove anos depois, foi criado, no âmbito do Estado de Mato Grosso, o Sistema Estadual de Ensino na forma da Lei¹.

A partir da LC 49/98, e graças ao forte movimento sindical, foi possível, mediante o estabelecido no inciso VI do Artigo 3º que trata dos princípios da educação escolar do Estado, garantir a “[...] gestão democrática do ensino” (MATO GROSSO, 1998^a, p. 1). Assim, no mesmo ano e na mesma data, foi também homologada a Lei nº 7.040/98², que regulamentou os dispositivos do Artigo 14 da Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, bem como do inciso VI do Artigo 206 da Constituição Federal, que estabelece a gestão democrática do ensino público.

A administração das unidades escolares estaduais, segundo a Lei 7.040/98, é exercida por dois órgãos: pela diretoria, composta pelo diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar, e pelo órgão consultivo e deliberativo da unidade escolar, composto por representantes dos segmentos que compõem a comunidade escolar. Nesse sentido, “[...] entende-se por comunidade escolar, para efeito desta lei, o conjunto de alunos, pais ou responsáveis por alunos, os profissionais da

1 Lei Complementar nº 49/98 – Regulamenta o Sistema Estadual de Ensino do Estado de Mato Grosso.

2 Lei nº 7040/98 – Lei de Gestão Democrática do Estado de Mato Grosso – D. O. 01/1098.

educação em efetivo exercício no estabelecimento de ensino³ (MATO GROSSO, 1998b, p. 1).

A escolha de diretores é feita através da indicação pela comunidade escolar mediante votação direta. O diretor tem um mandato de dois anos, sendo permitida uma recondução. Para participar do processo eleitoral, o candidato à direção de escolas deve ser integrante, efetivo ou estável⁴, do quadro de profissionais da educação básica; ter, no mínimo, dois anos de atuação ininterrupta na escola que pretende dirigir; possuir habilitação superior em licenciatura e participar do ciclo de estudos, que antecede a eleição, organizado pelas assessorias pedagógicas nos municípios, sob a orientação da SEDUC/ MT.

O processo de escolha constitui-se de duas etapas fundamentais, sendo a primeira condição para participação da segunda. Na primeira etapa, a comissão eleitoral realiza procedimentos de análise e aprovação documental dos candidatos, que, posteriormente, devem participar de curso de formação em conhecimentos específicos para a função. A segunda etapa é constituída pela seleção do candidato a diretor por votação direta na unidade escolar.

Os eleitores devem levar em consideração a proposta de trabalho apresentada pelos candidatos, que deve conter objetivos e metas para a melhoria da escola e do ensino e estratégias para preservação do patrimônio público, para a participação da comunidade na gestão dos recursos financeiros, assim como as estratégias para o acompanhamento e avaliação das ações pedagógicas. A escolha do dirigente escolar baseia-se, dessa forma, em critérios que abrangem conhecimento, competência e liderança que possam assegurar o trabalho educativo contextualizado na realidade em que se insere.

Constam na Lei de Gestão Democrática nº 7040/98 as seguintes atribuições do diretor:

- I - representar a escola, responsabilizando-se pelo seu funcionamento;
- II - coordenar, em consonância com o Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar, a elaboração, a execução e a avaliação do Projeto Político-Pedagógico e do Plano de Desenvolvimento

3 Lei nº 7040/98 – Lei de Gestão Democrática do Estado de Mato Grosso – D. O. 01/1098.

4 Profissional estável é aquele que em outubro de 1998, contava com cinco anos ou mais no serviço público.

Estratégico da Escola, observadas as Políticas Públicas da Secretaria de Estado de Educação, e outros processos de planejamento;

III - coordenar a implementação do Projeto Político-Pedagógico da Escola, assegurando a unidade e o cumprimento do currículo e do calendário escolar;

IV - manter atualizado o tombamento dos bens públicos, zelando, em conjunto com todos os segmentos da comunidade escolar, pela sua conservação;

V - dar conhecimento à comunidade escolar das diretrizes e normas emitidas pelos órgãos do sistema de ensino;

VI - submeter ao Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar para exame e parecer, no prazo regulamentado, a prestação de contas dos recursos financeiros repassados à unidade escolar;

VII - divulgar à comunidade escolar a movimentação financeira da escola;

VIII - coordenar o processo de avaliação das ações pedagógicas e técnico-administrativo-financeiras desenvolvidas na escola;

IX - apresentar, anualmente, à Secretaria de Estado de Educação e à comunidade escolar, a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento da Escola, avaliação interna da Escola e as propostas que visem à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas estabelecidas;

X- cumprir e fazer cumprir a legislação vigente.⁵ (MATO GROSSO, 1998b, p. 1-2)

Observa-se, nessas dez atribuições, uma certa generalização da ação gestora, sem nenhuma menção à responsabilização da equipe de direção pelos resultados do desempenho escolar. Também fica evidente a ausência da atribuição no que tange tanto à formação continuada do gestor quanto à sua responsabilidade na promoção daquela para o desenvolvimento de competências e habilidades das pessoas que compõem a comunidade escolar, alinhadas às necessidades iminentes do contexto sociocultural, econômico e político e da própria práxis pedagógica.

O Artigo 17 da Lei nº 7040/98 trata do segundo órgão, o CDCE – que compõe a administração escolar –, definindo-o como:

5 Lei nº 7040/98 – Lei de Gestão Democrática do Estado de Mato Grosso – D. O. 01/1098.

Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar é um organismo deliberativo e consultivo das diretrizes e linhas gerais desenvolvidas na unidade escolar e constitui-se de profissionais da educação básica, pais e alunos, em mandato de 2 (dois) anos, constituído em Assembleia Geral⁶. (MATO GROSSO, 1998b, p. 3)

Os membros do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE), à exceção do diretor, que é considerado membro nato, são eleitos pelos segmentos a que pertencem, trinta dias antes da eleição do diretor escolar, para um mandato de dois anos com direito a uma recondução. A representação dos segmentos é paritária, e a composição do Conselho é de 8 membros no mínimo e de 16, no máximo. Entre os critérios para participação no CDCE, está o de que funcionários e professores com filhos estudando na unidade em que atuam ficam impedidos de representar o segmento de pais, garantindo-se, dessa forma, 50% de participação da comunidade nas representações de alunos e de pais. Aos membros do CDCE, são garantidas capacitação e orientação pedagógicas, jurídicas e administrativas através dos órgãos educacionais do Estado de forma que possam cumprir com as seguintes atribuições legais:

[...]

II - criar e garantir mecanismos de participação da comunidade escolar na definição do Plano de Desenvolvimento Estratégico e do Projeto Político-Pedagógico, e demais processos de planejamento no âmbito da comunidade escolar;

[...]

IV - participar da elaboração, acompanhamento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico da Escola;

[...]

VI - conhecer e deliberar sobre o processo e resultados da avaliação externa e interna do funcionamento da escola, propondo planos que visem à melhoria do ensino; [...]

XVIII - analisar, aprovar, acompanhar e avaliar os projetos a serem desenvolvidos pela escola;

XIX - elaborar e executar o orçamento anual da unidade escola. (MATO GROSSO, 1998b, p. 3-4)⁷

⁶ Lei nº 7040/98 – Lei de Gestão Democrática do Estado de Mato Grosso – D.O.01/1098.

⁷ Idem, ibidem.

Como se pode observar, ao CDCE, cabem atribuições de cunho consultivo e deliberativo, o que dá à diretoria a condição de democratização das relações de poder pelo compartilhamento de ideias, compromissos, ações conjuntas e de possibilidades educacionais via atores que constroem a educação escolar.

Como dito anteriormente, o Estado de Mato Grosso, através da Lei Complementar nº 49/98, regulamentou o seu sistema estadual de ensino. E, para que as escolas se cumpram como agência social educativa, foram instituídas instâncias internas na Secretaria de Estado de Educação, além de Órgãos desconcentrados, diretamente vinculados a ela, para dar sustentação às mesmas na materialização das políticas educacionais, conforme relatado a seguir.

1.2 ESTRUTURA DO SISTEMA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MATO GROSSO

Mato Grosso é um estado de grande extensão territorial, formado por 141 (cento e quarenta e um) municípios. A rede de ensino do Estado é constituída por escolas particulares e da rede pública municipal e estadual. A tabela 1 a seguir apresenta o total de matrículas de alunos da Educação Básica atendida no Estado.

Tabela 1- Matrículas da Educação Básica no Estado de Mato Grosso – 2010 a 2013

MATRÍCULA	2010	2011	2012	2013
Creche	36.215	38.842	41.952s	45.435
Educação Infantil	75.795	80.144	80.596	84.917
Ens. Fundamental	487.451	482.695	478.171	470.056
Ensino Médio	146.806	154.151	160.349	164.326
EJA	101.311	105.960	101.054	97.321
Educação Especial	4.938	4.771	3.757	4.523

Fonte: Censo Escolar / INEP / QEdu.org.br.

Atualmente, a rede estadual de ensino compõe-se de 741 (setecentas e quarenta e uma) escolas que atendem alunos da zona urbana, campo, bem como alunos indígenas e quilombolas, num total de 433.925 discentes matriculados na Educação Básica em 2013, conforme demonstrado na tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - Matrícula por etapa da Educação Básica na rede estadual de ensino em 2013

ANO / ETAPA	Educação Infantil	Ensino Fundamenta l	Ensino Médio	EJA	Educ. Especia l	Total
2013	851	199.921	144.704	84.54 1	3.908	433.925

Fonte: Censo Escolar / INEP (2013). Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-matricula>

A tabela 2 mostra que a rede estadual de educação, em 2013, atendeu em maior número de alunos do Ensino Fundamental, embora seja legalmente de sua responsabilidade o atendimento aos estudantes do Ensino Médio. Está em curso, no estado de Mato Grosso, um processo de redimensionamento de matrículas em que se busca aparelhar melhor as escolas que atendem o Ensino Médio, com vistas à ampliação da oferta e à melhoria da qualidade do ensino, visando, com isso, à superação do fracasso escolar nessa etapa da Educação Básica.

Em se tratando do Ensino Fundamental, em relação à taxa de abandono e reprovação, houve sensível melhoria nos indicadores. Nos anos iniciais, a taxa de reprovação caiu de 4,95% em 2007 para 1,20% em 2009 no sistema estadual, graças à política adotada no estado de organização curricular por ciclos⁸. O abandono acompanhou esse movimento de queda, resultando em maior permanência dos alunos nessa etapa do ensino na zona urbana. Na zona rural, o desafio ainda permanece, pois, em 2009, a taxa de abandono foi de 3%. Nos anos

⁸ A escola ciclada, proposta de inovação curricular, foi implantada na rede estadual de ensino em 2000, substituindo o sistema seriado de ensino. Na escola ciclada, a reprovação é abolida.

finais do Ensino Fundamental, ainda se apresentam maiores dificuldades. Nessa etapa, as taxas de abandono e repetência são maiores do que da anterior. Em 2007, a reprovação e abandono alcançaram, respectivamente, as taxas de 9,88% e 5,95%, indicando a necessidade de maior esforço para superação da distorção idade-série, correção do fluxo e extinção da reprovação escolar, com qualidade nas aprendizagens.

A rede estadual de ensino, nas avaliações externas, tem alcançado as metas projetadas pelo MEC para o Ensino Fundamental, como se pode observar na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Evolução do Ideb - 5º e 9º ano do Ensino Fundamental da rede estadual de ensino de Mato Grosso

	<i>Ideb Observado</i>					<i>Metas Projetadas</i>							
Ano	2005	2007	2009	2011	2013	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Anos Iniciais	3.6	4.4	4.9	5.1	-----	3.6	4.0	4.4	4.7	4.9	5.2	5.5	5.8
Anos Finais	2.9	3.6	4.2	4.3	-----	2.9	3.1	3.3	3,7F	4.1	4.4	4.6	4.9

Fonte: INEP/ MEC (2012).

Observa-se, na tabela 3, que, nos anos iniciais do Ensino Fundamental, o índice de desenvolvimento dos alunos é sensivelmente maior que o alcançado nos anos finais. Esses indicadores confirmam os dados apresentados anteriormente acerca do abandono e das reprovações, que ainda são preocupantes nessa etapa do ensino. Na rede estadual, o terceiro ciclo, do qual o 9º ano faz parte e que é avaliado pela prova Brasil, a matriz curricular é por disciplinas, diferentemente da que é trabalhada na 1ª etapa do Ensino Fundamental, organizada por área de estudos e trabalhada por um só professor.

Para atender as demandas educacionais do Estado, a Secretaria de Estado de Educação, com sede na capital Cuiabá, compõe-se de três secretarias adjuntas:

a Secretaria Adjunta de Política Educacional (SAPE); Secretaria Adjunta de Gestão de Políticas Institucionais de Pessoal (SAGP) e Secretaria Adjunta de Estrutura Escolar (SAEE). Neste trabalho, importa-nos mais especificamente a SAPE, por ser a secretaria adjunta que agrega as quatro superintendências do nível de execução programática da Secretaria, responsáveis pelo currículo, formação, diversidades e gestão escolar conforme ilustra a figura 1 a seguir.

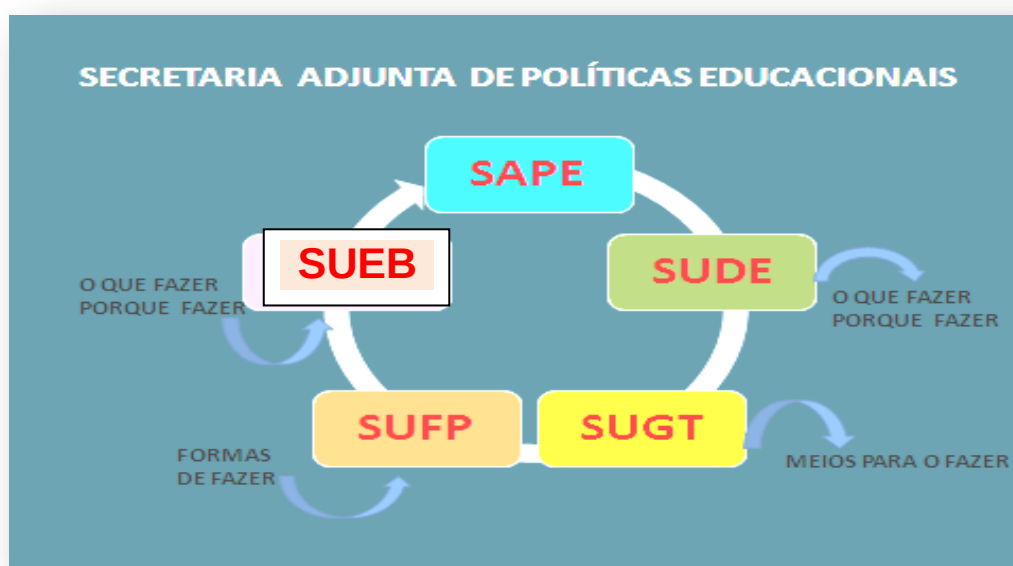


Figura 1: Estrutura da SAPE- SEDUC/ MT
Fonte: elaborada pela autora.

A Superintendência de Gestão Escolar (SUGT) tem como foco o “[...] fortalecimento da gestão das unidades escolares, implementando políticas que propiciem a otimização dos seus processos, visando à qualidade da educação em Mato Grosso” (MATO GROSSO, 2003, *online*). A SUGT é a responsável direta pelo apoio e acompanhamento da gestão escolar. Essa Superintendência cumpre sua atribuição, auxiliada por duas instituições que compõem o nível de administração regionalizada e desconcentrada, são elas: as assessorias pedagógicas e as unidades escolares.

Pode-se entender a estrutura organizacional da SEDUC / MT como um amplo arco de atores envolvidos no processo de gestão, no qual se incluem tanto a

Secretaria como os assessores pedagógicos e a equipe escolar, como ilustra a figura 2 a seguir.

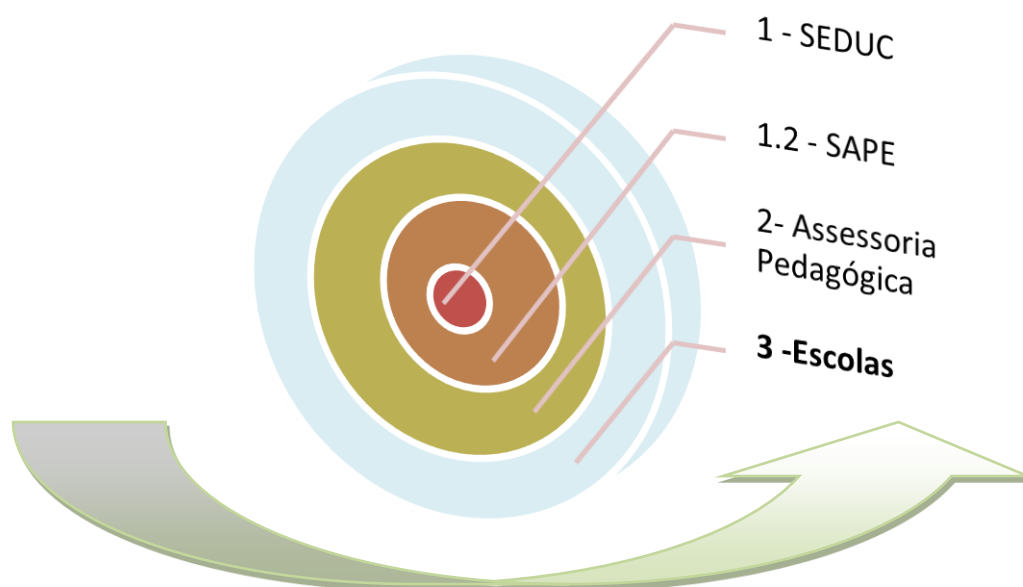


Figura 2: Estrutura da SEDUC / MT

Fonte: elaborada pela autora.

Diferentemente de outros estados brasileiros, em Mato Grosso, não há regionais responsáveis pela gestão das escolas, e sim as Assessorias Pedagógicas, que têm suas atribuições definidas em lei e estão em todos os municípios que possuem de duas ou mais escolas. Nos municípios em que o número de escolas é menor que dois, a responsabilidade pelo trabalho é da assessoria pedagógica geograficamente mais próxima a eles.

1.2.1 As Assessorias Pedagógicas

As Assessorias Pedagógicas foram criadas pela Lei Complementar nº 206/2004⁹. Os assessores pedagógicos são escolhidos através do voto direto dos trabalhadores da educação efetivos, após serem aprovados em prova de

⁹ Lei Complementar 206/04, que cria e regulamenta as funções dos servidores com Dedicação Exclusiva no Estado de Mato Grosso.

conhecimentos sobre legislação educacional e sobre aspectos da gestão democrática, com mandato de três anos consecutivos, com direito a uma recondução. O Art. 3º, inciso II, alínea 'c'da referida Lei define o assessor pedagógico como **função**, cujas atribuições relacionadas a este trabalho são as que seguem:

[...] fornecer orientação técnica e administrativa às unidades escolares públicas e privadas;

[...]

orientar e acompanhar a aplicação da legislação educacional e administrativa às unidades escolares públicas e privadas;

[...]

articular e monitorar programas e projetos emanados da SEDUC na área de abrangência das unidades escolares;

[...]

orientar, acompanhar e analisar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), tendo por base instrumentos emanados do órgão central;

[...]

monitorar a execução do Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE) nas unidades escolares, através de instrumentos avaliativos emitidos pelo órgão central.¹⁰ (MATO GROSSO, 2004, p. 2-3)

Como se pode observar, os assessores pedagógicos são atores educativos que devem fazer a articulação entre o Órgão Central e as Unidades Escolares, apoiando estas últimas na implementação das políticas educacionais tanto no nível de orientações quanto no acompanhamento e monitoramento de ações das escolas de suas jurisdições. Daí ser importante saber em que medida as assessorias pedagógicas têm contribuído para que a gestão escolar democrática se efetive na prática.

Para este estudo de caso, importa a assessoria do município de Querência - MT, por ser este o município escolhido para realização da pesquisa. A escolha desse município se deu pelo fato de apresentar características peculiares na formação da sua população, uma vez que esta é constituída na sua quase totalidade por imigrantes dos estados do sul do Brasil; por possuir duas escolas urbanas com

¹⁰ Lei Complementar nº 206/04.

igual perfil em sua estrutura, tal como se apresenta a seguir, as quais apresentam diferenças nas aprendizagens dos alunos, como se pode observar nos resultados das avaliações de larga escala mostrados neste capítulo.

1.3 O MUNICÍPIO DE QUERÊNCIA E SUA ESTRUTURA DE ENSINO

Para que o leitor compreenda as peculiaridades do município de Querência - MT e a estrutura de ensino nele existente, a qual se reflete na organização e atendimento escolar, será aqui apresentado um breve histórico do mesmo.

O município de Querência localiza-se a 927 km da capital Cuiabá na microrregião Norte do Araguaia mato-grossense. O município teve origem no processo de colonização gaúcha, que chegou ao Estado em data relativamente recente. Daí seu nome “querência”, que é um termo comum nos pampas gaúchos, cujo significado é lar, moradia, em estreita relação com o sentido que buscavam os seus primeiros habitantes¹¹ (MATO GROSSO, 2013).

Os primeiros moradores instalaram-se na região a partir de 21 de maio de 1986, com impacto migratório mais intenso depois de 1987, quando chegou a maioria absoluta das famílias provenientes do extremo sul brasileiro, mais especificamente do norte do Rio Grande do Sul, oeste de Santa Catarina e sudoeste do Paraná¹² (MATO GROSSO, 2013).

Com a promulgação da Lei Estadual nº 5.895, de 19 de dezembro de 1991, o município foi emancipado, e, com a sua emancipação política, deu-se início a um novo ciclo de desenvolvimento econômico e administrativo. A principal fonte de renda hoje em Querência, segundo consta no site da Secretaria de Estado de Planejamento do Estado de Mato Grosso, está na atividade agropecuária, contudo, há até pouco tempo, a extração de madeira desempenhou papel central na economia do município.

O novo ciclo de desenvolvimento econômico e administrativo do município de Querência trouxe consigo a necessidade de expansão da rede de ensino, de modo que pudesse atender aos filhos dos filhos de trabalhadores rurais e urbanos. A

¹¹ Secretaria de Estado de Planejamento de Mato Grosso – SEPLAN/MT.

¹² Idem.

seguir, será apresentada a estrutura de ensino existente, que atende a demanda escolar naquele município.

1.3.1 Estrutura da Rede de Ensino de Querência – MT

A rede de ensino do município de Querência é formada por dez escolas municipais, quatro estaduais e uma particular, cujas matrículas, à exceção das creches e do Ensino Médio, estão se expandindo, de acordo com o tamanho do município, em proporções pequenas, como se pode observar na tabela 4 a seguir.

Tabela 4: Evolução de Matrículas na Rede de Ensino de Querência - MT
2010 a 2013

MATRÍCULA	2010	2011	2012	2013
Creches	200	282	242	213
Pré-escolas	355	362	383	444
EF-Anos Iniciais	1.243	1.286	1.301	1.408
EF-Anos Finais	868	1.042	971	1.050
Ensino Médio	784	860	1.019	838
EJA	256	214	215	345
Educ. Especial	nenhum	nenhum	nenhum	nenhum

Fonte: Censo Escolar 2013 / INEP / Qedu - <http://www.qedu.org.br>.

No município, há uma única creche, uma escola privada e uma Instituição Superior, a UNOPAR¹³. Dentre as quatro escolas estaduais, duas são urbanas, uma é indígena e uma é do campo. Destas, apenas as duas escolas estaduais urbanas foram pesquisadas para uma análise de possíveis contribuições das ações da equipe gestora, deixando-se claro que outros fatores iminentes da realidade externa, além das ações gestoras internas, também podem ter contribuído para com os resultados das avaliações externas de larga escala, as quais retratam que os

¹³ UNOPAR - Universidade Norte do Paraná, que oferece cursos em nível superior à distância.

alunos vêm apresentando, nos últimos cinco anos, diferenças em suas aprendizagens.

A Secretaria de Estado de Educação, através da Superintendência de Gestão Escolar e das Assessorias Pedagógicas, é responsável pela gestão da educação do Estado, devendo monitorar e orientar os gestores escolares na adoção de práticas que contribuam para a organização e administração dos processos escolares que reflitam na qualidade social das aprendizagens dos estudantes da sua rede (MATO GROSSO, 1998).

Assim sendo, pesquisar práticas de gestão constitui-se em importante estratégia para a SEDUC/MT, pois conhecer o *modus operandi* de gestores escolares irá contribuir com o sistema educacional no sentido de possibilitar-lhe planejar formas para enfrentar os desafios inerentes ao processo educativo e que não são de responsabilidade apenas da escola. Portanto, trazer a lume dados e informações que revelam os aspectos de diferentes realidades pode não só indicar caminhos para maior qualificação desse processo, como também permitir ao Órgão Central promover intervenções contextualizadas de forma a contribuir com a consolidação da política de gestão adotada pelo Estado.

O município de Querência e sua rede de ensino, enquanto parte do sistema estadual de educação, estão diretamente vinculados à SEDUC, sendo, portanto, espaços para apoio e intervenção desta, haja vista ter uma das escolas objeto desta pesquisa apresentado o maior índice de desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do Estado. As duas escolas urbanas em pesquisa serão, desde já, identificadas como “Escola A” e “Escola B”, conforme apresentadas a seguir.

1.3.2 Escolas pesquisadas “A” e Escola “B”

A Escola Estadual “A” iniciou seu funcionamento no ano de 1988. É atualmente dirigida por profissional licenciado em Língua Portuguesa, sendo que, de 2005 até 2013, a escola teve quatro diretores. A escola funciona em três turnos diários e, em 2013, ano base desta pesquisa, atendeu do 1º ao 3º Ciclo do Ensino Fundamental e o Ensino Médio com um total de 839 matrículas.

A Escola estadual “B”, por sua vez, iniciou seu funcionamento no ano de 2000 e, atualmente, atende alunos do Ensino Fundamental, do Ensino Médio e da

Educação de Jovens e Adultos (EJA), funcionando em três turnos. Em 2013, atendeu a 825 matrículas. A escola é dirigida por profissional eleito, com formação superior em História. De 2005 até 2013, também teve quatro diretores diferentes.

Na classificação por dependência, adotada pela SEDUC/ MT, ambas são consideradas de porte médio, em função do número de dependências administrativas que possuem: salas de aula; banheiros para alunos e para funcionários; cozinha; refeitório; sala de professores; sala de direção; secretaria; laboratório de informática com serviço de internet; quadra poliesportiva coberta. A Escola “B” possui, ainda, uma sala multifuncional para atendimento a alunos com necessidades educacionais especiais, piscina e uma biblioteca. A Tabela 5 a seguir mostra os dados de matrículas das Escolas “A” e “B” por ano/série.

Tabela 5: Matrícula 2013 da Educação Básica por Ano/Série das Escolas “A” e “B”

ANO/SÉRIE	ESCOLA ESTADUAL “A”	ESCOLA ESTADUAL “B”	TOTAL
1º ANO EF	48	Não atende	48
2º ANO EF	68	Não atende	68
3º ANO EF	54	Não atende	54
4º ANO EF	83	19	102
5º ANO EF	85	21	106
6º ANO EF	62	28	90
7º ANO EF	54	40	94
8º ANO EF	58	63	121
9º ANO EF	62	69	131
1º ANO EM	123	170	293
2º ANO EM	64	99	163
3º ANO EM	78	65	143
EJA	-----	251	251
TOTAL	839	825	1664

Fonte: Censo Qedu – site <http://www.qedu.org.br/>.

Considerando os dados da Tabela 5, pode-se observar que a Escola “A” atende, em maior número, alunos do Ensino Fundamental que totalizaram 574 matrículas, enquanto que na Escola “B”, somente 240 matrículas foram atendidas nessa etapa da escolarização. Outra observação é a de que a Escola “B” não atende o primeiro ciclo (alunos do 1º ao 3º ano). Isso porque a SEDUC/MT adotou um sistema de redimensionamento de matrículas que consiste em organizar o atendimento do Ensino Fundamental (especialmente os dois primeiros ciclos – 1º ao 6º ano) em escolas específicas para tal, e o do Ensino Médio em outras, organizadas para o atendimento da última etapa do Ensino Fundamental (3º ciclo – 7º ao 9º ano) e do Ensino Médio.

Dessa forma, em 2013, os dois primeiros ciclos do Ensino Fundamental (1º ao 6º ano) estavam em terminalidade na Escola “B”, razão pela qual havia uma única turma de 4º, 5º e 6º ano, com respectivamente, 19, 21 e 28 alunos matriculados. Nesse sentido, justifica-se o maior número de matrículas na Escola “B” no Ensino Médio, 334 alunos, e o atendimento aos jovens e adultos, cujas matrículas totalizaram 251 naquele ano, em contraste aos 265 matriculados no Ensino Médio na Escola “A”. A tendência, portanto, em termos de atendimento escolar é a de a Escola Estadual “A” atender aos alunos do Ensino Fundamental tão somente, e a Escola Estadual “B” atender todo o Ensino Médio e a Educação de Jovens e Adultos naquele município.

Ainda pelos dados da Tabela 5, é possível observar que, no Ensino Médio, há uma grande variação entre o número de matriculados no 1º ano e o número de matriculados no 2º e 3º anos em ambas as escolas. Esse fato denota baixo índice de sucesso escolar nessa etapa da Educação Básica. Muito embora esta pesquisa esteja mais focada no desempenho dos alunos do Ensino Fundamental, em razão do resultado do IDEB de ambas as escolas, é por certo relevante lembrar que a Educação Básica, de acordo com as Orientações Curriculares (OCs) – SEDUC/MT¹⁴, deve ser organizada “[...] como um sistema que não admite formas paralelas que comprometam a assumida integração entre os níveis e modalidades de ensino

¹⁴ MATO GROSSO. **Curriculares para a Educação Básica**. Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso. Defanti: Cuiabá, 2010 (vol. 1).

oferecidas pela educação escolares demais ações educativas que ocorrem no conjunto das práticas sociais (MATO GROSSO, 2010, p. 13).

O quadro de pessoal das escolas “A” e “B” apresenta um número de funcionários menor do que o da Escola “B”, embora esta possua ambientes mais diversificados, como apresentado anteriormente, do que aqueles apresentados pela Escola “A”, como será apresentado a seguir. Na tabela 6 abaixo, apresenta-se o quadro de professores que atuam na função docente nas escolas em pauta.

Tabela 6: Vínculo dos Professores em sala de aula nas Escolas “A” e “B”- 2013

HABILITAÇÃO	EFETIVOS		TEMPORÁRIOS		TOTAL	
	Escola “A”	Escola “B”	Escola “A”	Escola “B”	Escola “A”	Escola “B”
CIÊNCIAS	1	-	1	4	2	4
GEOGRAFIA	2	2	-	-	2	2
PEDAGOGIA	9	3	5	8	14	11
ED. FÍSICA	1	3	3	2	4	5
QUÍMICA	1	-	1	1	2	1
HISTÓRIA	-	1	2	-	2	1
PORTUGUES	1	1	2	1	3	2
INGLES	-	-	1	-	1	-
MATEMÁTICA	3	3	-	1	3	4
TOTAL	18	13	15	17	33	30

Fonte: SEDUC/ MT (2013).

Os professores, como se observa na Tabela 6, são, na sua totalidade, habilitados em nível superior, e o quantitativo de professores efetivos e temporários na Escola “A” é proporcional na sua totalidade. Em relação ao quantitativo nas diversas disciplinas, é possível inferir que, na Escola B, há professores ministrando aulas fora da sua habilitação. O número de Pedagogos (11 ao todo) é incompatível com as turmas atendidas por unidocente, isto é, por um único professor, uma vez que o modelo de organização curricular adotado na rede pública estadual – ciclo de

formação humana – até o 5º ano é atendido por um pedagogo e pelo quadro de matrículas, a referida escola atende uma única turma do referido ano.

Notadamente, na Escola “B”, o corpo docente é constituído de significativo número de contratados (temporários), excetuando-se a disciplina de Matemática. Na Escola “A”, por sua vez, todos os professores de História e Língua Inglesa são interinos, enquanto nas disciplinas de Matemática e Geografia todos são efetivos. Em Português, há um número maior de contratados, sendo esta e Matemática as duas disciplinas que são avaliadas externamente, portanto, as que determinam o Índice de desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Vale dizer que o professor efetivo no Estado tem uma jornada de trabalho de trinta horas, dez das quais são dedicadas a estudos, planejamento e atendimento a alunos com baixa proficiência. Contudo o fato de ser efetivo ou temporário parece não ser relevante para o desempenho dos estudantes, visto que a proficiência dos alunos do 9º ano tanto em Português como em Matemática apresenta porcentagem baixa de alunos com aprendizado adequado:

Quadro 1 - Porcentagem de Alunos do 9º Ano do Ensino Fundamental com aprendizagem adequada em 2011

Níveis de proficiência em Português e Matemática – Escolas A e B		
Disciplinas	Escola “A”	Escola “B”
Português	30%	29%
Matemática	25%	11%

Fonte: Aprendizagem de alunos do 9º ano.
Disponível em: Qedu: www.qedu.org.br

Para o atendimento dos alunos em sua totalidade, as escolas contam com uma estrutura organizacional formada pela equipe gestora – o/a diretor/a, dois coordenadores pedagógicos e secretário escolar –, pelos docentes e pelos funcionários não docentes.

Em relação à equipe pedagógica, a Escola “A” conta com dois professores efetivos, eleitos entre os pares para a função de coordenadores pedagógicos, e um secretário escolar. Os coordenadores pedagógicos dessa escola possuem Licenciatura Plena, sendo um Pedagogo e o outro licenciado em Letras, ambos com pós-graduação em nível de especialização.

Na Escola “B”, os dois coordenadores pedagógicos são de áreas específicas: um com formação em História e o segundo, em Educação Física. Entretanto a função de coordenação pedagógica no Estado deve ser preferencialmente exercida por Pedagogo – somente quando esse profissional não manifesta interesse, as demais licenciaturas poderão ocupar a função. Em ambos os casos, pela Lei de Gestão Democrática do Estado, o coordenador pedagógico é escolhido entre os pares por eleição direta.

A gestão dos processos escolares é feita pela Diretoria, composta pela Equipe Gestora e pelo Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar, que é formado por representantes de quatro segmentos: pais, alunos, professores e funcionários.

A seguir, apresenta-se a estrutura de pessoal não docente das Escolas “A” e “B” e suas respectivas atribuições, conforme descrito na tabela 7.

Tabela 7: Funcionários não docentes da Escola “A”

FUNÇÃO: Apoio Administrativo Escolar	Escola A		
	Efetivos	Contrato	TOTAL
Coordenador de ambiente ¹⁵	1	-	1
Manutenção / infraestrutura escolar/limpeza	2	2	4
Manutenção de infraestrutura	-	-	-
Nutrição escolar	3	2	5
Vigilância	1	2	3

¹⁵ Coordenador de Ambiente: função atribuída às pessoas em desvio de função ou readaptação.

TOTAL	7	6	13
--------------	----------	----------	-----------

Fonte: SEAP/SAD-MT

A Secretaria de Estado de Educação do Mato Grosso atribui a função de Coordenador de Ambiente a profissionais em desvio de função (por perícia médica) ou em readaptação (desvio de função temporária). Essa função corresponde à organização de alunos quando estão fora de sala de aula, à organização do laboratório de informática e também de recepção e orientação de pessoas da comunidade que adentram a escola. A nutrição escolar é exercida pelas merendeiras, que recebem a formação ofertada pelas nutricionistas da SEDUC/ MT. A vigilância corresponde à função de “guarda” e só trabalha no período noturno, enquanto a manutenção de infraestrutura é o trabalho correspondente à jardinagem e à lida com limpeza de hortas escolares, que nem todas as escolas dispõem, como é o caso da escola em questão.

A seguir, a tabela 8 traz o quantitativo dos funcionários não docentes da Escola “B”.

Tabela 8 - Funcionários não docentes de Apoio Administrativo Educacional - AAE – Escola B

FUNÇÃO: Apoio Administrativo Escolar	EFETIVO	TEMPORÁRIO	TOTAL
Coordenador de ambiente*	-	-	-
Manutenção/ infraestrutura escolar/ limpeza	3	3	6
Manutenção de infraestrutura	-	2	2
Nutrição escolar	2	1	3
Vigilância	2	1	3
TOTAL SERVIDORES AAE	7	7	14

Fonte: SEAP/SAD-MT

A Escola “B”, como se observa na tabela 8, não possui nenhum funcionário em readaptação, ou seja, em desvio da sua função de concurso, e, considerando o número total de profissionais, nota-se absoluta equivalência entre contratados/temporários e os efetivos.

O quadro de técnicos administrativos da Escola “A” é efetivo na sua maioria, sendo contratado um técnico que atende sala de leitura em todos os turnos, em dias e horários alternados. Na tabela 09 a seguir, apresenta-se o número de técnicos administrativos da Escola “A”.

Tabela 9 - Dados de Técnicos Administrativos Escolares da Escola “A”

Técnico Administrativo Escolar – TAE	ESCOLA – A		
	EFETIVO	CONTRATO	TOTAL
Bibliotecário	-----	01	01
Secretário	01	-----	01
TAE – Auxiliar de turmas		01	01
Técnico Administrativo Escolar	03	-----	03
TAE – Laboratório de Informática	01	-----	01
TOTAL	05	02	07

Fonte: SEAP/SAD-MT

O fato de apenas um profissional contratado ser responsável pela sala de leitura, ao qual compete a organização e divulgação do acervo bibliográfico, tendo-se ausências na semana em turnos devido à organização da sua jornada, pode haver prejuízo ao uso desse espaço por professores e alunos, dada a relevância que este tem para a aprendizagem dos estudantes. A mesma situação pode ser observada na Escola “B”, como demonstrado na tabela 10 abaixo.

Tabela 10 - Dados de Técnicos Administrativos Escolar da Escola “B”

Função TAE atribuída	ESCOLA ESTADUAL “B”		
	Efetivo	Temporário	Total
Bibliotecário	-	1	1
Secretário	1	-	1
TAE/auxiliar de turmas	-	-	-
Técnico Administrativo Educacional	2	1	3
Técnico Lab. de Informática	-	3	3
Total servidores TAE	3	5	8

Fonte: SEAP/SAD-MT

Comparando o quantitativo de funcionários técnicos administrativos das escolas pesquisadas, observa-se que há diferença na distribuição de funções, e não na sua totalidade. Na Escola “B”, a função de técnico de laboratório de informática é exercida por três pessoas, um em cada turno, porém a escola não conta com o auxiliar de turmas, função que é exercida por funcionário em desvio de função. Em relação ao atendimento na biblioteca, a mesma situação da Escola “A” se verifica na Escola “B”, o que pode, como dissemos anteriormente, exigir um esforço maior dos professores na utilização desse relevante espaço para a aprendizagem dos estudantes.

O desempenho dos alunos da Escola “A”, no Ensino Fundamental, vem num crescente desde a primeira avaliação ocorrida em 2005. Pelos dados do INEP, o índice de desempenho dessa escola está acima da meta 23%, tendo crescido, de 2009 para 2011, 11%. O IDEB alcançado foi de 6.9, com 100% dos alunos aprovados, cujas notas de aprendizado em Português e Matemática foram de 6.9, como mostra a tabela 11 a seguir.

Tabela 11 - Evolução do IDEB do Ensino Fundamental – Escola “A”

	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Crescimento		2%	29%	11%					
Ideb	4.9	4.8	6.2	6.9					
Meta		4.9	5.2	5.6	5.9	6.1	6.4	6.6	6.8

Fonte: INEP, 2011.

Observa-se que o IDEB dessa escola em 2011 foi de 6.9, com um crescimento de 11% em relação ao ano de 2009. O fluxo, conforme o INEP, foi de 0.98, indicando que, de cada cem alunos matriculados, dois não obtiveram aprovação.

Em se tratando de desempenho da Escola B nas avaliações de larga escala no Ensino Fundamental, em relação aos resultados da primeira avaliação ocorrida em 2007 para a última considerada nesta pesquisa (2011), houve uma involução, como se pode constatar na tabela 12 a seguir, que mostra os índices alcançados pela Escola “B”, no Ensino Fundamental, no período compreendido entre 2007 a 2011 e a projeção, em percentuais, da meta dos próximos anos.

Tabela 12 - Evolução do IDEB da Escola “B” – Ensino Fundamental

	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Crescimento			18%	10%					
Ideb		4.4	5.2	4.7					
Meta			4.5	4.7	5.1	5.4	5.6	5.9	6.1

Fonte: INEP, 2011.

Notadamente, os dados da tabela 12 apontam inconstâncias bianuais no desempenho da Escola “B”. Ainda que, em 2011, tenha ela alcançado a meta estabelecida pelo MEC, a acentuada queda de 5.2 para 4.7 contém elementos para análise das possíveis causas, daí a necessidade de ações interventivas envolvendo

as diferentes dimensões da gestão escolar. Importante salientar que um diagnóstico bem elaborado sinaliza necessidades que poderão ser sanadas preventivamente com foco na qualificação do ensino e das aprendizagens.

O IDEB da Escola “B”, que, em 2011, foi de 4.7, com um decréscimo em relação ao ano de 2009 de 10%, representou uma queda de 5% no desempenho escolar. O fluxo, conforme o INEP, foi de 0.98, indicando que, de cada cem alunos matriculados, dois não obtiveram aprovação, embora a aprendizagem tenha alcançado 4.78 em Português e Matemática. Infere-se, desse modo, que a escola terá como desafio reverter a tendência de queda do desempenho, assim como desenvolver estratégias de aprendizagens que contribuam para o alcance das metas dos anos seguintes. Em 2011, somente 11% dos estudantes foram considerados proficientes na disciplina de Matemática, sendo que 31% deles tiveram aprendizagem insuficiente e 50% só possuem o domínio básico dos conteúdos.

É importante ratificar que um bom diagnóstico é fundamental para o atendimento adequado às necessidades de aprendizagem dos estudantes. Assim, os dados socioculturais e de gênero desses, contribuem significativamente para o planejamento escolar. As evidências socioculturais, assim como o gênero, são relevantes na medida em que evidenciam características e necessidades específicas que podem nortear as ações pedagógicas. A ausência de um diagnóstico dessa natureza poderá levar a escola ao distanciamento de sua função social precípua: o de garantir a formação integral a todos e a cada um dos alunos. Se assim não for, estará faltando com um princípio básico da educação escolar: a equidade no perfil de saída dos estudantes.

Reiteramos que os interesses, motivações e o acesso ao conhecimento são fatores que interferem no processo das aprendizagens e, por conseguinte, no desempenho dos alunos. A seguir, apresentam-se dados de matrícula por sexo no 9º ano. Esse recorte se deve ao fato de ser um dos anos em que os alunos são submetidos à avaliação externa e por, concretamente, ser a etapa do Ensino Fundamental que ambas as escolas em análise atendem.

Nessa perspectiva, os dados apresentados no quadro 2 a seguir são relevantes na orientação das ações pertinentes à gestão pedagógica escolar.

Quadro 1 - Percentual de matrículas por sexo - 9º ano do Ensino Fundamental

Sexo	Percentual correspondente		Quantitativo total	
	Escola “A”	Escola “B”	Escola “A”	Escola “B”
Masculino	37%	43%	19	17
Feminino	63%	57%	33	23

Fonte: Prova Brasil /2011 – QEdu.org.br.

Notadamente, em ambas as escolas pesquisadas, a turma avaliada pela Prova Brasil em 2011 (9º ano – Ensino Fundamental) era constituída de maior número de estudantes do sexo feminino. Assim sendo, esses dados indicam, entre outras possibilidades, que a equipe gestora, em conjunto com os professores, definiu estratégias pedagógicas adequadas ao perfil e às necessidades específicas dos estudantes, tendo em vista que a forma como a escola se organiza para o atendimento diversificado das necessidades específicas das turmas que atende é um aspecto que pode incidir nas aprendizagens dos alunos e que está diretamente relacionada à dimensão pedagógica da gestão escolar. O diagnóstico é, portanto, fundamental para a elaboração de um planejamento de ações pedagógicas adequadas ao perfil dos estudantes, assim como para que as escolas sejam capazes de promover a equidade no perfil de saída dos mesmos.

Para Lück (2009), o diretor da escola é o líder, o mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e de todo o seu trabalho educacional, e sua responsabilidade não deve ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. Assim sendo, não se justifica, como muitas vezes ocorre, o diretor responsabilizar-se pela dimensão administrativa e deixar para a equipe técnico-pedagógica toda a responsabilidade pedagógica.

Em Mato Grosso, a equipe gestora é formada pelo diretor, coordenadores pedagógicos e secretários escolares. Nesse sentido, Lück (2009) observa:

[...] os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento

e da aprendizagem orientada para a cidadania competente...devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de **desenvolvimento e aprendizagem profissional**. (LÜCK, 2009, p. 22, grifos meus)

A educação é uma tarefa complexa, cuja completude exige o compartilhamento de responsabilidades entre a família, o Estado e a sociedade. Por assim ser, os resultados educacionais não podem recair sobre os ombros deste ou daquele ator educativo, visto que envolve, entre outros fatores, a formação adequada dos trabalhadores da educação (inicial e continuada), a estrutura sob a qual a escola se organiza, além do apoio institucional para que os objetivos educacionais sejam alcançados. Portanto, o desempenho dos alunos é resultante da ação docente, da equipe gestora e dos demais agentes educativos envolvidos no processo, entre os quais se incluem os assessores pedagógicos e técnicos da Secretaria de Educação, que supervisionam as escolas neste Estado.

Nesse sentido, é preciso reconhecer que, embora os atores educativos envolvidos no processo desempenhem diferentes funções, estas são ou devem ser complementares e, de maneira articulada, devem garantir o sucesso das aprendizagens dos estudantes mediante planejamento, garantia de recursos, trabalho com metas definidas e avaliação contínua no processo. Portanto, a aproximação do Órgão Central da comunidade escolar, através de permanente monitoramento, apoio no desenvolvimento efetivo do PPP e intervenções sobretudo formativas, é de fundamental importância. Na condução desse complexo processo, a utilização dos instrumentos da gestão democrática participativa se apresenta como desencadeador da corresponsabilidade entre os agentes educativos pelo sucesso escolar dos estudantes.

Os dados até aqui apresentados constituem-se em informações que identificam o funcionamento da rede estadual de ensino e, mais especificamente, a de Querência - MT, com a finalidade de situar o leitor nesse contexto para que se possam compreender alguns dos fatores que interferem de forma direta e indireta na prática gestora escolar e quais os efeitos desta na aprendizagem/desempenho dos alunos das escolas A e B. Para tanto, apresento a seguir o referencial teórico que,

no contexto da prática escolar, dá robustez tanto à análise quanto à proposição apresentadas, respectivamente, nos capítulos 2 e 3 desta dissertação.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA, ESTRATÉGICA E PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS PESQUISADAS

A escola, tal como concebida por Paulo Freire, é um espaço de relações sociais e humanas. Gadotti (2007), inspirado nas leituras do grande educador brasileiro, define a escola como um local de luta e de esperança, o que nos permite inferir, salvaguardada sua responsabilidade pela educação formal, que não se trata de um lugar em que se aprendem apenas os conteúdos de ensino, mas de um espaço social “[...] para se encontrar, conversar, confrontar-se com o outro, discutir, fazer política” (GADOTTI, 2007, p.12).

Essa é uma perspectiva que dá substância à ideia de que o ser humano não existe em si mesmo; sua existência é, fundamentalmente, com o mundo, e este, por sua vez, só existe pelo homem. Assim, se o homem sofre influência do mundo, ele pode, no pleno gozo de sua liberdade, intervir e transformá-lo. Nesse sentido, a atitude humana frente às realidades é o princípio que dá dinamicidade e sentido na realização de sua existência e não somente a ela, mas também às realidades.

Consoante a essa perspectiva, a LDB/96 traz em seu artigo 1º do Título I:

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, p. 1)

Por essa concepção, a escola torna-se muito maior que seu intramuro, ela se expande para além ao se constituir em lugar de diálogo, de escuta de diferentes vozes, de tolerância e conflitos, de convívio em que se compraz que o ser humano “[...] só vive se conviver com outros” (PARO, 2012, p. 11). Esses atributos da realização humana, segundo Paro, são características intrínsecas do caráter democrático da ação educativa:

A democracia, todavia, precisa ser entendida para além de seu sentido etimológico de governo do povo ou governo da maioria, para incluir todos os mecanismos, procedimentos, esforços e recursos que se utilizam, em termos individuais e coletivos, para promover o entendimento e a convivência social pacífica e cooperativa entre sujeitos históricos. (PARO, 2012, p. 16)

A Constituição Federal de 1988, coerente aos ideais democráticos, em seu Capítulo III, dedicado à Educação, reconhece ser a educação um fenômeno que não se esgota na escola, e, portanto, há uma interdependência entre diferentes atores para se chegar à esses ideais, como é possível constatar no Art. 205 da referida constituição: “[...] A educação, direito de todos e *dever do Estado e da família*, será *promovida e incentivada com a colaboração da sociedade*, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988, p. 34, grifos meus). Além disso, estabelece no artigo 206, inciso VI, ser um dos **princípios da educação brasileira a gestão democrática do ensino público**.

Esse princípio está regulamentado pela LDB/96, em seu Art. 3º, inciso VIII, com o seguinte teor: “[...] gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996, p. 1). Há, por certo, uma correlação desses artigos com os atributos democráticos, explicitados nas concepções acima referidas, além, é claro, de estar explícito na LDB um modelo de gestão do ensino público brasileiro que contribui para o exercício da democracia. Essa condição abriu, desde então, maior oportunidade de vivências democráticas em ambiente escolar.

De acordo com Lück (2007, p. 109), o conceito de gestão preconiza nova forma de organizar e dirigir instituições com vistas à transformação delas e de seus processos “[...] mediante a transformação de atuação, de pessoas e de instituições de forma interativa e recíproca, a partir de uma perspectiva aberta, democrática e sistêmica”.

A autora chama a atenção para a terminologia gestão educacional, que, em âmbito macro, parte dos órgãos superiores dos sistemas de ensino e, em âmbito micro, se dá a partir das escolas, correspondendo, dessa feita, à área de atuação responsável por estabelecer:

[...] o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer do sistema de ensino e das escolas, sem o que todos os demais esforços e gastos são despendidos sem promover os devidos resultados [...]. (LÜCK, 2006, p. 25)

Já no âmbito micro, partindo da gestão escolar, a autora traz o seguinte conceito:

[...] processo de mobilização das competências e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (LÜCK, 2006, p. 21)

Se a gestão é processo que se materializa na interatividade e reciprocidade, sendo, portanto, de natureza coletiva e participativa, em uma perspectiva aberta e sistêmica, infere-se que o trabalho educativo deve se dar colaborativamente, de forma intencionalmente organizada, e ser responsavelmente assumido pelas pessoas que compõem o coletivo escolar.

A participação, nessa perspectiva, traduz-se em força de atuação consciente dos integrantes de uma dada unidade social sobre as questões de interesse. Neste sentido, Lück (2006, p. 29) afirma que “[...] a participação assume uma dimensão política de construção de bases de poder pela autoria que constitui o autêntico sentido de autoridade”.

É sobre essa veia teórica que se assenta a concepção de gestão escolar democrática, cuja efetivação não se dá sem a participação direta ou indireta daqueles envolvidos com o processo educativo. Segundo Dourado (2012), a gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais, professores, estudantes e funcionários – na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

A tomada de decisões prioritárias não se dá, por certo, em desalinho com os propósitos educativos da escola. Assim sendo, as intencionalidades próprias da educação formal se configuram como elementos fundantes do planejamento das ações com previsão da necessária estrutura e dos meios para realizá-las. Dessa forma, fica evidente que a gestão democrática não prescinde de técnicas de administração para o manejo dos processos que devem convergir para o alcance dos resultados educacionais. Nas palavras de Paro (2012, p. 25), “[...] porque se propõe objetivos, o homem precisa utilizar racionalmente os meios de que dispõe

para realizá-los. A atividade administrativa é, não apenas exclusiva, mas também necessária à vida do homem”.

A eficiência da gestão será tão maior quanto for o nível de organicidade pela disposição coerente dos fins propostos pelo projeto educativo com a estrutura administrativa e financeira para sustentação desse propósito. Nas palavras de Machado (2012), o modo de gestão está intimamente associado ao modelo de organização em que figura o princípio básico da administração – a adequação do modo de gestão a cada tipo de organização e às suas especificidades.

Nessa perspectiva, o que se vislumbra é a dinamicidade, ou seja, as mudanças próprias da realidade das organizações, presentes nas formas de gestão que, invariavelmente, orientam não só o comportamento das pessoas, mas agregam técnicas de trabalho que dão identidade à organização. Assim, segundo a referida autora, diante do processo histórico vivido no campo da administração, na atual conjuntura, a concepção é outra, a qual orienta para um modelo participativo de gestão nas organizações escolares que, sem dúvida, implica “[...] mudança de cultura e de comportamento no âmbito da rede de ensino” (MACHADO, 2012, p. 4).

Partindo da compreensão de que toda mudança deve ser planejada e intencionalmente organizada, apresentarei, ao longo deste Capítulo II, uma possível complementaridade entre o modelo de gestão estratégica e o modelo de gestão democrática participativa, por meio da qual os atores do sistema de ensino identificarão necessidades de mudança na prática gestora e poderão agir nas diferentes esferas de atuação. Nas palavras de Machado:

A gestão estratégica proporciona a compreensão de forma planejada do que mudar, de como mudar, e desse modo, deve ser vista como um importante mecanismo, através do qual os participantes do sistema educacional poderão identificar e implementar as mudanças necessárias à efetivação de um novo paradigma de gestão. (MACHADO, 2012, p.5)

Portanto, ao ser identificado que a Escola B apresentou oscilações para menos (involução nos resultados) nas avaliações externas, a imediata reflexão e análise de fatores inferenciais para orientar um planejamento de intervenção pedagógica deveria ser proposta pela gestão escolar com acompanhamento da assessoria pedagógica e da SEDUC/MT. Todavia o que se verificou nas

informações obtidas através dos documentos da escola e por meio das entrevistas junto à equipe gestora foi a ausência de uma cultura de avaliação de resultados, assim como a falta de um planejamento com definição de estratégias e novas ações promotoras do sucesso escolar. Como dito anteriormente, a acentuada queda no IDEB de 2009 para 2011 de 5.2 para 4.7 não é um número tão somente, mas um indicador que, para a escola, deve significar a vida escolar dos sujeitos para os quais toda ação, intencionalmente planejada, constitui-se na principal razão da escola.

É preciso deixar claro que o processo educativo é dinâmico. Assim sendo, implica a permanente avaliação e definição de ações promotoras de melhoria da qualidade das aprendizagens. Essa necessidade não diz respeito apenas à escola em que se verifica queda em indicadores, como no caso da Escola “B”, mas também àquela cujo desempenho é crescente. Isto porque haverá sempre mudança das turmas avaliadas cujos alunos apresentam características diversas. Porém, mais do que isso, é preciso garantir o direito à aprendizagem de todos os matriculados na escola, o que requer permanente monitoramento dos agentes educativos nas diferentes funções que executam no ambiente escolar, independentemente se os alunos serão ou não submetidos à avaliação externa.

É certo que os atores educativos desempenham diferentes funções, todavia estas devem ser complementares, articuladas e responsavelmente assumidas de forma colaborativa para garantir o sucesso das aprendizagens dos estudantes. Decerto que, para que essas funções se desenvolvam dessa forma, voltadas a um fim determinado, torna-se imprescindível a construção de um planejamento participativo, visto que é a partir daí que as adesões e engajamento dos agentes educativos irão ocorrer. A participação efetiva no processo educativo exige do gestor escolar conhecimento de técnicas, definição de metas e a competência de liderar sistematicamente todo o processo.

Assim sendo, fica evidente que a gestão escolar envolve dimensões técnico-administrativas, de organização e relacionais que demandam o envolvimento do órgão central, assim como da assessoria pedagógica do município, da escola e da comunidade externa escolar. Daí o porquê de o diretor escolar ter de ser alguém que possua atributos que preencham um certo perfil para o exercício da função gestora. E se se compreende que competências são desenvolvidas pelas aprendizagens ao

longo da vida, é fundamental que o gestor esteja em permanente exercício e busca dos conhecimentos que o habilitem para a função gestora. Em outras palavras, o processo educativo escolar exige, para sua efetividade, não um gestor qualquer, que seja eleito pela comunidade escolar por critérios que não por sua capacidade técnica em gestão nas suas diferentes dimensões e por sua competência de liderança.

A Lei da Gestão Democrática 7040/98-MT prediz em seu texto que a escolha do diretor escolar baseia-se em critérios que abrangem conhecimento, competência e liderança, estando, portanto, coerente com as proposições teóricas referenciadas nesta pesquisa. Contudo, apesar de definidos os mecanismos para a afirmação desses critérios no processo de escolha, a prática no dia a dia escolar que se explicita nas atitudes das pessoas e, em especial, na do dirigente não poderão ser garantidas pela lei. Ainda que os eleitores levem em consideração a proposta de trabalho apresentada pelos candidatos à direção de escola, contendo objetivos e metas para a melhoria da escola e do ensino com a participação da comunidade na gestão dos recursos financeiros, assim como as estratégias para o acompanhamento e avaliação das ações pedagógicas, não há garantia de sua efetividade senão pelo controle social da comunidade escolar e sistemático monitoramento e avaliação a partir do órgão central e os partícipes da equipe gestora.

Para Mintzberg (2010, p. 15), “[...] a gestão não é apenas uma dessas coisas, mas todas elas: é o controle, a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados”. Assim, é possível inferir que a gestão democrática participativa não se dará no espontaneísmo, sendo processo que inclui uma enormidade de pessoas, de valores, de conflitos, crenças e expectativas diferentes, mas que, sendo meio para o alcance dos fins da educação nacional, não poderá prescindir de estratégias que permitam a consecução dos mesmos.

Assim sendo, necessária se faz a apreensão, pelos gestores, dos componentes atinentes à dimensão estratégica da gestão que, na visão do autor acima referido, implica contínuo processo de pensar, decidir e planejar como melhorar a *performance* de uma organização, levando-se em conta um diagnóstico que apresente as variáveis internas e externas que interferem nesse processo. Já Lück *et al.* (2002) acrescentam que a gestão estratégica, necessariamente, implica

três componentes basilares: a visão sistêmica, o pensamento sistêmico e o planejamento, de forma interacionada, dos diferentes aspectos da gestão.

A visão sistêmica pode ser definida como a capacidade do gestor de compreender e estabelecer as diversas relações de interdependência presentes dentro e fora da organização e que condicionam o desempenho organizacional. Na gestão escolar, a visão sistêmica permite que o diretor compreenda como funciona a escola, e o sistema educacional como um todo, imprimindo um caráter de interdependência entre a sua escola e a rede, englobando as demais unidades escolares e seus órgãos centrais. Do mesmo modo, a visão sistêmica permite que sejam estabelecidas relações de interdependência dentro da própria escola, entre professores, funcionários, pais e alunos. (LÜCK *et al.*, 2002, s/p)

O segundo elemento constitutivo da gestão estratégica para Lück *et al.* (2002,s/p) – o pensamento estratégico – diz respeito à capacidade do gestor de “[...] pensar a realidade, as necessidades e as ações da organização de forma articulada com os condicionantes internos e externos da organização e com objetivos de curto, médio e longo prazo”. Para a referida autora, através do pensamento estratégico, o gestor irá conhecer os aspectos que precisam ser melhorados para a obtenção do sucesso da escola através das ações intencionalmente previstas no planejamento estratégico escolar tanto no Plano Político Pedagógico como no Plano de Desenvolvimento da Escola, as quais são levadas a efeito nas atividades concretas, vivificadas diariamente no contexto escolar.

Entre as atribuições do diretor escolar previstas na Lei 7.040/98, a de coordenar a elaboração, a execução e a avaliação tanto do PPP como o do Plano de Desenvolvimento Estratégico da Escola (PDDE) de forma contextualizada suscita, em parte, a assertiva do pensamento estratégico, já que, no PDDE, são definidos objetivos e metas de curto, médio e longo prazo, orientados por diagnóstico prévio, que revelam aspectos passíveis de melhoria na escola, assim como são definidos os meios através dos quais se atingirá os objetivos. Essa atribuição é também verificada, na mesma lei, ao CDCE, segundo a qual cabe a este “[...] criar e garantir mecanismos de participação da comunidade escolar na definição do Plano de Desenvolvimento Estratégico e do Projeto Político-Pedagógico, e demais processos de planejamento no âmbito da comunidade escolar” (MATO GROSSO, 1998b, p. 3). Assim, a julgar pela regulamentação das atribuições tanto do gestor escolar como do

órgão colegiado, elementos da gestão estratégica se harmonizam à política de gestão escolar do Estado.

Ademais, considerando que o objetivo central da gestão estratégica é assegurar que as organizações, na sua totalidade, estejam articuladas com os meios de que dispõem, nas escolas, esse modelo permitirá ao gestor melhor compreensão das dimensões de gestão a partir da compreensão do conjunto de fatores que influenciam o processo educativo, no qual se inclui a participação da comunidade escolar. A esse respeito, Estêvão (2000) postula:

Uma das implicações desta perspetivação de projecto educativo é que ele deve emergir como resultado de um processo participativo e negociado entre os diferentes actores sobre metas, valores, princípios e prioridades, enfim, sobre um futuro que se ambiciona construir, procurando reflectir deste modo uma dinâmica essencialmente *política*, globalizante e flexível. Ou seja, a construção do projecto educativo vai reclamar uma outra lógica, que não coincide propriamente com a lógica da racionalidade técnica da gestão estratégica *stricto sensu*, mas que apela à multireferencialidade, a critérios de natureza política e democrática. (ESTÊVÃO, 2000, p. 20, grifos no original)

É importante que se esclareça que o projeto educativo traduz-se na forma de ver o mundo, a sociedade e o humano como sujeito histórico, capaz de produzir culturas e transformar realidades em tempos e contextos diferentes. A sua natureza é política e social e, assim sendo, necessariamente, deve ser uma construção democrática e participativa. Nesta perspectiva, trata-se do modelo estrito da racionalidade técnica tão somente, uma vez que, no processo de gestão, a intelectualidade é exigida para que esteja a serviço de um projeto que não pode ser pensado fora do contexto e das circunstâncias para o qual se destina. Com base nessa compreensão, serão apresentados, a seguir, aspectos relevantes das dimensões da gestão escolar para a explicitação da incompletude de um único modelo e, mais do que isso, da necessidade de busca de novos paradigmas que deem conta da efetividade de uma gestão escolar comprometida com a qualidade da educação escolar e o direito à aprendizagem dos estudantes.

2.1 Dimensões da gestão escolar e a dimensão democrática e participativa

Para a compreensão crítica e analítica do modelo de gestão democrática e participativa, faremos uma incursão, em primeiro lugar, às concepções acerca da administração escolar no Brasil que se sustentam preponderantemente em duas posições: uma que defende a utilização de princípios e técnicas da administração geral, adotados nas empresas mercantis, e uma segunda linha, que nega a propriedade da primeira em situação escolar sob a justificação de que os princípios e técnicas da administração geral contêm uma forte carga das relações autoritárias da empresa que não se aplicam às escolas.

Segundo Paro (2012), essa segunda concepção que nega a propriedade da primeira em ambiente escolar não apresenta ferramentas competentes para agir contra as *causas* da dominação presentes naquela, no que diz respeito à transformação das condições concretas em que se dá essa dominação. Desse modo, o autor afirma:

[...] ambas incorrem no mesmo erro: o de não considerarem os determinantes sociais e econômicos da Administração Escolar, revelando assim o caráter acrítico de ambas, em relação à realidade concreta – não se ocupam em captar as múltiplas determinações do real. (PARO, 2012, p.18)

Sendo a escola um espaço social inserido em um contexto, não se distancia dos condicionantes desse contexto e da totalidade social mais ampla. A administração escolar, então, deve estar intrinsecamente inspirada e relacionada a esses condicionantes. Desse modo, a ação administrativa em espaços escolares, segundo Paro (2012, p. 162), “[...] não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidade e interesses de pessoas e grupos”. É importante aqui colocar que alguns mecanismos já institucionalizados pretendem dar condições às escolas para construírem um *modus operandi* com a sua marca e identidade própria. Dentre esses mecanismos, podemos destacar a criação dos CDCs, cujas atribuições concorrem para a participação das pessoas que estão situadas em um contexto, que conhecem a sua realidade local e a circundante e que, possuindo objetivos, contribuem com a escola na formulação do projeto

educativo. Como lembra o autor, a educação escolar se dá de modo a atender interesses e forças sociais em determinado tempo e situação histórica, e, desse modo, a administração escolar deve se dar considerando essa dinâmica social e a relação dessa com a educação escolar.

Retomando o conceito usual da Administração Geral, como sendo a utilização racional de recursos para o alcance de fins determinados (PARO, 2012, p. 32), observa-se que o elemento racionalidade se apresenta como constitutivo da ação administrativa. A ação administrativa é uma atividade eminentemente humana, uma vez que somente os humanos podem estabelecer objetivos imediatos a serem alcançados. Todavia, ao se considerar a origem conceptiva dessa teoria em que se centrava na figura do gerente a autoridade de comandar a produção na empresa, ao ser importada para a escola, a tendência marcante foi erigir a figura do diretor à condição de detentor das decisões, de controlador do cumprimento de normas burocrática e orientações emanadas de instâncias educativas superiores.

O papel do diretor, segundo esses moldes, assemelhava-se ao de um gerente de operações que cumpria os programas já pensados em detalhes pela diretoria, e no caso da escola, executava o que o Órgão Central determinava sem considerar os contextos diversos, sendo esses programas disseminados para as escolas indiscriminadamente. Esse modelo, segundo Lück (2006, p.34), era caracterizado pela burocracia, pela hierarquização e pelo caráter estático presente nos modelos prontos e acabados:

Nesse contexto, o trabalho do diretor escolar constituía-se, sobretudo, em repassar informações, assim como controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, em acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Bom diretor era o que cumpria essas obrigações. (LÜCK, 2006, p. 35)

A partir da CF/88, como foi dito anteriormente, a educação foi declarada direito social, sendo um de seus princípios a gestão democrática, que passa a ocupar lugar de destaque no meio intelectual e a ser foco, nos anos 90, da reforma educacional em nosso país. Uma nova concepção de gestão escolar nascia, com mudança na perspectiva administrativa, pensada de fora para dentro da escola, para uma outra – a da participação dos atores educativos enquanto sujeitos responsáveis

por seus atos nos processos de decisão, planejamento e implementação das ações educativas.

Orientados por novos paradigmas, novos mecanismos de gestão estão sendo implementados. Porém é preciso reconhecer que ainda estão fortemente presentes na forma de conduzir as escolas aspectos do modelo da administração tradicional, principalmente no que diz respeito ao cumprimento de programas definidos sem a discussão e a reflexão da escola. Ratificamos que, dada a complexidade do processo educativo, não é cabível, na atual conjuntura, um dirigente escolar com esse perfil. A gestão escolar requer um pensar e um fazer de muitas mãos e não poderá se dar eficazmente se considerados apenas um ou outro aspecto e/ou modelo a ser seguido, assim como a permanência das relações hierarquizadas no ambiente escolar.

Para Lück (2006, p. 38), os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são caracterizados por uma rede de relações entre todos os elementos que neles interferem de forma direta ou indireta, sendo esse o enfoque orientador da ação do diretor de forma compartilhada e em equipe. É nessa perspectiva que a gestão democrática e participativa está ancorada. O convívio é a marca característica de uma organização social dinâmica, histórica, que consolida e constrói novos paradigmas afinados aos interesses de uma sociedade concreta e peculiar.

A nosso ver, um projeto de sociedade está sempre em disputa, e a consolidação desseno se dará sem a educação. Então, sendo declarado o modelo societário brasileiro como democrático, será preciso a formação de sujeitos democráticos para que, no exercício da cidadania, possam garantir sua sustentação. A escola é “solo” pedagógico, e as aprendizagens que ali são realizadas dão-se em dimensões intelectuais/individuais e de convívio social onde direitos e deveres são praticados e incorporados pelos sujeitos que dele faz parte. Desse modo, a atividade docente deve oportunizar aos alunos a construção da autonomia intelectual via protagonismo na solução de desafios internos e da realidade externa. Do mesmo modo, a gestão escolar democrática e participativa é espaço de aprendizagem de atitudes democráticas que não se restringirão ao espaço escolar, mas, certamente, à vida em sociedade.

Para Lück (2009, p. 23), a gestão escolar é um enfoque de atuação, é um meio cujo fim último é a aprendizagem dos alunos. Assim, infere-se que é uma atuação de intervenção organizativa e de mobilização que abarca diferentes dimensões que, no seu conjunto, confluem para o alcance dessa finalidade. A autora propõe a organização das dimensões da gestão escolar em duas grandes áreas: as dimensões de Organização e as dimensões de implementação, sintetizadas no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Dimensões da Gestão Escolar

ÁREAS	DIMENSÕES	ABRANGÊNCIA
De Organização	1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar.	Relaciona-se ao objetivo de garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais, abrangendo: a preparação, ordenação, previsão de recursos, sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado
	2. Planejamento e Organização do trabalho escolar.	
	3. Monitoramento de processos e avaliação institucional.	
	4. Gestão de resultados educacionais.	
De Implementação	5. Gestão Democrática e Participativa.	Relaciona-se às ações desempenhadas com o objetivo de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar.
	6. Gestão de Pessoas.	
	7. Gestão Pedagógica.	
	8. Gestão Administrativa.	
	9. Gestão da Cultura Escolar.	
	10. Gestão do cotidiano escolar.	

Fonte: elaboração própria com base em Lück (2009).

Das dimensões apresentadas no quadro 3, apenas duas serão focadas mais amiúde nesta pesquisa: a gestão democrática e participativa e a gestão pedagógica, muito embora se reconheça a imbricação existente entre todas elas. A forma como a escola se organiza para o atendimento das suas necessidades (área de implementação da gestão) é um aspecto que deve incidir nas aprendizagens dos alunos e que está diretamente relacionada à dimensão pedagógica da gestão escolar, ou seja, diz respeito às definições e implementação de ações cujo objetivo é promover mudanças e transformações no contexto escolar.

As características discentes de ambas as escolas “A” e “B”, mostradas no Capítulo I, demonstram nas aprendizagens distintamente. Os dados coletados de nada servem se não forem extraídas as informações neles contidas. Essas informações, ao serem dissecadas e analisadas, transformam-se em conhecimento que orientará a equipe gestora tanto na área organizativa quanto na de implementação da gestão escolar.

Caberá à gestão escolar, de forma democrática e participativa, garantir uma estrutura básica necessária para a implementação de propostas pedagógicas, o que requer preparação a partir do diagnóstico anteriormente realizado, ordenação das atividades e respectivas responsabilidades envolvendo as diferentes funções existentes na escola e previsão de recursos para viabilizar a execução das ações planejadas para melhor atender as diversidades presentes nesses coletivos. A educação democrática objetiva garantir o direito à aprendizagem e a equidade no perfil de saída dos estudantes.

A gestão democrática escolar, na visão do MEC, é assim percebida:

A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão, baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. [...] A participação pode ser entendida, portanto, como processo complexo que envolve vários cenários e múltiplas possibilidades de organização. Ou seja, não existe apenas uma forma ou lógica de participação: há dinâmicas que se caracterizam por um processo de pequena participação e outras que se caracterizam por efetivar processos em que se busca compartilhar as ações e as tomadas de decisão por meio do trabalho coletivo, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar. (BRASIL, 2004a, p. 13-14)

Infere-se, então, que a gestão democrática participativa requer organização, atribuição do gestor escolar, onde a participação da comunidade significa muito mais que a presença dos segmentos da comunidade escolar em reuniões agendadas pela escola. A esse respeito, Paro (1997) expõe a seguinte opinião:

Entende-se a participação da comunidade na escola como sendo a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. Se uma administração, por mais colegiada que seja, não incluir a comunidade, corre-se o risco de compor apenas mais um arranjo entre os funcionários do Estado. (PARO, 1997, s/p)

A Lei de Gestão Democrática do Estado de Mato Grosso orienta a forma de constituição do CDCE e atribui a esse órgão a responsabilidade de criar e garantir mecanismos de participação da comunidade escolar na definição do Plano de Desenvolvimento Estratégico e do Projeto Político-Pedagógico e demais processos de planejamento no âmbito da comunidade escolar. Isso dá ao conselho escolar grande autonomia para a condução do processo democrático escolar por um lado, mas, por outro, é preciso garantir que os componentes desse colegiado sejam preparados para esse exercício.

Os componentes do CDCE nem sempre são escolhidos da forma que a legislação normatiza. Frequentemente, verifica-se, nesse processo de escolha, a indicação de pessoas da “confiança” do diretor, havendo, por vezes, a indicação de parentes numa flagrante contradição ao que preceitua a Lei. Nesse sentido, o acompanhamento, de perto, do assessor pedagógico para orientar e garantir a licitude da composição desse importante colegiado de forma livre e democrática, além de promover a formação dos membros com apoio da SEDUC/MT, é de extrema importância. Da mesma forma que o processo de eleição dos dirigentes escolares, enquanto mecanismo da gestão democrática participativa, deve ser igualmente garantida a autonomia da comissão eleitoral e do CDCE na efetividade do processo.

Notadamente, a participação no processo de gestão escolar implica o aprendizado permanente de meios e formas concretas que vivifiquem novas relações sociais em que as pessoas possam ser verdadeiramente sujeitos dessa história no tempo vivido. Nessa perspectiva, as condições objetivas para a participação efetiva da comunidade escolar não obedecem a um único padrão,

tampouco se podem normatizar, pois a dinâmica social exige a construção e reconstrução de ações que a possibilite. A esse respeito, Lima *et al.* (2013) ponderam:

A gestão democrática só é possível quando o poder está descentralizado, e, é claro, existem sujeitos participativos no processo, que, ao atuarem no processo decisório, contribuem para consolidar o movimento histórico necessário para tornar as instituições democráticas e, assim, fazer a democracia avançar. (LIMA *et al.*, 2013, p. 28)

O autor destaca, ainda, os princípios participativos como objeto e objetivo central de qualquer relação que se proponha a ser democrática, asseverando que a gestão democrática deve ser apreendida como processo e como uma construção coletiva, advertindo, portanto, que ela não se reduz apenas aos canais, legitimados nas escolas, de participação, como o Conselho Escolar, eleição de diretores, Associação de Pais e Mestres e o Projeto Político Pedagógico. Nas palavras dos autores:

[...] pensar que a gestão democrática é obra de lideranças bem intencionadas é acreditar em uma forma autocrática de democracia, na qual seus postulados estão hierarquizados, padronizados, organizados e dirigidos. A gestão democrática inclui, em si, postulados conflituais. Ou seja, a gestão democrática não pode ser reduzida a uma dimensão instituída, ela é, sempre, instituinte e instituída. Decorrem daí os seus princípios: descentralização, participação e autonomia. Tais princípios são basilares para a concretização da democratização, o que indica, uma relação de poder, a socialização do poder, a participação no poder. Descentralização só se realiza pelos elementos instituintes e instituídos: participação e autonomia. (LIMA *et al.*, 2013, p.30)

Em se tratando, portanto, de gestão democrática, a participação é o objeto central, associado ao princípio da autonomia, prevista na LDB em seu artigo 15, que estabelece:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996, p. 6)

Embora estejam assegurados, em legislação, os progressivos graus de autonomia da escola no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro, essa não se dá pela regulamentação, e sim com princípios e estratégias que se materializam em atitudes democráticas participativas. Desse modo, a partir do que preceitua a Lei 7.040 e da estrutura de assessoramento disponibilizada pela SEDUC/MT que compõe o sistema, as condições e sustentabilidade ao desenvolvimento dessa política devem ser dadas.

Entretanto a sustentabilidade da política de gestão não se dá, como já dito, pela regulação e pelo financiamento tão somente. Essa será possível pela institucionalização da avaliação dos processos, incluindo-se nesta a prática dos gestores escolares e seus efeitos com o propósito de identificar e propor intervenções para superar desafios que se apresentarem e garantir progressiva construção da autonomia da escola, preceituada no modelo de gestão proposto que ainda se acentua mais fortemente na gestão financeira.

Na concepção defendida por Lück (2006, p. 91), a autonomia no contexto educativo é a “[...] ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola e melhoria da qualidade do ensino que oferece, e da aprendizagem que promove pelo desenvolvimento de sujeitos ativos e participativos”. Desse modo, a autonomia não se limita ao aspecto financeiro, tampouco à desvinculação das normas e/ou orientações emanadas dos Órgãos gestores da educação pública. Ela se assenta na dimensão política articulada à técnica, implicando a tomada de decisão coerente e a mobilização coletiva e dos recursos necessários para o atendimento dos fins educativos.

Portanto, as definições do plano de aplicação financeira devem atender diretamente a uma estrutura que se organiza para promover ensino e aprendizagens com qualidade. Não se trata, portanto, de submeter a aprovação do CDCE à prestação de contas dos recursos financeiros da escola, como está dito no inciso VI das atribuições do diretor escolar: “[...] submeter ao Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar para exame e parecer, no prazo regulamentado, a prestação de contas dos recursos financeiros repassados à unidade escolar” (MATO GROSSO, 1998b, p. 1). É muito mais do que isso, pois o que está em jogo não é a aprovação ou não da prestação de contas, mas toda uma discussão e definição de

ações voltadas à consecução de objetivos educativos, que envolvem a participação consequente dos atores educativos.

Na medida em que as decisões são tomadas coletivamente, a construção de novas consciências e a responsabilidade social sobre as atribuições das pessoas envolvidas no processo educativo, sobre o papel de cada um e de todos na promoção do direito à aprendizagem dos estudantes, transmuta o dever para o campo da vontade coletiva, verdadeiramente necessário à expressão da democracia.

Como dito anteriormente, a efetiva participação é inerente ao processo da gestão democrática e requer preparação e organização das ações, sob pena de haver prevalência de interesses pessoais ou a indesejável inocuidade nas participações. Nesse sentido, Lück (2009) orienta:

Para garantir o funcionamento pleno da escola como uma organização social, a gestão escolar deve ser um meio de garantia da promoção da aprendizagem, de acordo com as determinações da legislação educacional, articulando, para tanto, suas várias dimensões de forma equilibrada, em uma perspectiva, democrática, participativa, interativa e integradora. Isso requer mudança de cultura e de comportamento no âmbito das redes de ensino e, consequentemente, das escolas. (LÜCK, 2009, s/p)

Evidencia-se, portanto, que não se trata de operar mudanças apenas no âmbito das escolas para se atingirem os fins educativos. A perspectiva democrática participativa requer interação e a integração sistêmica de ações que, como afirma a mencionada autora, requerem também mudanças de comportamento entre as redes de ensino. Nesse sentido, a LC 206/04 atribui ao assessor pedagógico a tarefa de “[...] fornecer orientação técnica e administrativa às Unidades Escolares públicas e privadas; [...] orientar e acompanhar a aplicação da legislação educacional e administrativa às unidades escolares públicas e privadas” (MATO GROSSO, 2004, p. 2). No entanto não foi definida nessa tarefa a abrangência dessa articulação tampouco os aspectos da legislação de interesse comum.

A seguir, serão abordadas as competências e atribuições da equipe gestora, na perspectiva de elucidar em que medida as ações articuladas desta constroem o amálgama capaz de promover o ambiente propício à orientação da participação dos

atores envolvidos no processo educativo para a promoção das aprendizagens e, conseqüentemente, da eficácia escolar.

2.1.1 Atribuições e as competências da equipe gestora

As atribuições do gestor e da equipe gestora estão intimamente ligadas às funções sociais que a escola cumpre, segundo o movimento histórico da sociedade, e às dimensões da gestão que não se dissociam dos fins educativos. Depreende-se, então, que as atribuições têm característica dinâmica e são de caráter político, visto que resultam das exigências sociais para a consolidação de um modelo societário. Desse modo, elas são instadas não só pelas mudanças permanentes, mas também se diferenciam nas distintas formas de ação das pessoas que compõem as equipes gestoras, haja vista a implicação entre o modo de agir e os valores, crenças, o acúmulo de conhecimentos e práticas, enfim, as concepções que orientam essas ações.

Entretanto, conforme Machado (2012), o pesquisador Mintzberg (2010), após décadas de pesquisa, elaborou um modelo de gestão que abrange os papéis, as responsabilidades e as competências necessárias a todo gestor, independentemente do nível hierárquico do cargo e da organização.

A perspectiva do modelo apresentado por Mintzberg (2010, p. 23) se assenta nos papéis executados no cotidiano da função gerencial. Nas palavras do autor, “[...] a gestão não é uma ciência nem uma profissão: é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto”. Todavia o referido teórico ratifica que o processo de gestão requer a aplicação das ciências, mas “[...] a gestão eficaz depende mais da arte e está especialmente enraizada na experiência.”

Para o autor, o trabalho do gerente é contingencial, pois depende do contexto em que ele se encontra e, desse modo, as competências necessárias a esse trabalho também o são. Em consonância com a visão da Mintzberg, também Fleury, A e Fleury, M. T. (2007) versa sobre o que vem a ser competência, definindo-a como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, A; FLEURY, M. T, 2004, p. 68). Por conseguinte, os fatores de sucesso para um gerente não dependerão apenas

das competências e da pessoa individualmente. Implica, também, a capacidade de mobilizar os conhecimentos em momento adequado, não planejado, e que resultem no sucesso organizacional.

A construção feita até aqui orienta para a compreensão e apreensão a relação de interdependência entre os órgãos que constituem o sistema de ensino, assim como para a dependência e complementaridade das diferentes funções que são realizadas no âmbito escolar, confluindo para o alcance dos propósitos educativos. Permeia, portanto, o processo educativo, a ação conjunta, a colaboração entre as diferentes instâncias e diferentes agentes. Sendo a escola uma organização social com finalidade distinta das finalidades das organizações empresariais, salvaguardada esta fundamental distinção, é possível entrever, no entanto, que, em qualquer organização, é impossível trabalhar sozinho, decorrendo dessa premissa uma atribuição que é básica para todo gestor: a busca do comprometimento e engajamento coletivo para o trabalho e para as responsabilidades que resultarão no sucesso da organização. Essa constatação remete à participação como ponto de convergência para a consecução de objetivos, tendo, portanto, pertinência com a gestão democrática participativa.

No processo de construção de espaços de busca do comprometimento e engajamento coletivo, os mecanismos de gestão colegiada se nos apresentam como meios formais para essa finalidade. A seguir, será abordado apenas um desses mecanismos, o CDCE, que será analisado neste trabalho em razão de as escolas pesquisadas não possuírem grêmio estudantil ou outra forma equivalente de colegiado a ser considerado.

2.1.2 As atribuições e as competências dos Órgãos Colegiados das Escolas

Pode-se afirmar que a CF/88 consignou a atuação de órgãos colegiados, como os conselhos de modo geral, como instrumentos da gestão democrática. Essa premissa foi assegurada no Artigo 14, inciso II, da LDB/96, isto é, a “[...] Participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996, p. 6), em uma inequívoca abertura à participação da comunidade no processo de gestão democrática.

O processo de descentralização elevou as escolas à condição de Unidades Executoras (UEX), com registros formais junto a cartórios e à Receita Federal. As UEX têm como princípio fundante a representatividade dos segmentos que compõem a comunidade escolar, com o objetivo de promover a participação ativa, colaborativa e interativa entre escola e comunidade. A ação colegiada se realiza na escola por meio de conselhos escolares e do grêmio estudantil, cujo objetivo principal é auxiliar a instituição na tomada de decisão em todas as áreas, utilizando diferentes meios para a consecução dos objetivos escolares com a participação, acompanhamento e controle da comunidade escolar.

O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, instituído pelo MEC, constitui-se em importante investimento na formação de conselheiros escolares e tem como objetivo a promoção e o fortalecimento da gestão democrática,

assegurando a implementação de forma contínua e eficaz da política educacional, buscando legitimar mecanismos de participação e de controle social, por meio de organizações colegiadas; logo, selecionado para aprofundar a compreensão de como está sendo proposto o princípio da participação na educação com vistas a orientar a política educacional e assegurar o resgate à cidadania. (ARANDA, 2010, p.19)

Nessa perspectiva, o conselho escolar terá uma função de corresponsabilidade em relação aos resultados da gestão escolar que se expressam nas diferentes dimensões da gestão. Desse modo, infere-se que também o conselho tem uma função que é pedagógica, na medida em que lhe cabe acompanhar os resultados das aprendizagens e colaborar na definição das estratégias e dos recursos financeiros, entre outras atribuições que garantam o sucesso escolar. Segundo expectativas registradas em documento oficial, a formação dos conselheiros proposta pelo MEC é “[...] um importante passo para garantir a efetiva participação das comunidades escolar e local na gestão das escolas, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade social da educação ofertada para todos” (BRASIL, 2004b, p. 11 apud ARANDA, p. 21-22).¹⁶

¹⁶ BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação**

Os Conselhos Escolares têm função consultiva, deliberativa e fiscalizadora dos recursos financeiros oriundos de programas de descentralização dos governos estadual e federal, objetivando que esses recursos sejam aplicados de forma a alcançar o sucesso escolar dos estudantes e qualificar a gestão democrática pela participação. Ressalte-se que, sendo o objeto escolar as aprendizagens dos estudantes, à equipe de direção – na qual se inclui o conselho escolar, que efetivamente deve ser legitimado como espaço de debate de reflexão para tomada de decisões conjuntas – cabe planejar e organizar ações segundo as normas vigentes, confluindo-se nas definições de objetivos e metas da proposta política pedagógica da escola. Ainda a esse respeito, Werle (2003) acrescenta:

O conselho escolar se relaciona com os princípios da igualdade, da liberdade e do pluralismo devido à sua composição por diferentes segmentos da comunidade escolar em regime de paridade, assegurando o direito de manifestação de diversos pontos de vista e de diferentes opiniões. Como órgão consultivo e deliberativo, o conselho deve tratar de problemas financeiros, administrativos e pedagógicos da escola, contribuindo com propostas e projetos da escola, com vistas a uma educação de qualidade. (WERLE, 2003, p. 32)

Entretanto não é o bastante participar das definições e da elaboração de planejamentos. Igualmente importante é a ação prática para a implementação desses, o que irá significar a desejada mudança da tradicional participação simbólica, que, por vezes, não passava de presença dos pais nos eventos da escola. Para tanto, a definição clara das atribuições e a escuta das vozes dos segmentos da comunidade escolar é imprescindível na busca da melhoria da qualidade da educação, e a consolidação da gestão democrática participativa.

Como afirmado anteriormente, as escolas pesquisadas não possuem outras formas de colegiados que poderiam contribuir com a gestão escolar. É oportuno ressaltar a importância da participação dos estudantes nas discussões, definição e implementação de ações. Nesse sentido, vale aqui mencionar que o grêmio estudantil é um espaço de vivência democrática, onde os estudantes dialogam com os segmentos escolares, discutem seus direitos, aprendem a defender seus

interesses, assumem responsabilidades e propõem ações para melhoria da escola, sendo, portanto, recomendável às escolas que desejam formar cidadãos críticos, responsáveis e partícipes, como sujeitos históricos que são, da sociedade.

Assim, ainda se configura um desafio aos educadores em geral a ampliação do olhar para uma educação para a democracia, em que a promoção de ações que incentivem a participação ativa dos estudantes seja deliberadamente efetivada no processo de formação humana no qual se inclui o desenvolvimento da consciência política, atributo de qualidade da educação fortemente enunciado nos objetivos e fins da educação brasileira na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

2.1.3 Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade: a qualidade no ensino

A partir da publicização dos resultados das avaliações externas, as críticas à qualidade do ensino brasileiro têm, incisivamente, sido o mote dos discursos políticos e motivação recorrente para as pesquisas em torno dessa temática.

Notadamente, apesar de medidas proativas, como a descentralização de recursos, as normatizações em geral, a autonomia das escolas e a formação de professores num crescente, como se pode constatar pelos dados apresentados no Capítulo I, a esperada eficiência na gestão dos recursos, assim como a construção da autonomia pela escola, têm ainda mostrado fragilidades para objetivamente se alcançar, com efetividade, a qualidade do ensino e das aprendizagens. A eficácia escolar está em desalinho com as expectativas da sociedade, e a equipe escolar não pode prescindir de conhecimentos que a habilite para exercer a função gestora com foco na aprendizagem dos alunos.

Brooke e Soares (2008), citando Mortimore (1991a apud Brooke e Soares p. 343)¹⁷, afirmam que uma escola eficaz é aquela na qual os alunos progridem mais do que se poderia supor a princípio, tendo em vista as características desses quando admitidos. Infere-se, desse modo, que a escola deve realizar um diagnóstico do perfil de entrada, porém é igualmente necessário que o perfil de saída seja objeto de monitoramento pedagógico, pois há que se esperar que o aluno, em seu percurso

¹⁷ MORTIMORE, P. The Nature and Findings of School Effectiveness Research in the Primary Sector. In: RIDDELL; S. BROWN, S. (Ed.). **School Effectiveness Research: Its Messages for School Improvement**. London: HMSO, 1991a.

de escolarização, amplie seus conhecimentos e desenvolva o que pesquisadores chamam de “valor agregado” pela escola em suas competências necessárias para uma vida produtiva e de efetivo exercício da cidadania. Nesse sentido, afirmam os autores:

[...] uma escola eficaz acrescenta valor adicional aos resultados de seus alunos, em comparação com outras escolas com alunados semelhantes. Em contraste, em uma escola ineficaz os alunos progredem menos que o esperado, depois de consideradas as características dos alunos ao serem admitidos. (BROOKE; SOARES, 2008, p. 343)

Os referidos teóricos esclarecem que as definições de eficácia escolar estão associadas a uma variedade de fatores e que uma única forma de aferição da eficácia não contemplaria todos os seus atributos. Por outro lado, citando Sammons (1994c), expressam que não há “receitas de sucesso” ou “jeitinhos rápidos” para elevação da eficácia escolar:

[...] de muitas formas, cada escola é única porque possui suas características próprias moldadas por fatores tais como localização, características dos alunos, tamanho, recursos e, especialmente, a qualidade de seus professores...o desempenho escolar provavelmente não irá melhorar muito com nenhum conjunto de medidas que não reconheçam que as escolas são instituições, organizações complexas compostas de partes interdependentes, governadas por regras e normas de comportamento bem estabelecidas e adaptadas para ter estabilidade. (BROOKE; SOARES, 2008, p. 349-350)

Serão apresentados, no quadro 04 a seguir, os onze fatores correlatos de eficácia escolar (BROOKE; SOARES, 2008), que devem ser considerados articuladamente e que podem auxiliar um melhor entendimento de prováveis mecanismos de eficácia.

Quadro 4 - Onze Fatores para Escolas Eficazes

1- Liderança profissional	Firme e objetiva Um enfoque participativo Um profissional que lidera
2- Objetivos e visões compartilhadas	Unidade de propósitos Prática consistente Participação institucional e colaboração
3- Um ambiente de aprendizagem	Um ambiente ordenado Um ambiente de trabalho atraente
4- Concentração no ensino e na aprendizagem	Maximização do tempo de aprendizagem Ênfase acadêmica Foco no desempenho
5- Ensino e objetivos claros	Organização eficiente Clareza de propósitos Aulas bem estruturadas Ensino adaptável
6- Altas expectativas	Altas expectativas em geral Comunicação de expectativas Fornecimento de desafios intelectuais
7- Incentivo positivo	Disciplina clara e justa Feedback
8- Monitoramento do Progresso	Monitoramento do desempenho do aluno Avaliação do desempenho da escola
9- Direitos e responsabilidades do aluno	Aumentar a autoestima do aluno Posições de responsabilidade Controle dos trabalhos
10- Parceria casa-escola	Envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos
11- Uma organização orientada à aprendizagem	Desenvolvimento de pessoal baseado na escola

Fonte: BROOKE; SOARES (2008). **Pesquisa em Eficácia Escolar.**

O quadro 4 mostra a relevância das dimensões da gestão escolar para a efetividade do processo educativo, porém, advertidamente, os fatores apresentados pelos autores deverão ser observados de forma articulada, interdependente, de maneira que favoreçam a escola no sentido de promover melhorias mediante monitoramento das ações e contínuo processo de autoavaliação.

Segundo Lück (2009), o monitoramento e a avaliação, juntos, é que permitem conhecer e orientar a efetividade das ações em relação aos resultados alcançados:

A efetividade da ação pedagógica realizada na escola depende de dois componentes: que ela seja eficiente e eficaz. A eficiência depende de boa organização e articulação entre as ações promovidas, do bom uso do tempo, dos recursos e da adequada mobilização e ritmo de emprego das competências humanas na promoção da aprendizagem dos alunos. (LÜCK, 2009, p. 47)

Assim sendo, a definição e a utilização de indicadores para a aferição da efetividade da ação pedagógica devem ser adotadas nas escolas, de modo que a avaliação da prática gestora, a partir daqueles, seja objetiva e permita a revisão e/ou proposição de estratégias de melhoria nos aspectos que se apresentarem frágeis. Essa medida contribuirá para o exercício de uma reflexão referenciada, necessária ao processo de busca da qualidade nas ações educativas escolares, da mesma forma que se tem como parâmetro de qualidade da educação brasileira o IDEB.

Vale lembrar que o IDEB é um indicador que combina resultados cognitivos de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática e informações sobre o fluxo escolar. Embora seja um indicador, não se pode considerá-lo como o único e absoluto, capaz de mensurar a qualidade da educação. O IDEB é, hoje, o indicador oficial levado a efeito pelo MEC. No âmbito escolar, constitui tarefa importante da equipe gestora o contínuo acompanhamento e monitoramento dos resultados escolares, utilizando-se tanto de dados das avaliações internas quanto das externas, refletindo-os com a comunidade escolar para a definição de meios que possam melhorar a qualidade da educação que oferece.

2.1.4 Os perfis de liderança na escola

Desde a década de 1990, período inicial de reformas na educação brasileira, a forma de conceber o papel do diretor escolar foi sendo alterada a partir do processo de descentralização pelo qual a gestão pública passou. A autonomia se ampliou relativamente, e, da figura do diretor, passou-se a exigir mais ações voltadas ao político-pedagógico, o que antes se concentrava nas ações

administrativas. Desse modo, foi sendo requerido dos dirigentes escolares um novo perfil que pudesse compreender e se voltar mais para o papel social da escola.

Em pesquisa sobre liderança e a ligação desta com gestões e escolas eficazes, Polon e Bonamino (2011) identificou três fatores que se correlacionam-se a perfis de liderança de gestores escolares conforme será apresentado a seguir no quadro 5.

Quadro 5 - Fatores que Identificam Perfil de Gestor

Fatores de identificação do Perfil do Gestor	
1- Perfil Pedagógico	Relacionado à forte atenção à atividade de orientação e acompanhamento do planejamento escolar.
2- Liderança Organizacional	Caracterizada pela ênfase às tarefas realizadas objetivando dar suporte ao trabalho docente cotidianamente, ou de controle dos resultados por meio de mapas, planilhas e outros.
3- Liderança Relacional	Relaciona-se à presença no cotidiano escolar, com prioridade para o atendimento de alunos, pais e professores.

Fonte: adaptado pela autora a partir de Polon e Bonamino (2011)

As autoras chamam a atenção no sentido de, para a construção de uma escola democrática e de qualidade, ser necessária a superação do fazer dos gestores, condicionado às condições de origem da função. Para tanto, será preciso avançar para um fazer condizente a uma função estratégica, capaz de alcançar a efetividade da escola que está em construção: democrática e de qualidade para todos os alunos que a frequentar.

Brooke e Soares (2008) mostram que, em se tratando de eficácia escolar, a liderança é claramente vista como fator-chave. Advertem, no entanto, coincidindo com as ideias de Polon e Bonamino (2011), que a liderança pode ser sensível ao contexto, particularmente aos padrões de organização da escola:

[...] liderança, com certeza, não se refere somente à qualidade dos líderes individuais, apesar disso ser importante. Refere-se também ao papel que os líderes desempenham, seus estilos administrativos, à relação deles com a visão, valores e objetivos da escola [...]. (BROOKE; SOARES, 2008, p. 352)

Desse modo, é possível perceber que a liderança está intrinsecamente associada às formas de agir em consonância com o projeto da escola. As práticas democráticas e participativas de gestão escolar não prescindem da observância do perfil dos gestores das escolas, considerando que esse influencia na organização dos processos internos e nas relações que a escola irá estabelecer com a comunidade escolar.

2.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados que subsidiaram a análise nesta pesquisa foram obtidos através de entrevista semiestruturada realizada junto a representantes dos segmentos da comunidade escolar no CDCE, a saber: pais, alunos, funcionários e professores. Também foram entrevistados além da equipe gestora, formada pelo diretor, secretário escolar e coordenador pedagógico das escolas pesquisadas, o assessor pedagógico do município, perfazendo um total de 14 (catorze) questionários. Em relação a esse método de coleta de dados, Manzini (2003) esclarece:

[...] a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. (MANZINI, 2003, p. 12 apud REIS, 2012, p. 48-49)

Desse modo, buscou-se levantar a concepção de gestão democrática participativa presente na prática de gestão da Escola “A” e da Escola “B”, além de conhecer a realidade desta, através da opinião dos atores educativos com relação aos fatores que consideram importantes para a obtenção dos resultados de aprendizagem dos alunos.

Além da entrevista, foram realizadas a observação não participante e a análise de registros da atuação do CDCE, por ser este o único órgão colegiado existente nas escolas pesquisadas. As informações obtidas através das técnicas utilizadas nesta pesquisa, evidenciaram características presentes na prática da gestão das duas escolas estaduais “A e B”, que, por sua vez, possibilitaram, não de forma exaustiva e conclusiva, a análise relativa à atuação dos Conselhos deliberativos escolares junto à equipe gestora e desta na prática da gestão democrática e participativa no contexto escolar.

Esta pesquisa é um estudo de caso, com abordagem qualitativa, que compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas (NEVES,1996) para descrever componentes de um sistema complexo de significados, como é a gestão, mostrou indícios das necessidades ainda presentes na implementação efetiva desse modelo de gestão, que poderão ser saneados no intuito de melhorá-la, para que em consequência, as aprendizagens dos alunos sejam igualmente melhoradas. As entrevistas foram realizadas segundo a estrutura apresentada no quadro 6 a seguir.

Quadro 6 - Questões abordadas nas entrevistas

PERGUNTAS	TEMA	Para que saber isso?
Para você o que é gestão democrática?	Conceito de Gestão Democrática.	Avaliar o nivelamento conceitual da Equipe Gestora.
Na sua opinião, a participação da comunidade na gestão da escola é importante? Por quê?	Concepção de Gestão Participativa.	Observar a coerência entre o conceito anterior e o seu princípio constitutivo.
Como o CDCE desta escola atua junto à gestão da escola?	Órgão Colegiado Escolar.	Identificar forma de participação colegiada nas decisões da escola.
Descreva o que você faz, nesta escola, que considera ser democrático.	Funções da Equipe Gestora.	Identificar a articulação das funções e sua pertinência com os preceitos democráticos.
Como esta escola exerce a autonomia pedagógica?	Conceito de autonomia.	Analisar o conceito de autonomia que orienta as ações da escola e como esse se materializa na dimensão pedagógica.

Como a escola, exerce a autonomia administrativa e financeira?	Concepção de Autonomia.	Analisar o conceito de autonomia que orienta as ações da escola e como esse se materializa na dimensão administrativa e financeira.
Quais informações são divulgadas por esta escola à comunidade?	Transparência/ Controle Social.	Avaliar posturas democráticas da escola.
Em sua opinião, quem deve acompanhar as aprendizagens dos alunos? Por quê?	Gestão de resultados.	Identificar a concepção que orienta o processo das aprendizagens dos estudantes.
De que maneira o administrativo, o financeiro e o pedagógico, se relaciona à aprendizagem dos alunos? Explique:	Dimensões da gestão escolar.	Analisar a concepção e materialização das dimensões gestora para as aprendizagens.
Na sua opinião, o que é uma escola eficaz?	Eficácia Escolar.	Avaliar a coerência conceitual, as ações e resultados.

Fonte: quadro elaborado pela autora

2.2.1 Opinião do Assessor Pedagógico do Município de Querência – MT

A entrevista realizada com o assessor pedagógico do município, professor efetivo da rede estadual de ensino, com formação superior e pós-graduação, demonstrou que esse profissional conhece a realidade das escolas sob a sua jurisdição. Suas respostas evidenciaram concepções coerentes acerca da gestão democrática participativa, como se pode observar no trecho a seguir:

Gestão democrática é o ato de gerir e/ou administrar uma entidade com o apoio e a participação de todos os envolvidos que estão ligados direta e indiretamente à essa entidade. Vale ressaltar que essa forma de gerir a entidade traz a necessidade de garantir uma gestão participativa, na qual todas as ações planejadas e executadas são de responsabilidade de todos os envolvidos [...], autonomia para os demais setores da entidade e também promovendo que a gestão participativa aconteça, e assim não fiquem submissas determinadas políticas centralizadoras, rígidas e excludentes de uma minoria dominante que muitas vezes está distante da realidade da entidade. (Assessor Pedagógico de Querência – MT)

Interessante observar, em sua resposta, a referência à autonomia, elemento constitutivo da gestão democrática participativa, lembrando a articulação com o sistema sem, contudo, que este submeta os setores à sua decisão pré-estabelecida, lembrando que a autonomia da escola não se fará de forma isolada, sem que o Órgão Central também trabalhe nesse sentido. Acrescentamos que a autonomia da escola não se fará sem que as pessoas gozem de autonomia.

Em relação à participação da comunidade escolar, destacou o assessor:

[...] precisamos reconhecer que a escola, além de subsidiar as pessoas com conhecimentos específicos das diferentes áreas, também é um espaço social, onde as pessoas se relacionam, cultivam entre si os valores morais e éticos, aprendem a conviver em grupo e reconhecem como a sociedade em si está organizada, observando as potencialidades e fragilidades que a mesma apresenta devido à um sistema político, econômico e administrativo que nos está posto. Dessa forma, compreendo que é nesse espaço social que devemos promover uma gestão participativa, a fim de que todos os envolvidos (pais, alunos, funcionários e professores) atuem de forma efetiva nas escolhas de diretores escolares, bem como na constituição de órgão e/ou colegiados para o fortalecimento da participação dos segmentos nas ações diretas da área pedagógica e administrativa. (Assessor Pedagógico de Querência – MT)

Observa-se, nas colocações acima, uma visão ampla do espaço escolar e sua relação com o contexto maior quando o entrevistado completa dizendo que “[...] se almejamos que o Brasil, o Estado, e o Município sejam melhores, precisamos começar a agir em nosso espaço local, a fim de que possamos em um esforço conjunto melhorar o todo”.

Com relação aos CDCEs, o assessor assegura que estão legalmente constituídos segundo o que preceitua a Lei de Gestão n.º 7040/98, mas tem a clareza de que os Conselhos ainda não atuam da maneira como se espera. Em sua opinião, os conselheiros não têm a devida compreensão da importância desse órgão no fomento de discussões pedagógicas e da participação da comunidade na escola. Acrescentou ainda que:

[...] Verifica-se que o referido conselho é compreendido como um órgão para resolver ações de cunho somente administrativo e financeiro, e que muitas vezes apresenta dificuldades de entrosar

todos os segmentos para as ações citadas. (Assessor pedagógico de Querência – MT)

Na resposta dada sobre sua forma de ser democrático, pontuou várias que confirmam sua contribuição com o processo de democratização das relações de gestão escolar. Lembrou-se, inclusive, de sua responsabilidade no apoio às escolas para resolver conflitos, assim como do fortalecimento da Gestão Compartilhada entre as redes estadual e municipal de ensino.

Em relação à autonomia pedagógica das escolas, o assessor afirmou que, a seu ver, tem sido responsabilidade dos coordenadores pedagógicos, havendo pouco ou nenhuma participação dos Conselhos. Apontou com propriedade uma das fragilidades das escolas em relação à dimensão pedagógica: “[...] Percebem-se muitas vezes que estamos somente pautados, de forma frágil e descontextualizada, nas diretrizes e orientações curriculares, sem que se faça a devida correlação com as necessidades apresentadas pela comunidade local”. Já com relação à autonomia administrativa e financeira, asseverou ser exercida pelo diretor e pelo CDCE, dimensões estas em que há maior participação inclusive da comunidade escolar.

Ficou evidente, nas colocações do assessor acerca da responsabilidade para com as aprendizagens dos alunos, uma visão bastante coerente, como se pode constatar nas suas palavras:

Quando falamos em aprendizagem, precisamos salientar que há vários atores nesse processo até que possamos chegar ao produto final que é a aprendizagem do aluno. Esses atores necessários para que aprendizagem aconteça de forma efetiva, são: pais, professores, funcionários, alunos, coordenadores pedagógicos e diretores escolares. Pois não há como garantir a aprendizagem sem que haja ensino, o qual é uma ação tanto do professor quanto do pai e/ou mãe [...]. Devo ressaltar que a coordenação pedagógica é uma das funções primordiais no acompanhamento da aprendizagem dos alunos, mas não isenta o diretor escolar, visto que a Gestão Escolar não é somente administrar uma escola na dimensão administrativa e financeira, mas sim gerenciar o pedagógico, pois todas as ações administrativas e financeiras devem estar direcionadas para a eficiência do processo pedagógico (Assessor Pedagógico de Querência – MT)

Esse modo de ver do assessor pedagógico condiz com assertiva de Lück (2009, p. 95) de que a gestão pedagógica é, dentre todas as dimensões da gestão

escolar, a mais importante, por estar mais diretamente envolvida com o foco da escola: promover aprendizagem e formação dos alunos de forma sistemática e intencional. Conforme assegura a referida autora, para a dimensão pedagógica, as demais dimensões devem convergir.

Ficou evidente que, na visão do assessor, muitas das ações administrativas e financeiras realizadas nas escolas não têm vínculo e não contribuem para sanar as necessidades pedagógicas dos alunos, as aquisições estão mais afetas ao incremento da escola. Contudo não deixou transparecer as suas intervenções para a mudança dessa postura por parte da direção das escolas.

Por fim, sua percepção do que seja uma escola eficaz foi manifestada na seguinte resposta:

Escola eficaz é quando a mesma atinge o seu propósito essencial, ou seja, realmente desenvolve a sua função social que é garantir o acesso, a permanência e a formação do aluno nas multidimensões que o mesmo apresenta, promovendo ao aluno: 1-Que se aproprie dos conhecimentos sistematizados pela sociedade ao longo dos anos. 2-Que tenha a formação mínima para que exerça a cidadania de forma crítica e reflexiva e 3-Que se forme para o trabalho, pois a sociedade em que estamos inseridos almeja mão de obra nas diferentes áreas e atividades, pois, como cidadãos, precisamos colaborar no crescimento econômico de nossa cidade e de nosso país. (Assessor Pedagógico de Querência – MT)

Pelo que se pôde observar ao longo desta entrevista, o assessor tem conhecimento das suas atribuições e concebe a educação escolar, assim como os processos correlatos, de forma clara e dentro do que preceituam as legislações atinentes à gestão democrática e participativa. As concepções são coerentes ao modelo de gestão adotado pelo Estado, contudo deixou de mencionar o aspecto da liderança como componente fundamental nesse processo, uma vez que tanto o trabalho dos gestores escolares como o do assessor pedagógico se assenta, como diz Lück (2009, p. 75), sobre sua competência de liderança, que se expressa na capacidade de influenciar a atuação de pessoas, para a efetivação dos objetivos educacionais.

Importante reafirmar que a eficácia da escola está atrelada à eficiência com que se dão os processos constitutivos das dimensões da gestão escolar. Essas dimensões, portanto, ainda que atendendo a aspectos diversos do cotidiano escolar,

por diferentes atores cujas responsabilidades devem estar claramente discutidas e assumidas, estão imbricadas, correlacionadas em função do projeto educativo da escola, que deve dar unidade às ações.

2.2.2 Opinião dos Diretores Escolares

A entrevista realizada com os dois diretores revelou posições contraditórias quanto a concepção de gestão democrática e participativa. Os diretores 1 e 2, como serão identificados doravante, são os gestores das escolas A e da escola B, respectivamente. Ambos foram eleitos pela comunidade escolar e possuem formação em nível superior com especialização. Tanto o diretor da Escola “A” quanto o da Escola “B” estão no segundo mandato (por reeleição). A diferença é que o Diretor 1, há 21 anos, trabalha na mesma escola e já foi gestor desta em dois outros mandatos anteriores ao atual, enquanto o Diretor 2 está pela primeira vez em seu segundo mandato como gestor.

O quadro 7 a seguir, apresenta as opiniões dos diretores 1 e 2 das respectivas escolas pesquisadas, segundo questionário aplicado em entrevista semiestruturada.

Quadro 7 - Opinião dos diretores 1 e 2 das escolas pesquisadas “A” e “B”

PERGUNTAS	Diretor 1- Escola ‘A’	Diretor 2 - Escola ‘B’
1 - Para você o que é gestão democrática?	Quando existe a participação da comunidade escolar (professores, funcionários, pais e alunos) na tomada de decisões, pois a participação e a colaboração de todos com ideias e sugestões trazem soluções e melhorias à escola e ao processo de ensino aprendizagem.	Gestão democrática é organização de um espaço que se quer ser gerido para que atinja a um objetivo. Democrático, pois tem a faculdade de buscar na participação dos indivíduos envolvidos os meios e ação de organização e/ou planejamento numa meta a ser atingida.

PERGUNTAS	Diretor 1- Escola 'A'	Diretor 2 - Escola 'B'
2 - Na sua opinião, a participação da comunidade na gestão da escola é importante? Por quê?	Acho muito importante, pois a comunidade precisa participar ativamente do processo. O diretor que trabalha sozinho não tem como ver as necessidades e prioridades dentro da escola.	Sim, pois a escola só cumpre a sua meta de construir um processo educativo se ela compreende o contexto social a que ela esta inserido. Sendo assim, seu planejamento deve focar nas metas que só a participação da comunidade consegue oferecer para a ação da gestão ser mais um agente na transformação de novas realidades.
3 - Como o CDCE desta escola atua junto à gestão da escola?	Os membros do CDCE da escola são participativos e preocupados com a qualidade de ensino. As reuniões acontecem uma vez ao mês, e todos os segmentos participam. Sempre que algo precisa de atenção especial o conselho atua e busca soluções com a gestão.	O CDCE participa de todos os momentos de tomada de decisões acerca dos planejamentos administrativos, financeiros e interesse pedagógico do corpo docente. A equipe gestora sempre tem no conselho um parceiro apoiador dos caminhos planejados tanto pelo lado administrativo quanto pedagógico. Ainda através do conselho a escola consegue por variados momentos realizar intervenções acerca do posicionamento dos pais desde simples aquisições a ate organização dos espaços da escola.
4 - Descreva o que você faz, nesta escola, que considera ser democrático.	Fazemos reuniões administrativas e pedagógicas para discutir a organização pedagógica e administrativa da escola e as decisões são tomadas coletivamente.	Somos seres políticos pela natureza de convívio social. Sendo assim, acredito que sempre incentivei o dialogo aberto e franco sobre os processos que envolvem o dia a dia de uma escola.

PERGUNTAS	Diretor 1- Escola 'A'	Diretor 2 - Escola 'B'
		Prezo por manter sempre o canal aberto com todos com conversas, orientações e estando sempre à vontade a estar no convívio pelos segmentos da escola. Também gosto de ser um agente interlocutor entre ambas as colegas e estar ouvindo sempre para conhecer e poder intervir com argumentos pertinentes. E, de acordo com a função em que estou, busco estar nutrindo de forma equitativa os anseios que meus colegas possuem sobre as atividades que requer seus cargos ou funções.
5 - Como esta escola exerce a autonomia pedagógica?	Na escola, a autonomia não significa liberdade, pois ali existem e todos seguem muitas regras. Os professores da nossa escola levam a sério a qualidade do ensino. Realizam o planejamento com seus pares, e as coordenadoras acompanham e se necessário sugerem opções para melhorar. As ações pedagógicas são discutidas e socializadas na sala do educador.	A escola, em seu histórico de gestão, percebe-se uma preocupação em compreender seu contexto e realidade em volta. Sendo assim, acredito que exercemos nossa autonomia pedagógica de maneira a podermos utilizar mais amplamente seus espaços físicos, a manter originalmente sua estrutura, a oferecer uma matriz curricular diferenciada com disciplinas como educação física com 3 (três) aulas no fundamental no aproveitamento de nossa piscina e ginásio poliesportivo, nossa avaliação para o ensino médio por semestre dando mais tempo para

PERGUNTAS	Diretor 1- Escola 'A'	Diretor 2 - Escola 'B'
		uma avaliação cumulativa e com recuperação dentro de um processo espacial mais amplo, a oferta da modalidade EJA tradicionalmente aqui em nossa escola e garantia de projetos firmados pelas áreas do conhecimento com foco de lideranças compartilhada entre coordenação e professores na responsabilidade de tais projetos.
6 - Como a escola exerce a autonomia administrativa e financeira?	Os recursos recebidos são aplicados após planejamento feito pela comunidade de forma consciente e responsável.	De acordo com planejamento e dialogo com os diferentes segmentos, é buscado levantamento de necessidades. Para assim ser garantido subsídio permanente de materiais ao uso diário da escola. O CDCE é levado ao conhecimento e análise de pesquisa de produtos e consumo para ser diretamente executado pelo diretor, coordenação e diferentes colaboradores dentre os profissionais da educação da Escola.
7 - Quais informações são divulgadas por esta escola à comunidade?	No início do ano letivo, entregamos a toda comunidade cópia do calendário escolar e aos alunos e pais as regras da escola. Divulgamos todos os eventos que serão realizados durante o ano como: Festa Junina, Trilhart (concurso de paródias, danças, etc.), homenagem ao dia das Mães e Dia dos Pais, etc. Durante o ano, fazemos reuniões e discutimos com a	Procura-se sempre informar a comunidade sobre início de matrículas, modalidades oferecidas, período de contagem de ponto na escola, eventos, projetos, reuniões com pais ou responsáveis, orientações diversas sobre programação diferenciadas que pode ocorrer durante a semana. Para isso, usamos folhetos, bilhetes

PERGUNTAS	Diretor 1- Escola 'A'	Diretor 2 - Escola 'B'
	comunidade o processo de ensino aprendizagem dos alunos por turma e individual. Apresentamos a comunidade as Prestações de contas dos recursos recebidos da SEDUC, FNDE e lucro de rifa e festa junina.	aos pais, convocações, uso da rádio comunitária da cidade, carro de som e o jornal feito pelo projeto educomunicação que a escola desenvolve.
8 - Em sua opinião, quem deve acompanhar as aprendizagens dos alunos? Por quê?	A aprendizagem dos alunos deve ser acompanhada pelos pais, pelo professor e coordenador. O professor trabalha os conteúdos em sala de aula e a família acompanha o filho com as tarefas de casa e reuniões. O coordenador acompanha o trabalho do professor, verificando o planejamento, as atividades de sala de aula. Enfim, todos acompanham a aprendizagem do aluno.	Coordenador pedagógico e Diretor. Os dois devem ter esse acompanhamento e compreensão dos fatores que envolvem as práticas pedagógicas. Acredito que cada qual com abordagens diferentes e complementares entre si. O coordenador no planejamento <i>in loco</i> com o professor na observação direta e rotineira. Já o Diretor deve ser o sabedor dos efeitos da coordenação e repensar juntamente abordagens adequadas no traçar metas de desenvolvimento e qualidade do aprender.
9 - De que maneira o administrativo, o financeiro e o pedagógico se relacionam à aprendizagem dos alunos? Explique.	Sim. Nada na escola é feito por acaso. Precisamos saber o que está acontecendo na escola, discutir e planejar com professores, coordenação pedagógica e pessoal administrativo para investir os recursos de acordo com as reais necessidades para melhorar o processo ensino aprendizagem.	Sim, as ações administrativas garantem o registro para a sociedade da produção acadêmica e estudo desenvolvido por toda a escola. A escola só funciona se todo seu conjunto acontecer em sequências a permitir outras ações. O financeiro só pode permitir um ganho escolar se contemplar subsídios necessários ao funcionamento de todos os setores e poder auxiliar o planejado pelo professor em sala de aula.

PERGUNTAS	Diretor 1- Escola 'A'	Diretor 2 - Escola 'B'
10 - Na sua opinião, o que é uma escola eficaz?	É aquela em que os pais acreditam, e que ensina de verdade. É uma escola organizada, que tem disciplina e que os professores tem compromisso e orgulho de ali trabalhar. Um escola eficaz é uma escola na qual os alunos aprendem e os profissionais são comprometidos com o seu trabalho.	Uma escola eficaz é aquela que consegue articular todas as suas demandas com um planejamento adequado, antecipado e comprometimento conjunto com qualidade no aprender.

Fonte: quadro elaborado pela autora com base na entrevista semiestruturada com diretores 1 e 2 das Escolas “A” e “B”.

As quatro primeiras questões da entrevista versaram sobre conceito e concepção da gestão democrática participativa com a atuação do CDCE junto à gestão escolar.

Observa-se que a concepção de gestão democrática participativa, entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais, professores, estudantes e funcionários – na organização, na construção e avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola, não está explicitada na visão dos gestores. Da mesma forma, a concepção de participação representando a força de atuação consciente dos integrantes da escola sobre as questões de interesse coletivo (LÜCK, 2006) não foi claramente explicitada. O Diretor 2 percebe a escola em um contexto mais amplo, referindo-se à participação da comunidade como força a uma gestão transformadora, quando afirma que:

A participação da comunidade é importante, pois a escola só cumpre a sua meta de construir um processo educativo se ela compreende o contexto social a que ela está inserido. Sendo assim, seu planejamento deve focar nas metas que só a participação da comunidade consegue oferecer para a ação da gestão ser mais um agente na transformação de novas realidades. (Diretor 2)

Entretanto é importante lembrar que a participação deve ser entendida como processo que envolve diferentes cenários e múltiplas possibilidades de organização, conforme explicitado em documento oficial do MEC:

[...] não existe apenas uma forma ou lógica de participação: há dinâmicas que se caracteriza por um processo de pequena participação e outras que se caracterizam por efetivar processos em que se busca compartilhar as ações e as tomadas de decisão por meio do trabalho coletivo, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar. (BRASIL, 2004, p. 13-14)

Na opinião dos diretores entrevistados 1 e 2, o CDCE, é importante órgão da gestão democrática participativa, como se observa nas respostas dadas na entrevista e transcritas no quadro 7. Todavia o que se constatou foi uma atuação estrita desse órgão, nas decisões orçamentárias e de prestação de contas. Esse aspecto da atuação dos Conselhos pode ser comprovado nos registros documentais, atas de reuniões do Conselho que, em ambas as escolas, ocorrem mensalmente.

Assim, diante da afirmação de ambos os diretores da importância da atuação do CDCE junto a gestão da escola e coerente com a declaração expressa pelo Diretor 2, ao afirmar que:

O CDCE participa de todos os momentos de tomada de decisões acerca dos planejamentos administrativos, financeiros e interesse pedagógico do corpo docente. A equipe gestora sempre tem no conselho um parceiro apoiador dos caminhos planejados tanto pelo lado administrativo quanto pedagógico. Ainda através do conselho, a escola consegue por variados momentos realizar intervenções acerca do posicionamento dos pais desde simples aquisições a ate organização dos espaços da escola. (Diretor 2)

Os registros das atas de reuniões do Conselho devem documentar todos os aspectos da atuação daquele, ampliando o recorrente modelo de registro, como dissemos acima, das discussões em torno do financeiro e reformas da parte física da escola. Isso denota a imperativa necessidade de preparação e organização das escolas para uma efetiva participação e interação entre aqueles que fazem parte da

comunidade escolar. A participação sem a devida preparação torna-se aleatória, perdendo-se de vista o comprometimento com as decisões tomadas.

As questões 5 e 6 abordaram a concepção de autonomia dos diretores. O Diretor 1 afirmou que, “[...] na escola, a autonomia não significa liberdade, pois ali existe e todos seguem muitas regras.” A disciplina, em seu modo de ver, é um dos principais feitos da escola, reconhecido e apoiado pelos pais, professores e funcionários. Acrescentou que, nas tomadas de decisões pedagógicas, são os professores que determinam, mediante discussão e decisão por eles tomadas na “Sala do Educador”¹⁸. Quanto às decisões administrativas, estas são tomadas pelos funcionários junto ao Conselho escolar. É possível perceber uma relação tipicamente hierarquizada e compartimentada na visão desse diretor, em contraposição às proposições teóricas apresentadas neste capítulo acerca da participação e colaboração essenciais à gestão democrática.

Diferentemente da opinião do Diretor 1, quanto ao exercício da autonomia pedagógica, o Diretor 2 não atribui aos docentes, tão somente, a tarefa de discutir e decidir. Em sua visão mais ampliada, afirmou que a escola exerce a autonomia pedagógica na utilização dos espaços, na manutenção da estrutura e na definição da matriz curricular diferenciada de Educação Física na forma de avaliação por semestre, dando maior tempo para uma avaliação cumulativa para o Ensino Médio, com recuperação dentro de um processo espacial mais amplo, além de garantir os projetos das áreas de conhecimento sob a responsabilidade da coordenação e professores. Como se pode observar, a concepção de autonomia do referido diretor é mais coerente, embora se volte muito mais ao poder de decisão do que a um processo reflexivo, que, ao ensejar a liberdade, deve relativizá-la de tal forma que garanta o cumprimento competente das finalidades educativas.

Ambos afirmaram que, no âmbito financeiro, buscam junto às equipes suas necessidades materiais para o desenvolvimento do trabalho. Esse levantamento é submetido aos Conselhos para aprovação e posterior aquisição feita por estes. É possível deduzir que o plano de execução financeira ainda é feito pensando muito mais na aquisição de materiais de consumo, desarticuladas das necessidades dos

¹⁸ Sala do Educador é a denominação dada ao Programa de Formação continuada dos profissionais da educação nas escolas do Estado de Mato Grosso.

alunos. Esse modo de gestão pode levar a consolidação de uma prática cuja centralidade no aluno não está em primeiro plano.

A observância da autonomia como ampliação de espaço de decisão para o fortalecimento da escola e melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens (LÜCK, 2006), não se limitando às questões financeiras desarticuladas da finalidade educativa, ainda não se efetivou na forma ideal, ou seja, na prática dialogada sobre as necessidades objetivas que atendam, em primeiro plano, aos alunos e das decisões que, depois de tomadas, geram compromissos e responsabilidades coletivas na obtenção das metas e dos objetivos que corroboram para a obtenção de melhores resultados nas aprendizagens dos alunos.

As questões de 8 a 10 referiram-se à aprendizagem dos alunos. Para o Diretor 1, a responsabilidade pelo sucesso escolar dos alunos é dos pais primeiramente, uma vez que são eles que devem cuidar e acompanhar a vida dos filhos. E ao incluir, em segundo plano, os coordenadores e professores excluindo-se do processo, evidencia certa desresponsabilização pelo processo educativo. Por sua vez, o Diretor 2, ao se incluir no processo, afirmando que “[...] Quem deve acompanhar as aprendizagens dos alunos é o Coordenador pedagógico e o Diretor. Os dois devem ter esse acompanhamento e compreensão dos fatores que envolvem as práticas pedagógicas”, escapa-lhe a visão de totalidade.

Infere-se, desse modo, que a visão de conjunto, que dá o sentido de unidade, de mútua cooperação e que articula as ações da escola, tendo na centralidade dessas ações a formação do aluno e a sua aprendizagem, não se articula aos processos e às ações promovidos pelas escolas em questão. É possível, portanto, deduzir que a ação colegiada seja meramente burocrática, verbalizada em narrativa, porém não se materializa na integração de esforços, na articulação das funções em torno da função precípua da escola, objetivo fundante da gestão democrática participativa.

Vale salientar que os representantes do CDCE pertencem a segmentos diretamente ligados aos estudantes, além de constituintes de um colegiado responsável junto à gestão escolar pelo desempenho da escola e isto, absolutamente, não se resume às reuniões mensais para aprovação da prestação de contas dos recursos financeiros.

A questão de número 10 buscou avaliar a coerência conceitual da gestão democrática participativa com as ações da escola e os seus resultados. Questionado sobre o que é uma escola eficaz, o Diretor 1 ao responder ser “[...] *aquela em que os pais acreditam, e que ensina de verdade. É uma escola organizada, que tem disciplina e que os professores tem compromisso e orgulho de ali trabalhar*”, evidencia uma concepção educativa que se origina da própria história da Escola “A”, a qual iniciou atendendo filhos dos colonos e fazendeiros e, ainda hoje, é procurada pelas famílias com melhor poder aquisitivo, por ser tradicionalmente conhecida naquele município como uma escola exigente na disciplina e nos conteúdos.

O Diretor 2, respondendo à mesma questão, disse que uma escola eficaz “[...] é aquela que consegue articular todas as suas demandas com um planejamento adequado, antecipado e com comprometimento conjunto com a qualidade no aprender”. Essa visão lembra o que nos ensina Lück (2009, p. 94), quando afirma que “[...] a eficácia corresponde à produção dos resultados propostos por um plano ou projeto de ação ou conjunto de ações”. Entretanto, mais que a forma de ver, é necessária a sua operacionalização na prática, maneira pela qual a efetividade da educação de qualidade ganha substância.

Assim, o diretor da Escola “B”, ao enunciar que uma escola eficaz “[...] é aquela que consegue articular todas as suas demandas com um planejamento adequado” possivelmente referia-se aos desafios que a própria enfrenta. Além das diversidades que naturalmente se observam no coletivo de alunos de todas as escolas, nessa em particular, é onde se matriculam inúmeros novos estudantes todos os anos, filhos de trabalhadores que migram para aquele município na época de colheitas. Por vezes, segundo a coordenação pedagógica, o mesmo aluno que estudou por dois ou três meses em um ano, volta a ser aluno no mesmo período no ano posterior, sendo que a descontinuidade nas oportunidades de aprendizagem desses alunos desafiam os educadores e influenciam o sucesso escolar dos mesmos.

2.2.3 Opinião das coordenadoras pedagógicas

Os dados obtidos na entrevista realizada com as coordenadoras das escolas A e B serão sintetizados no quadro 08 a seguir. Esta opção permitirá ao leitor visualizar com maior praticidade as opiniões neles contidas.

Quadro 8 - Dados da entrevista dos Coordenadores

PERGUNTAS	ESCOLA 'A'	ESCOLA 'B'
1 - Para você o que é gestão democrática?	É a gestão em que há participação de toda comunidade escolar (alunos, pais e funcionários da escola), nas tomadas de decisão, bem como colaborando com o que a escola precise.	A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia.
2 - Na sua opinião, a participação da comunidade na gestão da escola é importante? Por quê?	Sim, pois a escola é a comunidade, e eles precisam ser agentes ativos dentro do ambiente escolar.	Sim. Porque a escola não trabalha sozinha, ela precisa ser trabalhada em conjunto com os demais envolvidos na comunidade escolar.
3 - Como o CDCE desta escola atua junto à gestão da escola?	Os membros do CDCE desta escola são bem participativos e preocupados com a qualidade de ensino. Dessa forma, são atuantes e parceiros da gestão (direção).	Dando sugestões de onde podem ser aplicados os recursos destinados a escola, favorecendo, assim, toda a comunidade escolar.
4 - Descreva o que você faz, nesta escola, que considera ser democrático.	Sou coordenadora. Todas as decisões e organizações pedagógicas são tomadas no coletivo.	O diálogo é muito importante, pois as trocas de ideias é que fazem uma escola com democracia.
5 - Como esta escola exerce a autonomia pedagógica?	Devido ao trabalho dos professores ser executado com muita responsabilidade e preocupação com a qualidade, as sugestões pedagógicas são levadas para o coletivo são socializadas e as decisões definidas.	A autonomia pressupõe co-responsabilidade quando requer participação da comunidade na tomada de decisões pelos representantes de todos os segmentos da comunidade escolar... e assegura a democratização e autonomia para utilização dos recursos financeiros destinados à escola.

PERGUNTAS	ESCOLA 'A'	ESCOLA 'B'
6 - Como a escola exerce a autonomia administrativa e financeira?	Em consonância com o CDCE, de forma consciente e responsável.	A descentralização dos recursos financeiros uma vez que este favorece a implementação do projeto pedagógico. Este, por sua vez, é o que permite à escola atuar de acordo com suas próprias necessidades.
7 - Quais informações são divulgadas por esta escola à comunidade?	As prestações de conta dos recursos recebidos e da festa junina. Do processo ensino-aprendizagem dos alunos por turma e individual. As necessidades da escola na parte física e pedagógica.	São várias as informações. Uma delas é sobre os recursos destinados à escola, que é compartilhada com os pais para eles estarem informados de como a escola funciona.
8 - Em sua opinião, quem deve acompanhar as aprendizagens dos alunos? Por quê?	Professores, coordenadores e os pais. O professor trabalhar os conteúdos em sala de aula bem como reforço extraclasse (para os alunos com mais dificuldades).	Professores, Coordenadores e Diretores. Porque é dessa forma que eles vão acompanhar o desenvolvimento do ensino e aprendizagem dos alunos.
9 - De que maneira o administrativo, o financeiro e o pedagógico se relacionam à aprendizagem dos alunos? Explique.	Sim. É necessário um diretor que conheça a realidade da escola e seu público, que esteja aberto a ouvir dos profissionais o que precisa para melhorar o processo de ensino aprendizagem dos alunos para poder investir os recursos.	Sim. Porque os alunos fazem parte das as ações administrativas, financeiras e pedagógicas da escola, com a participação do CDCE.
10 - Na sua opinião, o que é uma escola eficaz?	Uma escola onde se tem profissionais comprometidos e os alunos aprendam, se tornem cidadãos críticos, responsáveis e consciente.	Uma escola ágil nas tomadas de decisões onde a gestão é democrática. Os alunos são motivados a aprender... com professores competentes em sua área de formação pedagógica.

Fonte: elaborado pela autora com base na entrevista semiestruturada feita com os Coordenadores Pedagógicos das Escolas "A" e "B".

A análise das opiniões manifestas e descritas no quadro 8 indica semelhança na forma de pensar a gestão democrática participativa e, da mesma forma que se pode observar nas colocações dos diretores entrevistados, há uma forte ligação da ideia de gestão democrática com as discussões e tomadas de decisão relativas à aplicação dos recursos financeiros. Observa-se que há consciência da necessidade de participação de todos nas ações da escola, sem, contudo, haver explicitação da natureza dessa participação nos processos escolares, pois, como diz Lück (2009, p. 71), “[...] quem participa se prepara e se organiza”. A fugacidade nas respostas pode ser indício da falta de unicidade conceitual, que impede a articulação e integração efetiva de ações intencionalmente planejadas e compartilhadas para que, num esforço, conjunto os objetivos educacionais sejam alcançados.

Ficou evidente, nas opiniões do Diretor 1 e da Coordenadora 1, a atribuição aos pais da responsabilidade pela educação dos filhos. Já as respostas da Coordenadora e do Diretor da Escola “B” a essa mesma questão não apresentam a mesma visão. Essa diferença pode estar associada à compreensão ante os desafios oriundos de fatores externos à escola e ao cômico do direito que os estudantes têm à aprendizagem que transcende a esses fatores, visto que é responsabilidade da escola ensinar variadas alternativas para que os estudantes aprendam. Já na Escola “A”, por ser orgulho dos pais que os filhos ali estudem, pode estar se naturalizando a ideia de, então, ser responsabilidade dos pais o sucesso dos alunos na mesma.

É bom lembrar que a formação de equipe requer conhecimentos, habilidades e atitudes, não dependendo somente da vontade dos gestores. Da mesma forma, para se trabalhar colaborativamente, não basta que profissionais estejam em um mesmo ambiente. Para isso, é necessário, entre outros requisitos, o cultivo de um mesmo ideário pedagógico (LÜCK, 2009).

2.2.4 A Opinião dos secretários escolares

O Secretário da Escola “A” não participou da entrevista por motivo não justificado. A Secretária da Escola “B” é ainda jovem, tem apenas 23 anos, possui Ensino Médio, é funcionária efetiva no serviço público e está há cinco anos trabalhando nessa escola. É interessante ressaltar que suas opiniões foram coerentes com concepções teóricas que defendem a gestão democrática

participativa graças ao Programa de Formação de Funcionários de Escola Pública – Profuncionário, ofertado pelo MEC, cujas correntes teóricas que o embasam são, em parte, as que compõem o referencial desta pesquisa. Perguntada sobre como a escola exerce sua autonomia pedagógica, respondeu objetivamente: “[...] A liberdade e responsabilidade para elaborar a proposta pedagógica, incluindo o currículo e a organização escolar, e a todos os docentes a incumbência em zelar pela aprendizagem dos alunos” (Secretária Escolar - Escola “B”).

Em resposta à pergunta sobre o que é uma escola eficaz, asseverou:

É uma escola de bom exemplo, onde todos têm um diálogo para o melhor. Sempre pensando na Comunidade Escolar, e não somente em si mesmos. Uma Escola que acolhe todos os tipos de alunos, sem discriminar sua cor, crença ou posição social. Uma escola que dá um lanche bom. Uma escola onde eles conseguem ler bons livros e estar sempre se atualizando. Uma escola que os trata com carinho e educação. Uma escola limpa. Uma escola onde o aprender e ensinar está envolvido com todos. (Secretária Escolar - Escola “B”)

Observa-se pelas respostas da secretária que esta tem convicções coerentes em relação ao processo educativo da escola. Demonstra que participa das ações propostas, não se restringindo apenas aos aspectos administrativos e burocráticos da sua função

2.2.5 Dados da entrevista CDCE

Para uma apresentação mais didática dos dados coletados junto aos CDCEs das duas Escolas pesquisadas, esses serão apresentados de forma sintetizada em quadros, contemplando três dos quatro segmentos que o compõem. O segmento de alunos será apresentado em separado posteriormente.

2.2.5.1 A opinião de Pais representantes do CDCE das escolas pesquisadas

O quadro 9 a seguir contém a opinião dos pais das escolas “A” e “B” que participaram da entrevista. As opiniões desses serão analisadas para que se tenham

informações acerca da efetiva participação desse segmento no processo de tomada de decisões junto à gestão das escolas pesquisadas.

Quadro 2 - Dados da Entrevista com Segmento Pais - CDCE das Escolas “A” e “B”

QUESTÕES	OPINIÃO DO SEGMENTO DE PAIS	
	Respostas de representante de Pai da Escola “A”	Respostas de representante de Pai da Escola “B”
1- Para você, o que é gestão democrática?	É uma maneira de os pais mostrarem pra direção o que está faltando, o que tem que ser corrigido, o que não, o que pode ser modificado. Não só satisfazer a vontade de um, ver e chegar num consenso, pra tanto aluno como professor, como direção e pais, né, tá satisfeito com a escola, com o andamento da escola, né. (Resposta do Pai)	É isso. Participação do Conselho junto da direção da escola. (Resposta do Pai)
2- Na sua opinião, a participação da comunidade na gestão da escolar é importante? Por quê?	Com certeza né... sempre tem as assembleias, né? E, na quadra mesmo, pra ajudar fazer a quadra, né, foi feito uma assembleia, onde todo mundo concordou então, de ajudar com um saco de cimento, né. Porque é pro desenvolvimento dos alunos, dos filhos que tão aqui né? Então é importante a participação dos pais. (Resposta do Pai)	Eu penso que é importante porque a responsabilidade é de todos. Agora, não acho que a comunidade participa aqui. É preciso muito mais. O que vejo é alguns no dia de entrega de notas ou em festa. Não sei se é só isso. Acho mesmo que é preciso mais que isso. (Resposta do Pai)
3- Como o CDCE desta escola atua junto à gestão da escola?	Assim, sempre tem as assembleias, né, e na quadra mesmo, pra ajudar fazer a quadra né, foi feito uma assembleia, onde todo mundo concordou então, de ajudar com um saco de cimento né. Porque é pro desenvolvimento dos alunos, dos filhos que tão aqui né. (Resposta do Pai)	O diretor pede nossa opinião sobre os assuntos, e nós damos. Quando ele apresenta a prestação de contas, a gente analisa e aprova. (Resposta do Pai)
4- Descreva o que você faz, nesta escola, que considera ser democrático	É participar, né, acatar as decisões, né. Assim, eu converso bastante com os pais para participar das reuniões, pra vim né, participar. Porque não adianta reclamar depois, se não participar... Eu falo, tem que ir, tem que participar, tem que ... quando tem festinha de criança e coisa e tal, apresentação né, venha olhar,	Participo do Conselho, escuto, dou opinião, é assim. (Resposta do Pai)

OPINIÃO DO SEGMENTO DE PAIS		
QUESTÕES	Respostas de representante de Pai da Escola "A"	Respostas de representante de Pai da Escola "B"
	participar né, o que o aluno tá fazendo, o que, que a professora tá ensinando. Essa troca né, tá presente. Isso é democrático. (Resposta do Pai)	
5 - Como esta escola exerce a autonomia pedagógica?	(Não emitiu opinião).	Meu filho tem 13 anos e não tem mais vontade de estudar. Eu acho que é preciso ver isso aí. Já pensei em trocar de escola, mas minha mulher pediu para esperar o final do ano. Precisamos ver o que tá acontecendo, mas isso não conversamos no Conselho. A escola tá deixando a desejar. É o que penso, podia fazer mais. (Resposta do Pai)
6- Como a escola, exerce a autonomia administrativa e financeira?	(Não emitiu opinião).	Através das discussões e decisões conjunta dentro do Conselho. Inclusive na discussão do gasto com o jornalzinho, eu defendi, se tem o dinheiro e se é algo que os alunos aprendem, temos que fazer. (Resposta do Pai)
07- Quais informações são divulgadas por esta escola à comunidade?	Nas reuniões do Conselho e dos pais. (Resposta do Pai)	Na minha opinião, a escola tem informado mais é nota dos alunos. Chamam pais pra falar dos filhos que não tá bem. Acho que é preciso mudar isso. Chamar os pais pra falar o que é bom nos filhos. Orientar mais. Não acho que só mandar bilhete é suficiente. (Resposta do Pai)
8- Em sua opinião, quem deve acompanhar as aprendizagens dos alunos? Por quê?	Os pais, os pais e os professores. Se o professor percebe que ele tem que ir ... É assim, escola e casa, sempre tem que tá aprendendo. Os pais têm que tá acompanhando, olhando caderno, mesmo se ele for analfabeto, procurar,né, e daí conversar com o professor. Oh! Eu não tô entendendo também, né, será que tem uma hora a mais pra, é, reforço escolar, e coisa e tal? (Resposta do Pai)	São os pais. A educação de filho é de responsabilidade de pai e de mãe, mas infelizmente os pais têm deixado a desejar. Deixam tudo pra escola, na minha casa isso não acontece. (Resposta do Pai)]

OPINIÃO DO SEGMENTO DE PAIS		
QUESTÕES	Respostas de representante de Pai da Escola “A”	Respostas de representante de Pai da Escola “B”
9- De que maneira o administrativo, o financeiro e o pedagógico, se relaciona à aprendizagem dos alunos?	Olha, eu acho que, assim, quanto melhor as condições, né, você dar mais bom ambiente pra criança estudar, ter uma boa alimentação, dentro da escola. Seguir regras, isso facilita na educação, né, facilita o aprendizado. (Resposta do Pai)	(Não emitiu opinião).
10- Na sua opinião, o que é uma escola eficaz?	É onde o aluno tem condições de estudar, aprender, tem interesse, a comunidade participa, né, há uma troca de conhecimento, né... ter boas notas se estudar numa escola né, melhor ainda, né, que saia daqui com conhecimento, né. É isso que eu acho, porque não adianta ficar dois, três anos estudando e não adquirir conhecimento. Então, uma escola eficaz é a que dá conhecimento pro criança e o interesse dos pais né, em ajudar a escola e o aluno. (Resposta do Pai)	Escola eficaz é a que deixa o aluno curioso, com vontade de aprender. Isso que eu acho. (Resposta do Pai)

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que os representantes de pais têm opiniões diferentes acerca da participação da comunidade. O da Escola “A” faz referência mais ampla, para além do CDCE, enquanto o representante da Escola “B” considera ser essa participação a própria representação no Conselho. Ambos demonstraram opiniões similares quanto à eficácia da escola, provavelmente muito mais a partir de expectativas em relação à continuidade de estudos dos seus filhos. Essa percepção fica evidente na preocupação manifesta pelo pai da escola “B” em relação ao desinteresse do seu filho pelos estudos e é ratificada quando afirma que a escola eficaz “[...] é a que deixa o aluno curioso, com vontade de aprender”.

Chama atenção a crítica propositiva feita pelo pai da Escola “B” acerca da comunicação entre escola e comunidade, muito embora tenha sido taxativo ao dizer que é responsabilidade dos pais o acompanhamento das aprendizagens dos filhos.

Em relação a esse aspecto, o representante de pais da Escola “A” incluiu os professores, além dos pais, como responsáveis pela aprendizagem. Seguramente, os aspectos mais coerentes nas opiniões em análise relacionam-se à função da escola no que tange às expectativas da família, o mesmo não acontecendo quando os assuntos relacionam-se ao conhecimento da identidade da escola e/ou à forma de organização e implementação de seus processos. Merece ainda observação o fato de que, em relação às decisões de uso de recursos financeiros, eles as referendam, mas não as propõem.

2.2.5.2 A opinião de representantes do segmento professores no CDCE das escolas “A” e “B”

As professoras entrevistadas que compõem esse segmento no CDCE das duas escolas pesquisadas são efetivas no cargo de professor e atuam há mais de dez anos nelas. A representante da Escola “A” tem formação em Pedagogia e ocupa a presidência do Conselho. A representante da Escola “B” tem formação superior em História e, durante a entrevista, demonstrou ter conhecimento do contexto e do cotidiano da escola. No quadro 10 a seguir, serão apresentadas, na íntegra, as opiniões das representantes do segmento professores de ambas escolas pesquisadas.

Quadro 10 - Dados da Entrevista com Segmento de Professores - CDCE das Escolas “A” e “B”

OPINIÃO DO SEGMENTO DE PROFESSORES		
QUESTÕES	Professor da Escola “A”	Professor da Escola “B”
1- Para você o que é gestão democrática?	Vejo que a gestão democrática é antes de mais nada né, o trabalho com os pares, com os seus pares, né. Ah, tudo bem, temos alunos no Conselho, mas vários alunos na escola, e o que é interessante que as tomadas de decisões, elas não são tomadas por um pequeno grupo. Ela é tomada pelos representantes da escola... Então, a gestão democrática não é o diretor toma a decisão por si	A questão mais pedagógica, né, o que a gente pode fazer para melhorar a aprendizagem. Igual esta sala (referindo-se à sala de leitura onde estávamos), é um projeto meu mesmo, que a gente idealizou e construiu essa sala para incentivar os meninos à leitura. E isso tudo é discutido dentro do Conselho, e isso é chamado de gestão democrática, todos participam, dão opinião, o pai, o aluno.

OPINIÃO DO SEGMENTO DE PROFESSORES		
QUESTÕES	Professor da Escola “A”	Professor da Escola “B”
	só. Ele toma a decisão fazendo uma consulta dentro da escola, dentro do conjunto, né.	
2- Na sua opinião a participação da comunidade na gestão da escolar é importante? Por quê?	Tem pais sim, que sugerem, né, vêm, fazem a sugestão... A maior parte da participação dos pais, assim ... Áah, aqueles que vêm, perguntam, sugerem e questionam, isso é esporádico também, mais é quando é entrega da avaliação... Poderia ter mais, ter mais participação.	[...] falo que todos deviam passar pelo Conselho da escola, né, pra conhecer a realidade profunda da escola, né. Como se diz, a intimidade da escola, o que realmente acontece, todo trabalho que é feito por trás, nos bastidores, então, o papel do Conselho é muito importante. O Conselho é uma Gestão Democrática.
3- Como o CDCE desta escola atua junto à gestão da escola?	As tomadas de decisões, elas não são tomadas por um pequeno grupo. Ela é tomada pelos representantes da escola. Se vai ser feito uma modificação na escola, uma data, inclusive uma data, né, um dia letivo, esse dia letivo não vai poder ser trabalhado, vai ter uma outra atividade, que vai ser feito nesse dia letivo, quando esse dia letivo vai ser repostado. Por exemplo, a diretora, ela não toma decisão sozinha. Ela toma decisão dentro da... fazendo a consulta dos pares, né.	A gente tá realizando um projeto interessante esse ano, que achei que teve uma participação, assim, que teve uma porcentagem, assim, maior de pais participando que é o Projeto do Dia das Mães. Aí, esse projeto do dia das mães, é a festa do dia das mães ... Então, essa é uma forma de atrair os pais pra tá vendo o trabalho dos filhos.
4- Descreva o que você faz, nesta escola, que considera ser democrático.	Eu acho que, assim, todas as, as situações que há troca, há conversa, em harmonia. Quando eu levo e trago informações, né, e existe essa troca, é uma forma democrática de, de aprendizado de trabalho também. A democracia, no meu ponto de vista, ela não é a liberdade extrema como os alunos acham que é né. Democracia são os limites, também trabalhar dentro dos limites né.	O diálogo, o atendimento à comunidade, a participação no Conselho. Tudo isso eu acho que é ser democrático. Tem aumentado a participação sim, porque a gente tem tentado conscientizar que se a escola não tem a participação dos pais, não vai ter um resultado positivo.

OPINIÃO DO SEGMENTO DE PROFESSORES		
QUESTÕES	Professor da Escola “A”	Professor da Escola “B”
5 - Como esta escola exerce a autonomia pedagógica?	Participando da sala do educador. Acho que é o maior lugar da autonomia pedagógica. Também os professores têm autonomia para fazer planejamento	A gente tá com o Projeto do Ciclo, que é o caderninho de tarefa de casa. Esse caderninho, tem que haver a participação dos pais. Às vezes, o pai trabalha o dia todo, mas aí o filho tá fazendo a tarefa, por exemplo, no final da tarde, aí, na hora que o filho terminou a tarefa, o pai tem que ir lá e assinar, como que ele viu a tarefa do filho... é uma forma de a gente acompanhar que o pai tá acompanhando, e o pai tá acompanhando o filho. Aí a gente escreve recadinho de parabéns e eles ficam todos felizes.
6- Como a escola, exerce a autonomia administrativa e financeira?	A diretora apresenta o recurso e o Conselho discute e decide o que é mais importante fazer.	Na maioria das vezes, nós, entre nós, nós conversamos e decidimos. Se for uma coisa assim, mais, é...complexa, a gente passa para o assessor dar opinião.
7- Quais informações são divulgadas por esta escola à comunidade?	Comunicação através de bilhete para os pais, ou passa para os alunos, passam para os pais. Calendário e regras do regimento da escola. É isso	(Professora dirigindo-se à aluna) Você pode falar do jornalzinho.
8- Em sua opinião, quem deve acompanhar as aprendizagens dos alunos? Por quê?	Que nós temos a obrigação de tá comunicando os pais das dificuldades dos filhos, né, e de tá verificando também e acompanhando. Não é só o professor, aquele que só passa a atividade, só passa atividade e não vai acompanhar se a criança sabe ou não... O aluno, quando ele tá aprendendo, ele tá te dando respostas toda hora, e a gente tem que tá atento pra tá verificando isso aí. Essas respostas dos alunos.	Acho que é o conjunto, porque é ... creio que a escola não anda, ela não produz individual, de forma individual. Tem que haver a participação de todos. Participação dos pais, participação da Seduc, né. Acho que todos juntos, nós vamos construir um conhecimento com qualidade né, mais qualidade. Vamos ter bons resultados.

OPINIÃO DO SEGMENTO DE PROFESSORES		
QUESTÕES	Professor da Escola “A”	Professor da Escola “B”
9- De que maneira o administrativo, o financeiro e o pedagógico, se relaciona à aprendizagem dos alunos?	Eu acho assim, o ambiente propicia, né, lhe dá espaços, o financeiro auxilia melhor, o dinheiro vem para auxiliar. Gestores nada mais são do que estão ali para auxiliar os professores para ele criar um ambiente melhor dentro da sala de aula. Eu tenho esse ponto de vista aqui, então, o administrativo é muito importante, um administrativo bem feito vai ter uma sala de aula bem feita, vai ter professor feliz, trabalhando lá, com tudo aquilo que ele pode colocar lá, porque o ambiente está propiciando isso aí, né. Então, administrativo e financeiro ele vem para auxiliar o professor na sala de aula.	Geralmente, é no início do ano, na primeira semana, a gente faz uma reunião, assim, uma discussão, elabora projetos, aí, cada área do conhecimento vai, passa pra coordenação.
10- Na sua opinião, o que é uma escola eficaz?	Uma escola eficaz é onde há aprendizagem e onde deixa todo mundo feliz.	Escola ideal não é escola só de conhecimento, é escola de formação social, formação cidadã, né. Nós estamos participando disso também.

Fonte: quadro elaborado pela autora a partir da entrevista semiestruturada.

Pelas informações do quadro 10, pode-se observar que, na opinião de representantes dos professores, a participação está fortemente ligada à presença simbólica dos pais na escola, a exemplo da citada realização de festas como estratégia para atraí-los para lá. Dessa forma, a compreensão de que o trabalho educativo deve se dar de maneira colaborativa, de forma intencionalmente organizada e responsavelmente assumida pelos atores educativos carece de maior discussão. Além do que, o que buscamos é a efetividade da gestão democrática participativa que se opera nas relações e nas interações de convivência, em todos os espaços, e não somente na representatividade dos segmentos junto ao CDCE tão somente.

Observa-se, nesse sentido, que a consciência política do modelo de Nação que se assenta na democracia e, portanto, na participação cidadã está oculta. Como

agentes formadores, a necessidade de uma visão ampliada dos desafios da escola, da situação global e da democratização e participação da comunidade escolar como prática da liberdade e de desconstrução de uma cultura autoritária está colocada.

Conceber a gestão democrática participativa apenas pela atuação do CDCE evidencia uma inconsistência conceitual desta, visto que a distancia da prática cotidiana, das posturas e atitudes que caracterizam a gestão democrática participativa.

2.2.5.3 Opinião de representantes do segmento funcionários no CDCE das escolas “A” e “B”

Os funcionários entrevistados, membros do CDCE das escolas pesquisadas, pertencem ao quadro efetivo das respectivas escolas. Ambos possuem o Ensino Médio e estão participando do curso de formação Profuncionário. A funcionária da escola “A” trabalha na limpeza da escola, e o funcionário da escola ‘B’ é vigia noturno. No quadro 11 a seguir, serão apresentadas as opiniões desses funcionários acerca da gestão escolar.

Quadro 3: Dados Entrevista com Segmento Funcionários - CDCE das Escolas “A” e “B”

QUESTÕES	OPINIÃO DO SEGMENTO DE FUNCIONÁRIOS	
	ESCOLA “A”	ESCOLA “B”
1	É, um depende do outro, né, pra tomar as decisões né, e resolver, e aquela, aquela que for decidido, daí é colocado em prática.	Acho que é o diálogo. Tá todos de acordo com as decisões que a escola precisa.
2	Sim, é muito importante pra a escola ter a colaboração de todos.	É importante para decisão conjunta.
3	Seguindo as normas que forem decididas, é colocado em prática. Cada um fazendo sua obrigação.	Participando de reunião na hora que a reunião é marcada e também quando nós cumprimos com as obrigações, né. Eu acho importante o Conselho.

OPINIÃO DO SEGMENTO DE FUNCIONÁRIOS		
QUESTÕES	ESCOLA “A”	ESCOLA “B”
4	Eu sou funcionária do apoio, né. Trabalho na limpeza né, mas, no momento que dá, eu participo do Conselho, né. Faço parte do Conselho, mas, no momento que dá, a gente tá educando, né. Em qualquer momento que tiver que... é feito com o aluno, conversa... a gente educa, né. A gente de todo setor está sempre educando.	Bom, eu procuro conversar, orientar os alunos. Só quando eles não obedecem mesmo, é que eu levo pra coordenadora. Também recebo as pessoas que vem aqui, e procuro ser prestimoso.
5	A educação já vem de casa e depois, assim, no momento que ele vem pra escola, que nem os pais, como eu, faço parte do Conselho, faço parte da sala do servidor, sala do educador né, eu já tô aprendendo que levando isso de volta, pra meu filho, pra minha casa né, meu ambiente de trabalho eu já educo. É um pelo outro.	Eu acho que é na sala do educador. Eu acho, né.
6	Nós é que passa pra diretora o que precisa.	Nós decidimos com que vai gastar a verba da escola.
7	Das notas dos filhos, das melhorias né, da merenda.	Nas reuniões dos pais o diretor, coordenador dá informações importantes. Também tem o jornal, né
8	Eu, no caso, olho os cadernos, e mando nas aulas de articulação ou acompanho até lá na escola. Muitas vezes, eu, no meu caso, meu filho já adolesceu, aí muitas vezes, penso, vou acompanhar porque eu não sei, se peço pra ele ir, se ele vai chegar até lá, né. Aí, já acompanho, falo com a professora vê se tá frequentando na educação, e eu acho que, assim, sempre o pai, e professor também, se ele não tá aprendendo, se precisa de um psicólogo, tem que tá comunicando.	A escola e os pais, porque é uma tarefa dos dois. A educação vem de berço a escola deve ensinar conhecimento. É assim que eu penso.

QUESTÕES	OPINIÃO DO SEGMENTO DE FUNCIONÁRIOS	
	ESCOLA “A”	ESCOLA “B”
9	O recurso financeiro tem tudo a ver, porque, no caso, se o aluno é bem alimentado na escola, ele tem um rendimento melhor, né.	Olhe, dinheiro é tudo, né. Sem melhoria, fica difícil para o professor ensinar.
10	É uma escola onde que todo mundo se sente bem, se sente como se tivesse em casa, assim, se sente realizado, porque, assim num ambiente onde que limpo, se sente ah, bem tratado bem recebido	Ter direção boa, funcionário e professores que trabalham de acordo, todos do mesmo lado. Escola limpa, organizada e os alunos ajudarem a preservar.

Fonte: elaborado pela autora a partir da entrevista semiestruturada.

Chama atenção nas colocações dos funcionários a ideia de tomada de decisão conjunta, porém é possível entrever que essas decisões são trazidas para o conselho legítimo, ou seja, não há proposição propriamente dita do Conselho. Na verdade, elas são definidas em outro espaço e validadas nas reuniões. Em relação à funcionária representante desse segmento da Escola “A”, ficou evidente um certo orgulho por participar do Conselho Escolar pelo número de vezes em que afirmou, nas suas respostas, que pertencia ao conselho.

Durante as entrevistas, foi observado que, em ambas as escolas, os professores foram os primeiros a se manifestar. É possível que, naquela circunstância, possa ter sido dado o crédito das respostas a esse segmento, como também é possível que seja um retrato de como a equipe gestora valoriza (ou não) a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios da escola.

Nesse sentido, é possível inferir que ainda há prevalência de uma cultura autoritária no funcionamento desse órgão colegiado, se levarmos em conta que, nas reuniões colegiadas, ocorrem muito mais aprovações de propostas pensadas fora dele do que diálogo sobre os desafios e a proposição de estratégias de ação de forma conjunta. Como afirmam Torres e Silva (2008, p. 66), “[...] Para a

transformação dessa realidade, todos os sujeitos envolvidos com o processo educativo devem ter a consciência política de seus limites e avanços nas intervenções decisórias”. É importante, contudo, ressaltar que há um movimento em curso na direção de uma participação mais efetiva do segmento de funcionários na gestão escolar, impulsionados pela formação continuada em especial pelo curso Profucionário, mencionado anteriormente.

2.2.5.4 Opinião da representante do segmento alunos – CDCE da Escola “B”

Como foi dito, somente na escola “B” houve participação do segmento alunos na entrevista. A escolha desse representante, uma aluna do 2º ano do Ensino Médio, se deu por indicação da direção. O número de participantes dos segmentos foi definido com a anterioridade com que foi proposta na metodologia, porém o fato de nenhum representante da Escola “B” ter participado pode ser um indicador do grau de importância dada ao segmento pela escola. Isso nos leva a ponderar que a centralidade da ação educativa no aluno, presente no discurso de muitos educadores, na prática, ainda precisa ganhar novos espaços. Todavia merece destaque a segurança e a pertinência nas respostas da representante da Escola ‘B’ em suas manifestações.

Sobre gestão democrática participativa, foi dada a seguinte resposta pela aluna da Escola “B”:

É quando a gente dá opinião, discute, concorda ou discorda com a decisão. Acho que isso é democrático. Eu poder concordar e discordar. Eu não preciso concordar, eu tenho que expor minha opinião, isso eu acho que é uma coisa democrática. Poder falar, expor minha forma de pensar. Igual, geralmente os colegas me falam: tem que arrumar isso e aquilo, eu vou lá e passo pro Conselho. Acho muito interessante fazer parte do Conselho. Posso ver agora como é feito o trabalho, quanto é gasto na piscina.

(Aluna da Escola “B”)

Observa-se, em suas colocações, a adição do elemento “discordar”, “expor a opinião”, não dito pelos demais entrevistados. É importante registrar que sempre haverá conflitos permeando as relações humanas. Sobre essa questão, vejamos o comentário de Torres e Silva (2008):

Até que ponto a falta de conflitos, a falta de confronto em relação aos interesses de diferentes pessoas, em um mesmo grupo, contribui para um exercício efetivamente democrático de gestão escolar? Será que essas faltas não estariam revelando a presença de uma espécie de liderança persuasiva, sedutora e potencialmente manipuladora? (TORRES; SILVA, 2008, p.64)

A importância que tem as experiências de aprendizagem diferenciadas para os alunos foi também trazida na entrevista pela aluna, quando comentou sobre esses projetos na escola. O projeto do rádio na escola chamado “Eucomunicação”, é executado por alunos durante os intervalos (recreio), e, em atividades festivas, é orientado por professor de Língua Portuguesa com o objetivo de desenvolver habilidades comunicativas dos estudantes, trabalhando conteúdos como os gêneros textuais de forma prazerosa e prática, entre outras possibilidades.

Também foi explicado pela aluna (a pedido da professora representante do CDCE, entrevistada) a importância da divulgação do que a escola faz através do “Jornal Estudantil 19”, que divulga atividades dos alunos, eventos, aulas de reforço e informações de cunho literário. Ao receber as edições do jornal, pude verificar quão rica é essa atividade para a comunicação interna e externa escolar, já que aquele é distribuído na escola e se espalha na comunidade. Por oportuno, é importante registrar que, na observação na escola “A”, havia poucos murais e, menos ainda, informações neles afixadas, enquanto na escola “B” havia trabalhos de alunos à vista.

Sobre o que a aluna considerava ser uma escola eficaz, declarou:

uma escola eficaz, eu acho que é o lugar que vai ajudar a gente sair daqui preparado, não só no conhecimento, mas pra vida. Porque quando você vai pra escola, você começa entender como é que é, o mundo. Acho que uma boa escola é isso; deixar a gente preparado pra isso, para o mercado de trabalho, mas também ser pessoas conscientes, ser bons cidadãos. (Aluna da Escola “B”)

A observação da aluna remete ao que afirma Paro (2006, p. 16) sobre os objetivos fundantes da escola em dupla dimensão: a dimensão individual que se relaciona ao saber necessário para o autodesenvolvimento do educando, ou seja, educar para “viver bem” (grifo do autor), e, por outro lado, a dimensão social, voltada à formação do cidadão tendo em vista sua contribuição para a sociedade, para a

realização do “viver bem” (grifo do autor) de todos, ou seja, para a realização da liberdade como construção social.

A observação não participante, a análise de documentos, assim como das opiniões evidenciadas na pesquisa, evidenciaram convergências e também divergências, bem como, por vezes, contradições entre o pensamento que permeia a equipe de direção, formada pelo diretor, secretário escolar, coordenador pedagógico e CDCE e a prática vivenciada nas escolas pesquisadas. Depreende-se dessa constatação que urgem medidas que possam contribuir para a efetividade do modelo de gestão democrática participativa nessas escolas e possam ser expandidas para rede estadual de ensino.

Nessa perspectiva, será apresentado, no Capítulo 3 a seguir, o Plano de Ação Educacional, com o objetivo de sugerir ações que possam contribuir na superação das fragilidades diagnosticadas, contribuindo, dessa forma, para com a efetividade da Gestão Democrática Participativa e o processo de aprendizagem dos alunos.

Assim, o Plano de Ação Educacional envolverá a estrutura da SEDUC/MT e os demais órgãos desconcentrados pela convicção de que a qualidade da educação requer ações articuladas dos agentes educativos internos e externos à escola. Desse modo, para a consolidação da gestão democrática e participativa, as responsabilidades devem ser compartilhadas, e os mecanismos disponíveis para a consecução desse objetivo devem ser revitalizados, acompanhados, monitorados e avaliados, conforme proposta a seguir.

3 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UMA CONSTRUÇÃO POSSÍVEL PARA QUALIFICAÇÃO DAS APRENDIZAGENS ESCOLARES

Esta pesquisa procurou investigar de que maneira as ações da equipe gestora das duas escolas urbanas do município de Querência – MT, Escolas “A” e “B”, embasadas nos princípios da gestão democrática participativa, poderiam, ou não, contribuir para a efetividade das aprendizagens nas escolas pesquisadas.

Buscou-se, no Capítulo I, caracterizar as duas escolas, foco de estudo desta pesquisa, em seus aspectos físicos, de pessoal, de matrícula e de proficiência nas aprendizagens através de dados oficiais coletados. Foi também apresentada a estrutura organizacional da Secretaria Adjunta de Políticas Educacionais, na qual se assenta a Superintendência de Gestão Escolar, diretamente responsável pelas assessorias pedagógicas e gestão das escolas. Essa caracterização se fez necessária para a incursão do leitor no contexto dessas escolas e, ainda, para propiciar uma análise mais próxima dessa realidade pela autora.

A partir de concepções estruturantes sobre a temática em estudo e com base na fundamentação teórica apresentada no Capítulo II, foi realizada a análise das informações e dados coletados, como se previu na metodologia desta pesquisa. A análise, por sua vez, trouxe evidências de possibilidades de avanços, assim como pontos frágeis da gestão da educação e da gestão escolar democrática participativa, com a convicção de que a prática da gestão escolar pode influenciar diretamente os resultados de aprendizagem dos alunos.

Este capítulo 3 constitui-se de propostas envolvendo a estrutura da Secretaria Adjunta de Políticas Educacionais (SAPE), em particular a SUGT e os órgãos desconcentrados (assessoria pedagógica e escolas), diretamente envolvidos no processo educacional conforme segue.

3.1 PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS – SEDUC - ASSESSORIA PEDAGÓGICA - ESCOLA – PARA EFETIVIDADE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

Ao longo deste estudo, verificou-se que as três categorias –gestão, participação e democracia –, na prática da gestão escolar, consubstanciam-se por um

elemento valorativo e qualificador presente nas concepções teóricas que os fundamentam: são processos, e como tal, são dinâmicos, em permanente construção. Nesta perspectiva, a gestão democrática participativa não está dada e tampouco se efetivará apenas pela existência de legislações que a ampara, mas com certeza pela dinâmica mobilizadora de canais e de ações práticas democratizantes.

O fato de, a cada dois anos (no máximo quatro anos), haver rotatividade de diretores, conforme previsto na Lei de Gestão nº 7040/98-MT, traz em si a necessidade de permanente atenção pelo Órgão Central com a formação dos gestores, com um efetivo trabalho de acompanhamento, monitoramento e intervenção junto às escolas.

Dessa forma, propomos estratégias que articulam os órgãos instituídos e envolvidos no processo de gestão educacional e escolar, cientes de que o trabalho educativo, por sua complexidade e relevância para a sociedade, constitui-se em tessitura social que exige o esforço, compromisso e a ação produzida por muitas mãos.

3.1.1 Estratégias para articulação de ações entre SUGT e assessoria pedagógica

Conforme apresentado no Capítulo I, a Política de Gestão Escolar no Estado de Mato Grosso, regulamentada pela Lei 7.040/98, é fundamentada nos princípios da Gestão Democrática Participativa. Para sustentação dessa política, a Seduc-MT dispõe de uma estrutura organizacional interna em que a SUGT tem como foco o “[...] fortalecimento da gestão das unidades escolares, implementando políticas que propiciem a otimização dos seus processos, visando à qualidade da educação em Mato Grosso” (MATO GROSSO, 2006, p. 20). Portanto, cabe à SUGT a responsabilidade direta pelo apoio e acompanhamento da gestão escolar, cumprindo sua atribuição articulada com as assessorias pedagógicas dos municípios e as unidades escolares.

Essa estrutura de assessoramento para dar efetividade à gestão democrática participativa nas escolas deve constituir-se em amplo arco de atores que, envolvidos no processo de gestão através de mecanismos de articulação, monitoramento e

avaliação de suas ações, possam contribuir com a melhoria da gestão escolar e, conseqüentemente, dos resultados de aprendizagem.

Nessa perspectiva, apresentamos a seguir uma proposta para a SUGT, buscando incrementar a sua articulação com as instituições desconcentradas, com vistas à consolidação da política de gestão democrática participativa nas escolas.

✓ **Monitoramento e avaliação da gestão educacional e escolar**

Para que as ações da SUGT incidam, conseqüentemente, na efetividade da gestão democrática participativa, preconizada como política de gestão escolar pela Secretaria de Estado de Educação, deve-se implantar rigorosa e sistemática avaliação tanto do processo de implementação das ações que realiza como de seus resultados. A política, ao ser implementada, necessita de acompanhamento, monitoramento e de avaliação processual para que se possa corrigir rumos, acrescentar e/ou modificar estratégias de forma a atingir os seus propósitos.

Desse modo, a SUGT deve realizar bienalmente a avaliação dos processos de gestão escolar e, anualmente, a autoavaliação, a fim de analisar as relações causais dos avanços e os pontos de melhoria, traçar metas e definir formas de alcançá-las. O plano de trabalho precisa ser elaborado de forma que articule as ações às necessidades evidenciadas, valendo-se dos canais e de recursos disponíveis para superação das fragilidades junto à Assessoria Pedagógica e Equipe de Direção.

Para tanto, deverá estreitar proximidade entre o Órgão Central e as Unidades Desconcentradas, tanto realizando reuniões presenciais periódicas como também otimizando o uso do Sistema Integrado de Gerenciamento da Educação – SIGEDUCA disponível. Através desse sistema, será possível acompanhar e monitorar todos os processos escolares: matrícula, formação de turmas, frequência, execução financeira consoante o Projeto Político Pedagógico e aprendizagem dos alunos. Portanto, é possível, sem maiores custos e com maior agilidade, obter as informações e realizar ações interventivas para a melhoria da gestão escolar.

O desempenho do assessor pedagógico junto às escolas deve ser acompanhado e avaliado pela SUGT para que esta possa contribuir nas orientações

para a realização das suas atribuições e no planejamento de itinerário formativo para esse importante agente do processo e para a equipe de direção.

Quadro 4 - Proposta de Ação para o Monitoramento e avaliação da gestão educacional e escolar pela SUGT

AÇÕES	ESTRATÉGIAS	CRONOGRAMA	CUSTO	RESPONSÁVEL
Elaborar e implementar programa de avaliação sistemática da política de gestão Democrática Escolar do Estado.	- Estudo para fundamentação teórica da equipe. - Formulação e publicação da proposta. - Aplicação de instrumento de pesquisa. - Análise dos resultados e formulação de proposta de melhoria.	1º semestre de 2015. Aplicação Bienal.	Fonte 120 – recurso financeiro do Estado para deslocamento da equipe de avaliação.	Superintendente, Coordenadores e Gerentes da SUGT.
Elaborar plano de acompanhamento e monitoramento da gestão escolar.	- Estudo para fundamentação teórica da equipe. - Elaboração coletiva do plano. - Capacitação técnica da equipe para uso adequado do Sistema SIGEDUCA. - Reuniões sistemáticas para análise de dados e definição de novas ações.	- Fevereiro/ 2015 - Ao longo do ano.	Nenhum custo.	-Gerente de monitoramento da SUGT.
Promover a formação continuada dos técnicos da SUGT	- Reuniões semanais de estudo. - Participação da equipe em cursos formativos promovidos por Órgãos afins e pela SEDUC/MT.	- Ao longo do ano.	Nenhum custo.	Superintendente de Gestão Escolar.

AÇÕES	ESTRATÉGIAS	CRONOGRAMA	CUSTO	RESPONSÁVEL
Realizar a avaliação dos resultados das ações implementadas pela SUGT.	- Reuniões bimestrais da equipe, para avaliação de resultados das ações.	-Bimestralmente	Nenhum custo.	Superintendente de Gestão Escolar.
Acompanhar, orientar e avaliar o trabalho do assessor pedagógico.	- Envio de relatórios circunstanciados do assessor pedagógico à SUGT. -Diálogo permanente através dos canais de comunicação disponível.	-Bimestralmente	Nenhum custo.	Coordenador de monitoramento da SUGT.
Promover a formação da equipe de direção das escolas.	- Cursos à distância ofertados pelo MEC: PROGESTÃO; PROFUNCIONÁRIO; Formação de Conselhos Escolares. - Encontros formativos para gestor escolar promovido pela Seduc.	- Ao longo do ano.		
Manter diálogo permanente com as escolas e assessoria pedagógica.	Uso de <i>e-mail</i> ; telefone; <i>web</i> conferência e orientativos escritos.	Ao longo do ano.	Nenhum custo.	Técnico da SUGT, responsável pelo município.

Fonte: elaborado pela autora

A proposição acima assenta-se em uma perspectiva de que, em gestão escolar, é fundamental que as estruturas do sistema de ensino estejam articuladas e que as ações deste sejam planejadas, disseminadas e executadas com foco no fortalecimento da gestão escolar, locus da ação pedagógica. Como já afirmamos anteriormente, à SEDUC/MT, cabe gestar a educação do sistema estadual de educação na dimensão de organização e de implementação tal qual a escola. Nesse sentido, não basta prover os recursos e a estrutura física e material, mas, sobretudo, acompanhar, monitorar e avaliar todo o processo como parte deste, não atribuindo o fracasso ou o sucesso à escola tão somente. Entendemos, portanto, que a eficácia da gestão escolar, democrática e participativa será resultante da efetividade na gestão educacional em todas as dimensões.

3.1.2 Estratégias para articulação de ações entre Assessoria Pedagógica e escolas

Do assessor pedagógico, quando da sua candidatura à função, lhe é exigida a apresentação de um plano de ação que é apresentado aos trabalhadores da educação das escolas sob a sua jurisdição. O referido plano deve conter metas claras a serem alcançadas segundo suas atribuições, objetivando acompanhar, orientar e monitorar a gestão escolar. Nesse sentido, para maior articulação das suas ações e o fazer da escola, será necessário que esse profissional estabeleça uma relação de confiança junto aos agentes educativos das escolas.

✓ Trabalho com metas a serem alcançadas pela assessoria pedagógica

O assessor pedagógico deve ser o líder da gestão educacional local, não lhe cabendo, pois, a posição de observador do processo educativo escolar. Ou seja, não basta saber como a gestão escolar está se desenvolvendo, mas, sobretudo, cabe-lhe, como assessor pedagógico local, analisar os resultados da ação gestora, em conjunto com a equipe escolar, para orientá-la, apoiá-la e intervir, se for o caso, no sentido de fortalecer a efetiva participação da comunidade no processo de gestão democrática preconizada pela política de gestão escolar do Estado.

Dessa forma, recomendamos que esse profissional realize sistematicamente reuniões com a comunidade escolar, oriente a equipe gestora das escolas e que participe dos eventos promovidos pelas por estas. Recomendamos, ainda, que o seu plano de ação seja divulgado às escolas e que as pautas das reuniões sejam definidas conjuntamente ao final de cada uma delas.

Para maior efetividade do previsto no artigo 3º, inciso II, alínea 'c' da Lei da Gestão Democrática nº 7040/98, será necessário o estabelecimento de metas compatíveis com as atribuições do assessor pedagógico, mensuradas por indicadores que evidenciem, além do cumprimento dessas, os seus efeitos junto à gestão escolar. Propomos, para tanto, que a SUGT monitore prioritariamente as atribuições do assessor pedagógico. E, para efetividade daquelas mencionadas no Capítulo I desta pesquisa, propomos o plano apresentado no quadro 13 a seguir.

Quadro 13 - Proposta de Ação para o Assessor Pedagógico

AÇÕES	ESTRATÉGIAS	CRONOGRAMA	CUSTO	RESPONSÁVEL
Fornecer orientação técnica e administrativa às Unidades Escolares públicas e privadas.	- Reuniões sistemáticas com os representantes das escolas.	- Início do ano letivo e sempre que houver novas orientações emanadas do Órgãos de Educação (MEC, SEDUC, CNE, CEE).	Nenhum custo.	Assessor Pedagógico.
Orientar e acompanhar a aplicação da legislação educacional e administrativa às unidades escolares públicas e privadas.	- Acompanhamento pelo sistema SIGEDUCA, da regularidade das escolas: autorização e reconhecimento junto ao CEE. - Verificação da atualização dos registros escolares.	- Anualmente. - Bimestralmente.	Nenhum custo.	Assessor Pedagógico.

Articular e monitorar programas e projetos emanados da SEDUC na área de abrangência das unidades escolares.	- Acompanhamento <i>in loco</i> da operacionalização dos projetos, com registro das orientações dadas.	- Mensalmente.	Nenhum custo.	Assessor Pedagógico.
Orientar, acompanhar e analisar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), tendo por base instrumentos emanados do órgão central.	- Capacitar o assessor pedagógico para adequada utilização do Sistema SIGEDUCA.	- Fevereiro /2015.	Nenhum custo.	Assessor pedagógico.
Monitorar a execução do Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE) nas unidades escolares, através de instrumentos avaliativos emitidos pelo órgão central.	- Acompanhamento <i>in loco</i> da operacionalização do PDE pelas escolas. -Utilização sistemática do instrumento de avaliação. -Reunião com os gestores das escolas para 'feedback'	-Mensalmente. - Semestralmente - Mensalmente.	Nenhum custo.	Assessor Pedagógico.

Fonte: elaborado pela autora a partir das atribuições do assessor pedagógico previstas na LC 206/04-MT.

Ratificamos que a presença do assessor nas escolas é de fundamental importância, pois quanto maior for sua integração no contexto escolar, melhor percepção da sua dinâmica poderá ter para o desempenho das suas atribuições como líder educacional local. Para melhor entendimento da importância da ação do

assessor pedagógico na gestão escolar, é oportuno esclarecer que os gestores escolares recorrem, em primeira instância, a esse órgão para o atendimento de suas demandas. Na assessoria pedagógica, portanto, devem existir registros do acompanhamento da gestão escolar, assim como das medidas adotadas para melhoria da prática gestora. Esse exercício tanto possibilita a formação em serviço do assessor e dos dirigentes escolares, responsáveis que são pela gestão da educação, sabendo-se que responsabilidade exige profissionalismo, como também serve de memória para consulta sobre a gestão educacional e escolar no município. Deve-se, ainda, manter a SUGT informada por meio de relatórios, das ações desenvolvidas e das metas alcançadas. Da mesma forma, cabe à SUGT manter seus arquivos atualizados acerca do trabalho do assessor para intervir e apoiar num processo permanente de trocas e ações conjuntas que viabilizem a prática da gestão democrática e participativa no sistema estadual de ensino.

3.1.3 Estratégias de fortalecimento da gestão democrática participativa nas escolas “A” e “B”

Consoante a assertiva de Lück (2006, p. 25) de que é necessário o “[...] direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer do sistema de ensino e das escolas, sem o que todos os demais esforços e gastos são despendidos sem promover os devidos resultados”, apresentamos um itinerário de formação em serviço com o intuito de colocar em prática os mecanismos da gestão democrática participativa no dia a dia das escolas pesquisadas.

✓ Itinerário Formativo para Equipe de Direção focado nos princípios da gestão democrática participativa

A competência gestora para promover o entendimento da comunidade no sentido de todos participarem do processo educativo para sua efetividade, traduzida na qualidade das aprendizagens dos alunos, requer estudo contínuo para orientar e organizar sua atuação. O fortalecimento da escola pública depende fortemente de

uma gestão competente que contribua para melhorar continuamente o desempenho dos estudantes.

No quadro 14 a seguir, apresentamos um itinerário de formação em serviço, tendo como foco ações promotoras de convivência escolar democrática e participativa.

Quadro 5 - Proposta de Ação para Equipe de Direção das Escolas

AÇÕES	ESTRATÉGIAS	CRONOGRAMA	CUSTO	RESPONSÁVEL
Realizar o Planejamento Participativo na escola.	- Reunião com os segmentos da comunidade escolar, para análise do diagnóstico da realidade escolar e definição das ações pedagógicas.	- Fevereiro 2015.	Nenhum custo	Diretor e Assessor Pedagógico.
Definir coletivamente o Calendário Escolar e a agenda de eventos.	- Reunião com os atores educativos escolares.	- Janeiro 2015.	Nenhum custo.	Diretor da escola.
Avaliar os resultados de aprendizagem dos alunos e definir propostas/projetos de melhoria.	- Reunião Pedagógica com a participação do CDCE. Divulgação dos projetos e atividades definidos aos alunos e pais.	- Fevereiro 2015.	Nenhum custo.	Diretor da escola.

AÇÕES	ESTRATÉGIAS	CRONOGRAMA	CUSTO	RESPONSÁVEL
Melhorar a comunicação interna e externa.	- Instalação de mural informativo na entrada da escola contendo horários de funcionamento; projetos da escola; pessoas responsáveis; eventos, entre outras. Canal de informação aos alunos e funcionários da escola.	- Ao longo do ano letivo.	Confecção de murais custeados pelo PDE.	Secretário Escolar.
Melhorar a comunicação entre escola e pais de alunos.	- Criação do jornal da escola; - Criação de um banco de informação: telefone, e-mail, facebook, para contato com os pais. - Criação da Agenda anual de reuniões de Pais e Mestres e de eventos da escola.	-Bimestral. - Janeiro 2015 - Fevereiro 2015 - Janeiro 2015	Recursos do PDE da escola.	- Coordenador da escola. - Secretário escolar. - Diretor da escola
Instituir o Grêmio Estudantil.	- Reunião com os alunos para estudo e formação do Grêmio.	- Abril 2015	Financiado pela SEDUC/MT Fonte 120	Diretor e Coordenador pedagógico.

AÇÕES	ESTRATÉGIAS	CRONOGRAMA	CUSTO	RESPONSÁVEL
Ampliar a participação da comunidade escolar nas decisões escolares.	Reunião de representantes dos segmentos do CDCE com seus pares, com registro das opiniões dadas por eles acerca dos assuntos tratados.	-Bimestralmente.	Nenhum custo.	Diretor da escola.
Divulgar e promover a compreensão dos indicadores oficiais da escola à comunidade.	- Reunião com o CDCE e a comunidade escolar.	- Janeiro 2015.	Nenhum custo.	Diretor da escola.
Otimizar o uso do canal de informação “Portal do Aluno”, disponível no sistema SIGEDUCA, pelos pais, professores e alunos.	- Capacitação técnica para uso da internet para os pais no laboratório de informática da escola. - Disponibilizar o acesso aos materiais educativos e aos alunos.	- Abril a Junho 2015.	Nenhum custo.	Diretor e Secretário da escola.
Melhorar o clima de confiança entre os agentes educativos para a construção de um ambiente colaborativo.	- Reunião para ‘feedbacks’ positivos às pessoas e, de forma particular, os ‘feedbacks’ negativos. - Aplicação de sanções previstas no estatuto escolar de forma justa e imparcial	- Ao longo do ano.	Nenhum custo.	Diretor da escola.
Desenvolver a capacidade das pessoas e valorizar o bom desempenho como valor coletivo.	- Diagnóstico das fragilidades para orientação focada e intervenção adequada.	- Ao longo do ano.	Nenhum custo.	Diretor da Escola

AÇÕES	ESTRATÉGIAS	CRONOGRAMA	CUSTO	RESPONSÁVEL
Ampliar a participação dos alunos na gestão escolar.	Reunião com líderes de turmas; Delegação de atividades como: monitoria, cuidadores do recreio, contadores de histórias na sala de leitura, auxiliares da biblioteca e outros espaços educativos.	- Ao longo do ano.	Nenhum custo.	Coordenador Pedagógico.
Promover a efetividade da atuação do CDCE na gestão da escola.	-Formação dos membros do conselho. -Treinamento para os pais para acompanharem a execução do PDE e dos demais recursos da escola pelo Sistema 'SIGEDUCA'. -Disponibilidade de senha de acesso aos conselheiros. - Debate de desafios e tomada de decisão no colegiado.	- Ao longo do ano.	Nenhum custo.	Diretor da escola.

Fonte: elaborado pela autora.

Como foi tratado nesta pesquisa, o CDCE é um dos canais de participação e democratização do poder na gestão escolar da maior importância. Como tal, ele deve constituir-se em espaço de construção e disseminação de uma cultura política participativa na educação. Como nos diz Lück (2009, p.75), a “[...] participação constitui-se em condição fundamental no sentido de tornar a escola uma efetiva

unidade social de promoção da educação [...]segundo o princípio de que é necessária toda uma comunidade para educar uma criança”.

Desse modo, a participação observada nas escolas “A” e “B” atendem a exigência burocrática do CDCE na gestão escolar, conquanto deva ser substituída pelo estar presente como parceiro nas definições, deliberações e ordenamentos que contribuam para a melhoria da qualidade do trabalho escolar e, conseqüentemente, da aprendizagem dos estudantes.

Essa substituição, todavia, não se efetivará espontaneamente. Da mesma forma que as ações pedagógicas devem ser intencionalmente planejadas, a participação com efetividade, para além dos membros do CDCE, deve ser igualmente planejada e competentemente organizada pela equipe de direção. Nesse sentido, a liderança do diretor na mobilização e na organização das pessoas para atuarem coletiva e colaborativamente é fundamental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola é uma organização pertencente a uma estrutura na qual se inserem a Seduc e as instituições desconcentradas, que possuem políticas definidas, recursos e normas para sua efetivação. Assim sendo, a gestão escolar deve ser analisada pelo Órgão Central, a partir do desenvolvimento de uma cultura de gestão democrática participativa nos diferentes níveis, buscando construir uma rede de apoio à gestão democrática participativa na escola pelo exercício da participação junto a ela. Desse modo, a realização das responsabilidades sociais e educacionais que fundamentam a função social da escola não será vista de maneira unilateral como comumente é feito. À medida que houver efetividade na gestão da educação e da escola, a qualidade da educação será efetivada.

As opiniões coletadas nas entrevistas deixaram entrever que as concepções de democracia e de participação restringem-se à aprovação de decisões feita em reunião do CDCE, o que se configura, muitas vezes, na mera aceitação de propostas formuladas fora do mesmo. Ficou evidente que as reuniões do Conselho acontecem para aprovação da execução de ações de cunho financeiro e administrativo, sem, contudo, haver problematização sobre as necessidades da escola correlacionadas às aprendizagens dos estudantes. Notadamente, a preocupação com a participação da comunidade escolar é secundarizada e tampouco é feita a avaliação de resultados alcançados pelas ações que são aprovadas por seus membros.

Pelas evidências coletadas através de documentos nas escolas pesquisadas, assim como nas entrevistas, as discussões e definições coletivas acerca do pedagógico, que devem se constituir na centralidade da escola, são desconsideradas e/ou pouco valorizadas. Observou-se, ainda, que os registros são meras formalidades, não sendo fontes de consultas para eventuais correções de curso das ações que incidam na melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens.

Mesmo com relação às avaliações externas, que trazem elementos diagnósticos significativos, especialmente das aprendizagens, não houve evidências de utilização para a tomada de decisões pelas escolas, o que indicou a inabilidade destas na análise mais minuciosa dos dados resultantes de cada uma. Esses dados,

portanto, não são pauta do CDCE nem de discussão com os pais e funcionários da escola. A forma presente, na prática, dessas escolas ainda é a observância do desempenho dos alunos apenas pelas avaliações da escola.

A liderança, componente fundamental para a efetividade da gestão democrática participativa, em nenhum momento foi mencionada pelos entrevistados. Assim sendo, o desenvolvimento dessa competência deve ser estratégico nas formações promovidas pela SEDUC/MT. Da mesma forma, é imprescindível a formação técnica para o exercício dessa função, já que, reconhecidamente, no processo de planejamento e implementação de estratégias de ação, o conhecimento e a utilização dos elementos da gestão estratégica são absolutamente válidos para o alcance de metas e objetivos educativos.

Portanto, apesar de reconhecer os limites e também os avanços da gestão democrática participativa, é imprescindível uma efetiva atuação do Órgão Central na formação dos profissionais da educação como um todo acerca da educação para a democracia, esta última vista como valor e como processo. Processo esse que se aprende na permanente reflexão e prática na escola, nas comunidades e na sociedade que se deseja justa, solidária e democrática.

O CDCE é órgão colegiado de fundamental importância que, não obstante, neste estudo, não expressar, de fato, uma participação capaz de romper com as formas autoritárias e acríticas de gestão escolar em sua dinâmica interna, a nova ordem está em curso.

Com efeito, a formação continuada dos agentes educativos, a autoavaliação feita pela escola, a avaliação de políticas a serem realizadas pela SEDUC/MT, tendo como base para uma gestão competente, a realização efetiva do monitoramento dos processos e a avaliação dos resultados deles advindos, contribuirão para suscitar consciências críticas nas escolas com o propósito de consolidar as práticas participativas que contribuirão para a efetividade de uma educação de qualidade capaz de promover o bem comum.

Esta pesquisa oportunizou reconhecer que, diante da complexidade do processo educativo, o estudo sobre a prática gestora de duas escolas é limitado, ainda que não tenhamos tido a intenção de esgotar o assunto. Deste modo, estou convicta que os dados apresentados neste trabalho, indicam que ainda há necessidade de continuidade dos estudos acerca das práticas gestoras

democráticas e participativas das escolas a fim de possibilitar a apropriação desses conhecimentos e a disseminação das tendências identificadas à rede de ensino.

Outra constatação decorrente deste estudo, é a de que a prática da gestão democrática e participativa ainda está por se efetivar, porém, apesar disso, os esforços individuais e coletivos dos profissionais das escolas, produziram os bons resultados das escolas pesquisadas.

REFERÊNCIAS

ARANDA. Maria Alice de Miranda. Estado, Políticas Educacionais e Gestão Democrática da Escola no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICA DE ENSINO, 15, 2010, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos** Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2010. Disponível em: <http://www.ufmg.edu.br/faed/nefope/publicacoes>. Acesso em 1 dez. 2013.

BARDIN. Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Constituição Federal (1988)**. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 10 nov. 2013.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília – DF, 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf. Acesso em: 20 nov. 2013.

BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. **Pesquisa em Eficácia Escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

COELHO, Salete B. R.; LINHARES, Clarice. Gestão Participativa no Ambiente Escolar. **Revista Eletrônica Latu Sensu**, ano 3, n. 1, março de 2008.

DOURADO, Luiz Fernandes Dourado. **Gestão da Educação Escolar**. 4. ed. Cuiabá: UFMT- Rede e-Tec Brasil, 2012.

DOURADO, Luiz Fernandes Dourado. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas**. Disponível em: www.scielo.br/pdf/es/v28/n100/a1428100.pdf. Acesso em: 30 jan. 2014.

ESTÊVÃO. Carlos. **Gestão Estratégica nas Escolas**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional Biblioteca Digital, 1999. Disponível em: <http://area.dgfdc.min-edu.pt/innovbasic/biblioteca/ccoge09/index.htm>. Acesso em 10 dez. 2013.

FREITAS, Katia Siqueira de. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar (UFBA). **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p.3-5, fev/jun. 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresarias e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GADOTTI, Moacir. **A Escola e o Professor: Paulo Freire e a paixão de ensinar**. São Paulo: Publisher Brasil, 2007.

GONÇALVES, Rodrigo Aurélio. Metodologias Participativas na Construção de Saberes Sobre a Relação Comunidade e Escola. *Artifícios-Revista do Dífere* - ISSN 2179 6505, v. 2, n. 3, ago/2012. Disponível em: www.artificios.ufpa.br/Artigos. Acesso em 31 out. 2013.

LIMA, Paulo Gomes. Estado, Políticas Educacionais e Gestão Democrática da Escola no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICA DE ENSINO, 15, 2010, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos ...**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2010. Disponível em: <http://www.ufmg.edu.br/faed/nefope/publicacoes>. Acesso em 1 dez. 2013.

_____. *et al.* Relações entre o estado e a escola no Brasil, participação e políticas educacionais e o plano da efetividade, a possibilidade e a necessidade de gestão democrática. **Revista Ibero-americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 8, n. 2, 2013. Disponível em: <http://seer.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/5819/4813>. Acesso em 10 jan. 2014.

LÜCK, Heloísa *et al.* **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LÜCK, Heloísa, **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 26 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

_____. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **Gestão Participativa na Escola**. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes 2006. (Série Cadernos de Gestão, Vol.III).

_____. **Liderança Em Gestão Escolar**. 2 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão, Vol.IV).

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **A Gestão Estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional**. Juiz de Fora, jul/dez.2012. Disponível em <http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=604>. Acesso em 26/11/2013.

MATO GROSSO. Diário Oficial. ANEXO VII – Portaria nº 193/2006-GS/SED. 2006 **Diário Oficial do Mato Grosso**, Cuiabá, MT, 2006.. Disponível em: http://www.iomat.mt.gov.br/ler_pdf.php?edi_id=975&page=20. Acesso em 30 nov. 2013.

MATO GROSSO. Lei Complementar 50/98 de 1º de outubro de 1998. Dispõe sobre a Carreira dos Profissionais da Educação Básica de Mato Grosso. **Diário Oficial do Mato Grosso**, Cuiabá, MT, 1º. out. 1998a. Disponível em: https://docs.google.com/document/d/zdPPpq8KRFNha9KknVZbyj0NQdDFUH6FZ2AdH-WeGJo/edit?hl=pt_BR. Acesso em: 30 nov. 2013.

MATO GROSSO. Lei Complementar nº 206, de 29 de dezembro de 2004 - D.O. 29.12.04. Dispõe sobre alterações na Lei Complementar nº 50, de 1º de outubro de 1998. **Diário Oficial do Mato Grosso**, Cuiabá, MT, 22 mar. 2005. Disponível em: <http://www.seduc.mt.gov.br/educadores/Documents/Comiss%C3%A3o%20de%20%C3%89tica/Comiss%C3%A3o%20de%20%C3%89tica/Lei%20Complementar%20n%C2%B0%20206.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2014.

MATO GROSSO. Secretaria de Serviços Legislativos. Lei nº 7.040, de 1º de outubro de 1998. Regulamenta os dispositivos do Artigo 14 da Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Diretrizes e Bases da Educação Nacional), bem como o inciso VI do Artigo 206 da Constituição Federal, que estabelecem Gestão Democrática do Ensino Público Estadual, adotando o sistema seletivo para escolha dos dirigentes dos estabelecimentos de ensino e a criação dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar nas Unidades de Ensino. **Diário Oficial do Mato Grosso**, Cuiabá, MT, 1º. out. 1998b. Disponível em: http://site.seduc.mt.gov.br/cdce/Lei_7048-98.pdf.

MATO GROSSO. Secretaria de Estado de Educação. **Orientações Curriculares: Concepções para a Educação Básica**. SEDUC/ MT. Cuiabá: Defanti, 2010.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais: Um Guia Prático para Acompanhamento da Disciplina e Elaboração de Trabalhos Monográficos**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MINTZBERG. Henry. **Managing: Desvelando o Dia a Dia da Gestão**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2010.

NETO. Odorico Ferreira Cardoso. **Dissenso no Consenso: a democratização da escola pública em Mato Grosso**. Educação e Sociedade. Editora UFMT; 2004.

OLIVEIRA. Regiane Vaz de; NOVAES, Luiz Carlos. Os efeitos dos resultados da avaliação externa e dos índices de desempenho escolar sobre a gestão da escola e do trabalho pedagógico na rede estadual paulista. Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP. Apoio: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração**: reflexões sobre a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa, São Paulo. v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez.2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

_____. **Administração Escolar**: introdução crítica. 17 ed. São Paulo, Editora Cortez, 2012.

_____. **Crítica da Estrutura da Escola**. São Paulo: Editora Cortez, 2011.

_____. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. São Paulo: Editora Ática, 2007.

POLON. Thelma Pinto; BONAMINO, Alicia Maria Catalano de. Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica em Escolas Eficazes. In: SIMPOSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 25, 2011, São Paulo. **Anais eletrônicos ...**. São Paulo. PUC/USP/ANPAE, 2011. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhos completos/comunicacoesRelatos/0521.pdf>. Acesso em 20 dez. 2013.

TORRES. Artemis; SILVA, Rose Cléia Ramos da. **Conselhos Escolares e Democracia**: lemas e dilemas. Cuiabá: EdUFMT, 2008.

WERLE. Flávia Obino Corrêa. Conselhos Escolares: **Implicações na Gestão da Escola Básica**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2003.