

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

CRISTINA MARA MOREIRA

**DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA EM UMA  
ESCOLA DA ZONA DA MATA MINEIRA**

JUIZ DE FORA  
2017

CRISTINA MARA MOREIRA

**DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA EM UMA  
ESCOLA DA ZONA DA MATA MINEIRA**

Dissertação apresentada como requisito para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. André Bocchetti

JUIZ DE FORA

2017

CRISTINA MARA MOREIRA

**DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA EM UMA  
ESCOLA DA ZONA DA MATA MINEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito para defesa no Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. André Bocchetti (Orientador)  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Membro Externo da banca

---

Membro Externo da banca

Dedico esta dissertação aos meus queridos filhos, Luís Fillipe e Maria Paula, razão de toda a minha vida e motivação para o meu crescimento; ao meu esposo, aos meus pais e irmãs que não mediram esforços para que eu continuasse na luta e realizasse mais esse sonho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela saúde, por atender minhas orações e pelas oportunidades de crescimento!

Aos meus pais, José Aurélio e Cida, por me trazerem ao mundo, cuidarem de mim com tamanha dedicação e amor, sempre me incentivando nos estudos, me apoiando. Agradeço por sempre estarem ao meu lado e na realização dos meus sonhos.

Aos meus filhos, Luís Fillipe e Maria Paula, pela paciência e compreensão, entendendo a cada momento minha ausência e sonhando junto comigo com a conclusão do curso.

Ao meu companheiro Edvalter, por compreender meus momentos de isolamento e ausência, e ainda por me apoiar e incentivar para concluir esse trabalho.

Às minhas irmãs, Ise e Cacá, pela amizade de sempre, pela paciência, pelo apoio a mim dispensados, pelos cuidados com os meus filhos.

À minha sobrinha e afilhada, Giovana, que tantas vezes reclamou “por que a madrinha tinha que estudar...”

A quatro pessoas muito especiais que se tornaram filhos de coração: Priscila Ferreira, que não mediu esforços para me apoiar, cuidando da minha casa e da minha família; Jefferson Harley, sempre disposto a me ajudar com gestos e palavras; Renata Pamplona, companhia nas viagens e exemplo de solicitude, amiga e conselheira; e Ana Lídia, pessoa que cruzou meu caminho (acredito, não por acaso) e me tornou mais forte!

Aos colegas de trabalho, que sempre buscaram me fortalecer nos momentos de desespero e desânimo. Em especial, os que atuam na secretaria escolar e equipe pedagógica que conviveram comigo, vendo de perto minhas ânsias e sufocos e sempre estavam ali para me apoiar de maneira incondicional, amo vocês!

Às companheiras da equipe gestora, Marlene, Sueli e Elaine, obrigada pelo apoio, por dobrar sua carga de trabalho nos períodos em que eu estava na fase presencial. Muito obrigada pela dedicação!

A todos os professores e assistentes, que no decorrer de todo o curso, dedicaram-se para transmitir conhecimentos e aguçar o espírito acadêmico, promovendo ampliação do saber.

Aos colegas mestrandos, uma nova família que se formou, compartilhando alegrias, tristezas, avanços, apertos e desânimo; sempre de mãos dadas; um dando força ao outro. (Jamais os esquecerei!) Enriquecemos muito na troca de experiências!

Em especial, a duas pessoas que se tornaram irmãs: encontramos-nos na 1ª semana presencial, conversa vai, conversa vem, formamos um trio e a partir do 2º encontro, sempre juntas: Eliabe Rodrigues e Leandra Cajado, vocês não existem! Obrigada por todas as partilhas, pelos doces, pelos presentes e presença de vocês no decorrer desse período tão marcante em minha vida! Obrigada por tudo!

À minha superintendente e amiga, Maria Thereza, que foi presença marcante todo o tempo!

Ao querido e único Oziel, sem você eu teria desistido no 1º dia. Lembro-me das suas palavras e do seu incentivo. Você se tornou muito especial pra mim!

Ao meu orientador, Prof. Dr. André Bocchetti, pela competência, confiança e interesse no meu trabalho.

Ao tutor-orientador, Prof. Vítor Figueiredo, pela competência, paciência, solidariedade, disponibilidade e dedicação, sempre de forma cuidadosa e atenciosa, ao longo desta escrita, fazendo tudo parecer mais fácil.

A todas as pessoas que participaram da pesquisa, disponibilizando seu tempo e contribuindo com suas percepções.

À SEE/MG pelo apoio institucional que permitiu a realização desse Mestrado.

Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas lutamos para que o melhor fosse feito. Não somos o que deveríamos ser, não somos o que iremos ser, mas, graças a Deus, não somos o que éramos.  
(Martin Luther King)

## RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso estudado discute a gestão democrática e participativa em uma escola da Zona da Mata Mineira. Para tanto, será necessário analisar o contexto, as ações e os canais de participação da comunidade escolar. O caráter participativo de uma gestão é muito importante, pois possibilita a consolidação da gestão democrática, a autonomia institucional e torna os indivíduos coautores e corresponsáveis da prática cotidiana da gestão escolar. Nesse sentido, o problema da pesquisa está na pouca participação dos sujeitos que compõem os segmentos escolares. Assim, a pergunta norteadora desse estudo de caso é: “quais os obstáculos para mobilizar a comunidade escolar para a efetivação de uma gestão democrática e participativa?”. Assumimos como hipóteses que os canais de participação abertos pela escola ainda não são suficientes para promover uma participação mais significativa dos membros da comunidade escolar, e ainda que o comodismo dos sujeitos, o medo de assumir compromissos, a própria localização da escola e o fato de ser única na sede municipal podem ser fatores impeditivos da participação. A partir dos conceitos da Gestão Democrática e Participativa, pretende-se analisar o funcionamento dos órgãos colegiados e sua contribuição para a ampliação da autonomia institucional e propor ações que permitam uma trajetória de participação de todos os atores nas ações cotidianas da escola. Dessa forma, a presente pesquisa apresenta como objetivo geral: pesquisar quais os obstáculos para mobilizar a comunidade da Escola Caminho Suave para a efetivação de uma gestão democrática e participativa, e analisar as ações dos sujeitos dos diversos segmentos da comunidade escolar. Como objetivos específicos foram definidos: i) descrever o caso de gestão, que está ligado à questão da baixa participação da comunidade escolar; ii) analisar os problemas do caso de gestão, mais especificamente os motivos que levam os sujeitos a uma postura de resistência à participação; iii) propor ações sócio-político-pedagógicas que promovam a participação consciente de todos os segmentos da comunidade escolar e, conseqüentemente, a ampliação da autonomia institucional. Utilizaremos, como metodologia a pesquisa qualitativa, e como instrumentos de pesquisa de campo, a análise documental, entrevistas e questionários. A partir da leitura de vários autores, dentre eles, Lück (2000, 2002, 2006, 2008a, 2008b, 2009a, 2009b), Paro (1986, 2001), Gadotti (1980,1993,1997), Dourado (2003), Hora (1994), Libâneo (2004), Demo (1999) e Freire (1995, 1996, 2000, 2006), desenvolveu-se uma análise referente à gestão democrática e participativa, fazendo-se entender que é imprescindível que os membros da comunidade escolar sintam-se motivados a agir em prol do sucesso do processo educativo.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática e Participativa; Autonomia; Coletividade.



## ABSTRACT

The present dissertation is developed under the Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The case studied discusses the democratic and participatory management in a school in the Zona da Mata Mineira. To do so, it will be necessary to analyze the context, actions and channels of participation of the school community. The participative character of a management is very important, since it allows the consolidation of democratic management, institutional autonomy and makes individuals co-authors and co-responsible of the daily practice of school management. In this sense, the research problem is in the low participation of the subjects that make up the school segments. Thus, the guiding question of this case study is: "what are the obstacles to mobilizing the school community in order to achieve a democratic and participatory management?" We hypothesize that the channels of participation opened by the school are not enough to promote a more meaningful participation of the members of the school community, and yet the subjects' self-indulgence, the fear of compromising, the school's own location and the fact Be unique in the municipal seat can be impeding factors of participation. Based on the concepts of Democratic and Participatory Management, it is intended to analyze the functioning of collegiate bodies and their contribution to the expansion of institutional autonomy and propose actions that allow a trajectory of participation of all actors in the daily actions of the school. Thus, the present research presents as general objective: to investigate the obstacles to mobilize the community of the Smooth Way School for the accomplishment of a democratic and participatory management, and to analyze the actions of the subjects of the various segments of the school community. As specific objectives were defined: i) describe the management case, which is linked to the low participation of the school community; ii) analyze the problems of the management case, more specifically the reasons that lead the subjects to a position of resistance to participation; iii) propose socio-political-pedagogical actions that promote the conscious participation of all segments of the school community and, consequently, the expansion of institutional autonomy. We will use, as methodology, qualitative research, and as instruments of field research, documentary analysis, interviews and questionnaires. From the reading of several authors, among them Lück (2000, 2002, 2006, 2008a, 2008b, 2009a, 2009b), Paro (1986, 2001), Gadotti (1980,1993,1997), Dourado (1994), Libano (2004), Demo (1999) and Freire (1995, 1996, 2000, 2006), an analysis was developed regarding democratic and participatory management, making it understood that it is imperative that members of the school community feel motivated to act for the success of the educational process.

**Keywords:** Democratic and Participatory Management; Autonomy; Collectivity.

## **LISTA DE FIGURAS**

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Mapa das cidades pertencentes à Jurisdição da 3ª SRE -MG..... | 26 |
|--------------------------------------------------------------------------|----|

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1 - Matrículas de alunos entre 2011 e 2015.....                                                                     | 28  |
| Gráfico 2 - Participação dos professores na eleição do Colegiado Escolar.....                                               | 95  |
| Gráfico 3 - Porcentagem de concordância dos pais em relação à abertura ao diálogo e à participação pela equipe gestora..... | 106 |
| Gráfico 4 - Participação dos alunos na eleição dos membros do Colegiado Escolar.....                                        | 127 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 - Momentos em que ocorre interação entre os segmentos escolares...                             | 44  |
| Quadro 2 - Segmentos dos servidores, alunos e pais entrevistados da Escola Estadual Caminho Suave ..... | 75  |
| Quadro 3 - Ferramenta 5W2H.....                                                                         | 167 |
| Quadro 4 - Proposta de criação e implementação do Grêmio estudantil.....                                | 171 |
| Quadro 5 - Plano de Ação Educacional (PAE).....                                                         | 174 |
| Quadro 6 - Proposta de Criação da Comissão Permanente Docente-administrativa.....                       | 177 |
| Quadro 7 - Criação de um Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa.....        | 180 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1 - Comparecimento de pais e alunos no Dia “D” .....                                                                                         | 47  |
| Tabela 2 Comparecimento de pais de alunos matriculados nos 6 <sup>os</sup> e 9 <sup>os</sup> anos do Ensino Fundamental em reunião pedagógica ..... | 51  |
| Tabela 3 - Dados sobre comparecimento de diversos segmentos na eleição para representantes do Colegiado Escolar (2014-2016) .....                   | 53  |
| Tabela 4 - Formação dos profissionais da Escola Estadual Caminho Suave (2016).....                                                                  | 56  |
| Tabela 5 - Fatores que impedem a participação das famílias na escola.....                                                                           | 111 |
| Tabela 6 - ... Grau de participação dos pais na escola pela percepção de alunos..                                                                   | 113 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

|        |                                                              |
|--------|--------------------------------------------------------------|
| APM    | Associação de Pais e Mestres                                 |
| CAEd   | Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação         |
| CF     | Constituição Federal                                         |
| COMSEP | Conselho Municipal de Segurança Pública                      |
| CRAS   | Centro de Referência de Assistência Social                   |
| ECA    | Estatuto da Criança e do Adolescente                         |
| FNDE   | Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação                |
| FUNDEB | Fundo da Educação Básica                                     |
| IBGE   | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística              |
| ISE    | Índice Socioeconômico                                        |
| LDB    | Lei de Diretrizes e Bases                                    |
| MEC    | Ministério da Educação                                       |
| MG     | Minas Gerais                                                 |
| NASF   | Núcleo de Assistência à Saúde Familiar                       |
| PAE    | Plano de Ação Educacional                                    |
| PEB    | Professores da Educação Básica                               |
| PNAC   | Programa Nacional de Alfabetização e Cidadania               |
| PNE    | Plano Nacional de Educação                                   |
| PPP    | Projeto Político-Pedagógico                                  |
| SEE    | Secretaria de Estado de Educação                             |
| SIMADE | Sistema Mineiro de Administração Escolar                     |
| SIMAVE | Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Avaliação Pública |
| SRE    | Superintendência Regional de Ensino                          |
| UFJF   | Universidade Federal de Juiz de Fora                         |
| UNICEF | Fundo das Nações Unidas para a Infância                      |
| VEM    | Virada da Educação de Minas Gerais                           |

## SUMÁRIO

|                                                                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                                                                                              | <b>16</b>  |
| <b>1      DESAFIOS À EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA...</b>                                                                               | <b>26</b>  |
| 1.1    Contextualizando a escola.....                                                                                                                | 26         |
| 1.2    A importância da gestão democrática e participativa .....                                                                                     | 34         |
| 1.3    A Escola Estadual Caminho Suave e a gestão participativa.....                                                                                 | 41         |
| 1.3.1   Os atores escolares.....                                                                                                                     | 49         |
| <b>2      OBSTÁCULOS À GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA ESTADUAL CAMINHO SUAVE.....</b>                                                  | <b>59</b>  |
| 2.1    Os modelos de gestão e suas implicações no contexto escolar .....                                                                             | 60         |
| 2.1.1   A vertente social da gestão: descentralização e autonomia .....                                                                              | 64         |
| 2.1.2   Gestão escolar e participação: princípios fundamentais a uma escola democrática .....                                                        | 67         |
| 2.1.3   Os espaços escolares de participação: a representatividade dos sujeitos no cotidiano escolar .....                                           | 69         |
| 2.2    Metodologia de pesquisa.....                                                                                                                  | 73         |
| 2.3    Análise dos dados de pesquisa .....                                                                                                           | 76         |
| 2.3.1   Atuação, interação dos sujeitos e espaços de participação da Escola Estadual Caminho Suave sob a percepção dos professores.....              | 102        |
| 2.3.2   Análise das considerações feitas pelos pais e/ou responsáveis por alunos da Escola Estadual Caminho Suave .....                              | 102        |
| 2.3.3   A interação dos sujeitos e os espaços de participação da Escola Estadual Caminho Suave sob o olhar discente.....                             | 118        |
| 2.3.4   As percepções dos servidores administrativos sobre os espaços de participação e interação dos sujeitos da Escola Estadual Caminho Suave..... | 129        |
| 2.3.5   A Gestão Escolar sob o ponto de vista de dois ex-gestores da Escola Estadual Caminho Suave .....                                             | 138        |
| <b>3      PROPOSTA INSTRUMENTAL PARA A PROMOÇÃO DE UMA PARTICIPAÇÃO MAIS SIGNIFICATIVA DOS SUJEITOS ESCOLARES .....</b>                              | <b>162</b> |
| 3.1    Plano de Ação Educacional.....                                                                                                                | 164        |
| 3.1.1   Proposta de criação e implementação do grêmio estudantil .....                                                                               | 168        |
| 3.1.2   Proposta de criação e implementação da Associação de Pais e Mestres..                                                                        | 172        |

|       |                                                                                                                           |            |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1.3 | Proposta de criação da comissão docente-administrativa.....                                                               | 176        |
| 3.1.4 | Criação de um Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa.....                                     | 178        |
|       | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                                                         | <b>183</b> |
|       | <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                                                   | <b>186</b> |
|       | <b>APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EX-GESTORES DA .....ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ .....</b>                           | <b>192</b> |
|       | <b>APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PROFESSORES E SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ.....</b> | <b>194</b> |
|       | <b>APÊNDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PAIS DOS ALUNOS .....DA ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ.....</b>                     | <b>196</b> |
|       | <b>APÊNDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS ALUNOS DA .....ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ .....</b>                             | <b>198</b> |
|       | <b>APÊNDICE E: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS ALUNOS DA ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ.....</b>                                      | <b>200</b> |
|       | <b>APÊNDICE F: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFESSORES DA .....ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ.....</b>                            | <b>204</b> |
|       | <b>APÊNDICE G: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PAIS DOS ALUNOS DA ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ .....</b>                            | <b>209</b> |
|       | <b>APÊNDICE H: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO A SERVIDORES ...ADMINISTRATIVOS DA ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ .....</b>                | <b>213</b> |



## INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática pressupõe a participação de todos os segmentos da comunidade escolar: alunos, professores, servidores e famílias. Esse modelo de gestão foi definido na Constituição Federal (BRASIL, 1988) como um princípio para a educação brasileira, além de também ser regulamentado por leis complementares, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) (BRASIL, 1996) e o Plano Nacional de Educação (PNE/2014-2024) (BRASIL, 2014).

A palavra democracia originou-se do grego “*demokratía*” e é resultado da fusão dos termos *demos* (povo) e *kratos* (poder). Ela pode ser entendida como governo do povo, e abarca os diferentes segmentos que compõem um grupo social ou nação. Tal concepção de governo se pauta, principalmente, na proteção dos direitos à liberdade de expressão e na tomada de decisões de modo compartilhado, ressaltando que democracia não é a ausência de ordem e abrange a participação que exclui a opressão, o que evoca o princípio da equidade. Nesse sentido, é importante considerar que a democracia tende ao desejo de que todos sejam iguais e que as diferenças sejam respeitadas. Segundo o filósofo francês, Rancière (2014), a essência da democracia pressupõe igualdade, mas não é garantida por nenhuma forma institucional, nem é algo acabado. Rancière (2014) considera que no Brasil não há de fato um regime democrático, que o Estado é ainda oligarca e que “[...] a democracia é apenas uma forma de vida na sociedade, não uma forma de Estado” (p.60). Assim, falar em gestão democrática no contexto educacional requer reflexões diversas até pelo fato de na realidade existir uma tendência de se fazer uma analogia que se contradiz na prática, a partir do momento em que se entende a democracia como “governo de todos”, mas cria-se um elo entre ações individualistas: cada um pode, cada um quer. Aqui, pode ocorrer o uso da democracia como força, o que gera um estrago ao sentido democrático.

É necessário compreender que a cultura brasileira é caracterizada por uma marca histórica que carrega em si um caráter autoritário que se origina do regime militar; a ditadura podava a liberdade e tudo isso, indubitavelmente, interferiu também na área educacional que tende ainda hoje a uma cultura de comandos e obediência às regras. É mais fácil cumprir do que construir de forma coletiva. A Constituição Federal (BRASIL, 1988) reforçou o direito à cidadania, à participação, à democracia e outros movimentos reforçaram esses direitos na área educacional: a

Conferência Mundial de Educação para Todos (1990), o Programa Nacional de Alfabetização e Cidadania (PNAC) (BRASIL, 1990), o Plano Nacional de Educação para Todos (BRASIL, 1993), a Declaração de Salamanca (1994), a Conferência Nacional de Educação para Todos (1994). Todos esses movimentos, documentos e leis ressaltam o direito à democracia. Na Constituição Federal, a democracia é tomada como característica basilar para a organização da República brasileira em todas as suas dimensões, inclusive no campo educacional. Portanto, a democracia não deve ser entendida apenas como um preceito constitucional, mas como meta para a organização das instituições públicas do país. É necessário compreender que a democratização, sobretudo no campo da gestão educacional, além de se pautar na participação dos sujeitos, é alicerce na construção da autonomia escolar, o que gera corresponsabilidades e possibilita parcerias com a comunidade envolvida com a educação, com a escola. A oportunidade das pessoas de participar, discutir, refletir, pensar é ato democrático. Cortella (2005) afirma que a democracia:

[...] não é um fim em si mesma; é uma poderosa e indispensável ferramenta para a construção contínua da cidadania, da justiça social e da liberdade compartilhada. Ela é a garantia do princípio de igualdade irrestrita entre todas e todos[...] (CORTELLA, 2005, p.146)

Imprescindível é esclarecer que a democracia no âmbito escolar é vista sob uma perspectiva libertadora e emancipadora para vários autores e como destaca Freire (2000):

Não devemos chamar o povo à escola para receber instruções, postulados, receitas, ameaças, repreensões e punições, mas para participar coletivamente da construção de um saber de pura experiência feito, que leve em conta as suas necessidades e o torne instrumento de luta, possibilitando-lhe transformar-se em um sujeito de sua própria história. (FREIRE, 2000, p. 16).

Posto isso e sendo a escola *locus* de formação humana, o sentido democrático é impregnado da busca crescente pelo desenvolvimento integral do indivíduo. Essa visão tende a um conceito mais idealizado de gestão democrática que talvez não leve em consideração práticas cotidianas que influenciam na participação dos sujeitos.

No contexto escolar, é importante a conscientização dos atores para o desenvolvimento de ações que prezem pela coletividade. Assim, tornam-se

possíveis “olhares mais atentos” à realidade em que a escola está inserida, além de atitudes que proporcionem a elaboração de um Projeto Político-Pedagógico (PPP) capaz de gerar uma participação mais ativa dos sujeitos envolvidos no cotidiano educacional, como, por exemplo, nos órgãos colegiados, instituições escolares de participação que objetivam viabilizar decisões, diálogos e ações compartilhadas, tudo com vistas ao pleno desenvolvimento dos estudantes e à concretização dos objetivos educacionais.

A construção coletiva do PPP é um passo para fortalecer a autonomia institucional. Com o envolvimento dos múltiplos representantes da comunidade escolar, a proposta político-pedagógica se constrói num viés democrático, considerando as diferentes visões dos vários atores a respeito do contexto escolar e do processo educativo.

Nesse sentido, descentralização e participação são características da gestão democrática, e sua aplicação é importante para que as ações no espaço escolar, embora ocorram de forma hierárquica, fluam de maneira a considerar as relações interpessoais e as diversas formas de pensamento com o intuito de aperfeiçoar o trabalho educativo. Isso favorece o diálogo, o respeito à diversidade e a participação.

A gestão democrática, assim, constitui-se num fazer coletivo, o que ainda requer uma mudança de paradigmas em relação aos procedimentos burocráticos e à organização da escola, sobretudo no que se refere ao seu planejamento, às suas ações e aos seus resultados.

Nesse ponto, é importante a ação da equipe gestora, que deve trabalhar de forma alinhada com seu grupo, incentivando e promovendo a formação profissional continuada, possibilitando a participação dos alunos para que de forma ativa e coletiva compartilhem as decisões com a gestão escolar, como também envolvendo as famílias no cotidiano da escola, fazendo com que a comunidade seja copartícipe das decisões e ações propostas para a implementação de uma gestão democrática e participativa.

Dessa forma, a escola tem papel relevante na formação do indivíduo, na condução de ações que visam à efetivação dos direitos sociais e no entendimento e exercício da democracia. A equipe gestora deve desenvolver um trabalho que promova a cidadania por meio da participação consciente, sempre ressaltando a

dimensão da coletividade. Portanto, é necessária a articulação entre os sujeitos envolvidos com o contexto escolar, pois a escola, como instituição de ensino, traz à tona relações de poder. Muitas vezes, essas relações se realizam nas ações interpessoais, preferencialmente de maneira horizontal, ou seja, mostrando que as diferenças individuais não podem se sobrepor ao fazer coletivo. O que deve prevalecer é o processo dialógico para ampliar a autonomia da instituição com o envolvimento dos múltiplos sujeitos que a compõem.

Nesse sentido, ao mesmo tempo em que a gestão democrática é um princípio, ela pode ser vista também como um objetivo, que visa a construção de um processo educativo por meio da responsabilidade compartilhada.

Entretanto, desenvolver estratégias que democratizem o espaço escolar é um desafio, principalmente pelo fato de que muitos sujeitos preferem manter uma postura passiva, não se considerando elemento importante e corresponsável na construção das ações escolares. Nesse contexto, encontra-se a Escola Estadual Caminho Suave (nome fictício para preservar a identidade dos sujeitos envolvidos) situada em uma cidade do interior do estado de Minas Gerais, mais especificamente na região da Zona da Mata Mineira.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município em questão possui aproximadamente 12.000 habitantes, e a Escola é a única na sede municipal que oferta os anos finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio (Regular e Educação de Jovens e Adultos). A instituição, portanto, abrange uma grande demanda de alunos das zonas urbana e rural. Ao todo, possui cerca de 820 alunos matriculados nos três turnos escolares (MINAS GERAIS, 2016a).

A escola alvo desse caso de gestão possui como problema a consolidação de uma gestão participativa, que se retrata, mais especificamente, na falta de estímulo dos membros da comunidade escolar à participação. Mesmo que se abram canais de comunicação, a participação não se efetiva, sobretudo em ações que demandam decisões colegiadas, como a construção da proposta pedagógica, a execução das ações que dizem respeito ao processo educativo e ao fortalecimento da autonomia escolar.

É importante salientar que a falta de envolvimento da comunidade escolar com a gestão ocorre a despeito de ações realizadas pela equipe gestora e pedagógica em prol do que esta acredita ser um trabalho compartilhado, pautado em

meios dialógicos, por meio de canais de participação e de espaços para construção coletiva de projetos e ações. Porém, a participação não se consolida, o que provoca problemas institucionais, como a sobrecarga de responsabilidades em alguns sujeitos ou grupos menores.

Entretanto, a atual proposta de trabalho da escola busca efetivar este espaço como local aberto ao diálogo e à participação, e há planejamento de ações que privilegiam a aproximação de pais, alunos, professores e funcionários com a instituição, de modo a evitar sua inibição para participar.

Nesse sentido, fica clara a pretensão de ampliar canais de comunicação diversificados, como: utilização da rádio comunitária local, das mídias e redes sociais (*facebook*, *site* da escola, *whatsapp*, *messenger*, *email*), por meio de cartas, bilhetes, convites e visitas às comunidades urbanas e rurais. Ainda assim, a participação é limitada pois o quadro revelado indica uma cultura escolar de pouca participação.

Mediante as informações apresentadas, o tema desta dissertação é relevante para a análise do cenário educacional, tendo em vista a necessidade de a escola desenvolver uma proposta de trabalho que seja propulsora de incentivos para concretização de uma gestão participativa, em que os sujeitos sintam-se atores responsáveis pela instituição de ensino. Portanto, é preciso compreender a realidade e buscar intervenções no sentido de transformar o clima organizacional, desfazendo a postura resistente dos sujeitos envolvidos com a escola e revelando qual o sentido de democracia e de participação eles detêm.

Assim, esta pesquisa pretende encontrar respostas para a seguinte questão: quais os obstáculos para mobilizar a comunidade escolar para a efetivação de uma gestão democrática e participativa?

A resistência à mudança é algo polêmico, principalmente em organizações públicas, e se revela como barreira à transformação, pois tem relação com o “sair da zona de conforto”, o que gera receios, preocupações. Assim, as resistências acabam sendo inevitáveis, mas precisam ser analisadas de modo a não se transformar em algo nocivo à instituição, algo que possa impedir as melhorias organizacionais e os aperfeiçoamentos cotidianos.

Um fator importante no espaço escolar é o papel da equipe gestora. Por lidar com a diversidade de comportamentos que cada indivíduo pode assumir, esta

equipe precisa estar preparada para agir de forma a superar os conflitos que surgirem, fazendo com que estes funcionem de maneira positiva no sentido de aperfeiçoar a realidade, descobrindo por meios das diferenças as necessidades da escola, melhorando ações e buscando excelência.

A partir dessa análise é possível levantar alguns fatores que contribuem para a resistência dos sujeitos à participação, tais como: comodismo, medo de assumir compromissos, entendimento de que somente alguns têm a obrigação de resolver tudo, desestruturação familiar, a própria atuação da equipe gestora, o fato de se ter apenas uma escola na sede municipal (o que impede movimentação, remanejamentos e transferências de alunos e garante sua presença nesta escola e, automaticamente, aulas para os professores), com localização distante da região central, quando o município não conta com serviço de transporte coletivo.

Outros quesitos podem também enfraquecer ou impossibilitar a participação, tais como: o próprio entendimento dos sujeitos em relação a esse conceito, ou seja, a forma como entendem o que é participação, e também quando a veem como forma pontual de delegar aos gestores o poder de agir, ou entender que esses detêm o poder ou a obrigação de agir e solucionar tudo na escola; e ainda devido a situações cotidianas que trazem dificuldades quanto ao tempo disponível na conciliação entre trabalho e acompanhamento da escola onde estão os filhos. Percebemos que são considerados vários fatores que não necessariamente atribuem culpa aos sujeitos por decisão deliberada de participar.

Uma hipótese para a inexpressiva participação dos membros da comunidade nas ações escolares pode estar associada ao sentido de gestão participativa. É recorrente entre pais, alunos e servidores, quando questionados sobre a ausência em reuniões, a afirmação de que têm pouco a contribuir. Esses sujeitos entendem que a equipe gestora detém a direção escolar em um sentido no qual é nomeada para definir, de maneira autocrática, os rumos administrativos e pedagógicos da escola. Nesse contexto, entendem que sua participação é, na maior parte das vezes, irrelevante, o que pode incidir no baixo percentual de comparecimento às reuniões e eventos promovidos pela escola.

Diante do exposto, esta pesquisa pretende identificar quais são os obstáculos para mobilizar a comunidade da Escola Estadual Caminho Suave para a efetivação de uma gestão democrática e participativa, e analisar as ações dos sujeitos dos

diversos segmentos escolares. A partir dos conceitos da Gestão Democrática e Participativa pretende-se analisar também o funcionamento dos órgãos colegiados e sua contribuição para a ampliação da autonomia institucional, e propor ações que permitam uma trajetória de participação de todos os atores nas ações cotidianas da escola. Para tanto, será necessário observar o que os sujeitos entendem por gestão democrática e participativa. Ainda há que se compreender como esses atores e os órgãos deliberativos se articulam para gerir a escola de modo democrático, qual o nível de participação dos sujeitos que fazem parte da escola em sua gestão, assim como compreender os motivos que os levam a serem resistentes ao modelo de gestão coletiva.

Nesse sentido, definimos como objetivos específicos: i) descrever o cenário da Escola Estadual Caminho Suave, bem como os entraves à participação dos atores envolvidos na gestão escolar; ii) descrever e analisar os motivos que levam os sujeitos a uma postura de resistências à participação; e iii) propor, por meio de um Plano de Intervenção, ações sócio-político-pedagógicas que possam ampliar a autonomia escolar e promover participação dos segmentos escolares, buscando estreitar a relação da escola com a comunidade, estimulando a participação dos seus membros e trazendo para o interior da instituição todos os segmentos que com ela estão envolvidos.

Minha história pessoal tem profunda relação com a escola em análise nesse caso de gestão, pois nela cursei os anos finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio Geral, concomitantemente ao Curso de Magistério, concluído em 1993. No ano seguinte, iniciei a Faculdade de Letras na Universidade Presidente Antônio Carlos. Ainda em 1994, substituí, na Escola Estadual Caminho Suave, um professor de Língua Portuguesa e, a partir daí, iniciei minha carreira docente, tornando-me efetiva em 2002. Como estudante e professora sempre fui participativa nos movimentos da escola, e também no Colegiado Escolar. Vejo a participação como ponto fundamental para a (re)-construção das práticas, para redirecionamentos e aperfeiçoamentos das ações político-pedagógicas. Quando pleiteei a função gestora, em 2011, já possuía um plano de trabalho que privilegiava uma escola aberta à comunidade, um espaço dialógico que proporcionasse “vez e voz” a todos para a construção coletiva da proposta pedagógica, para o desenvolvimento do

currículo, para o fortalecimento da autonomia escolar e para a melhoria dos resultados educacionais.

Enfim, era meu anseio articular ações que efetivassem uma educação de qualidade sem deixar de incorporar a realidade da comunidade onde a escola está inserida. Percebo hoje uma grande dificuldade dos sujeitos em agir de modo mais ativo, e os resultados obtidos estão aquém do planejado e esperado, o que gera preocupação diante de uma proposta de trabalho dialógica e construtivista.

Ademais, atuando há mais de 20 anos na educação, percebo que a escola pública é vista por muitos como “escola do governo”, e esse pensamento inibe ações que poderiam tornar mais positivo o processo educativo, ações em torno dos aspectos ser, saber e fazer, de forma consciente. Partindo de todos os segmentos, no sentido de cuidar da “escola-prédio” e da “escola-gente”, os pais precisam acompanhar o cotidiano dos filhos; os funcionários e professores buscarem mais formação e informação com vistas à renovação de suas práticas a cada dia; os alunos agirem com responsabilidade no cumprimento de seus deveres, enfim, todos atuarem com maior comprometimento nos projetos escolares e em sua execução, trazendo para o contexto escolar mais engajamento e participação.

Para a organização institucional, é muito importante o desenvolvimento de práticas coletivas, em que todos assumam responsabilidades e ajam em prol do sucesso do processo educativo.

Nesta pesquisa, o referencial teórico utilizado abrange estudos de Lück (2000, 2002, 2006, 2008a, 2008b, 2009a, 2009b), Paro (1986, 2001), Gadotti (1993, 1980, 1997), Dourado (2003), Hora (1994), Libâneo (2004), Demo (1999) e Freire (1995, 1996, 2000, 2006), dentre outros, que abordam a questão da gestão escolar e seus modelos, o papel da liderança da equipe gestora e a participação no ambiente escolar com ênfase na gestão escolar democrática e participativa.

Para a realização da pesquisa, a metodologia se pautou em um estudo de caso com abordagem qualitativa. Para coleta de dados, sobre o que tem impedido uma participação mais consistente dos atores escolares, foram utilizados como instrumentos de pesquisa recursos como análise documental (PPP, Regimento Escolar, livros de atas e relatórios) e aplicação de questionários aos sujeitos representativos de todos os segmentos (pais, alunos, professores e funcionários), além de entrevistas destinadas a ex-gestores da escola e representantes de todos



os segmentos da comunidade escolar, organizadas com vistas a entender as causas da pouca participação e a percepção desses sujeitos sobre a gestão escolar e a participação, com base nos seguintes eixos de análise: i) o cotidiano escolar (atuação e interação) e ii) os espaços de participação (órgãos deliberativos, reuniões, assembleias e projetos). Esses eixos justificam-se pela possibilidade de análise do cotidiano escolar a respeito da pouca participação dos sujeitos nas ações diárias, o que colabora para o encontro de respostas para o problema pesquisado. O questionário foi elaborado com a maioria das questões de múltipla escolha, onde os participantes puderam responder sobre sua percepção do espaço escolar, da gestão escolar democrática e participativa e como esta é vivenciada na escola, enquanto a entrevista foi organizada por meio de um roteiro semiestruturado, buscando a percepção dos sujeitos sobre a gestão democrática e participativa.

O primeiro capítulo descreve o contexto da escola e o caso de gestão, envolvendo as barreiras que dificultam a participação coletiva dos sujeitos no cotidiano escolar.

No segundo capítulo é trabalhado o referencial teórico, principalmente sobre a gestão democrática e participativa, além de seus princípios no ambiente escolar, perpassando pelos modelos de gestão, sobre a atuação da equipe gestora, sua liderança, construindo assim um diálogo entre os conceitos de gestão escolar democrática e participativa.

O terceiro capítulo tem como foco o Plano de Ação Educacional com propostas interventivas face ao problema apresentado, com vistas a ampliar a participação dos sujeitos e promover construções coletivas na Escola Estadual Caminho Suave. Para tanto, ações como: convites, panfletagens, utilização das redes sociais e o espaço da rádio comunitária - que chega a todos os cantos do município -, algumas inclusive que já acontecem e precisam ser ampliadas ou reformuladas, podem ser úteis à promoção do envolvimento de todos os sujeitos da comunidade educativa.

Esse movimento em busca do fortalecimento da autonomia escolar deverá tornar clara a identidade institucional, além de promover articulações mais sólidas por meio de uma estruturação das relações internas e externas, em que cada sujeito contribua por meio de seu próprio conhecimento e habilidades para a reelaboração do Projeto Político-Pedagógico.

As práticas também deverão buscar o estímulo às atividades conjuntas de maneira a possibilitar a integração e a organização escolar em prol de toda a comunidade. Desenvolver ações que incentivem as capacidades e coloquem em prática as potencialidades dos sujeitos é uma forma de promover a conscientização desses a respeito de uma gestão compartilhada.

Nesse contexto, isso permitirá o redirecionamento de ações, tornando-as coerentes com uma cultura de participação, onde cada indivíduo sinta-se sujeito ativo na construção de uma escola democrática que cumpra seu papel de formar pessoas capazes de lutar por uma sociedade mais justa e de exercer realmente cidadania.

## 1 DESAFIOS À EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

O caso de gestão ora analisado trata das dificuldades encontradas na concretização de ações coletivas e responsabilidades compartilhadas, o que se caracteriza pela pouca participação dos sujeitos no cotidiano escolar. A intenção é buscar respostas para a seguinte questão: quais os obstáculos para mobilizar a comunidade escolar para a efetivação de uma gestão democrática e participativa?

Para melhor apresentação do problema de pesquisa, este capítulo tem como objetivo descrever a escola pesquisada, seu contexto e o caso de gestão. Organizado em quatro seções, tratará, respectivamente, da contextualização da escola onde se dá o problema, trazendo à tona sua organização e aspectos cotidianos; da gestão democrática e participativa; da questão da participação na escola pesquisada; e, por fim, dos atores escolares.

### 1.1 Contextualizando a escola

A Escola Estadual Caminho Suave está localizada em uma cidade do interior de Minas Gerais, na região da Zona da Mata, com aproximadamente 12.000 habitantes e é vinculada à Superintendência Regional de Ensino de Barbacena (3ª SRE), que, segundo o *site* da instituição, comporta em sua jurisdição 24 municípios, conforme exposto na Figura 1.

**Figura 1 - Mapa das cidades pertencentes à Jurisdição da 3ª SRE -MG**



Fonte: Minas Gerais (2016c).

A Escola Estadual Caminho Suave disponibiliza a sua comunidade um amplo espaço, com quadras poliesportivas coberta e descoberta, quadra de peteca, campo de futebol gramado, centro artístico, refeitório, biblioteca, laboratório de informática e quatorze salas de aula amplas. A estrutura da instituição também é utilizada pela comunidade para recreações nos finais de semana. É interessante ressaltar esse canal de abertura com a comunidade, que utiliza o espaço escolar para recreações, atividades esportivas, reuniões de cunho filantrópico, de formação religiosa, dentre outros.

Nesse sentido, as pessoas do entorno (alunos, pais, ex-alunos e servidores) frequentam a escola nos finais de semana e em feriados. Moradores do bairro, voluntários, coordenam algumas atividades e são responsáveis por abrir e fechar a escola, tendo acesso somente à área externa e às quadras. É interessante que até 2012, sempre aos finais de semana, os vizinhos da escola acionavam a direção escolar, por telefone e até pessoalmente, pois havia crianças e adolescentes pulando muros, quebrando grades, lâmpadas e vidros, conforme pesquisa realizada (JOÃO. Ex-gestor, em entrevista concedida em 19 de maio de 2017).

Mediante tal situação, a equipe gestora propôs fazer uma reunião com a comunidade, e foi consolidado que a escola seria aberta aos finais de semana para evitar esses transtornos e vandalismos. A partir daí, o índice de problemas diminuiu significativamente, e a comunidade do entorno passou a fazer uso do espaço escolar com responsabilidade, respeitando os limites, não invadindo o espaço escolar quando este se encontra fechado e preservando o patrimônio público. Essa abertura gerou nas pessoas da vizinhança escolar ações de cuidado com a escola.

Em todos os finais de semana a instituição está cheia de crianças, adolescentes, jovens, ex-alunos e até pais, que participam, principalmente, de atividades recreativas e esportivas. Isso ocorre porque a escola oferta um espaço de lazer que não existe em outros bairros da cidade. Porém, vale destacar que no dia em que há atividade para a comunidade, organizada pela própria instituição, a participação é bem menor, a maioria das pessoas que participa das recreações nos finais de semana e feriados não comparece aos eventos ou reuniões organizadas pela própria escola.

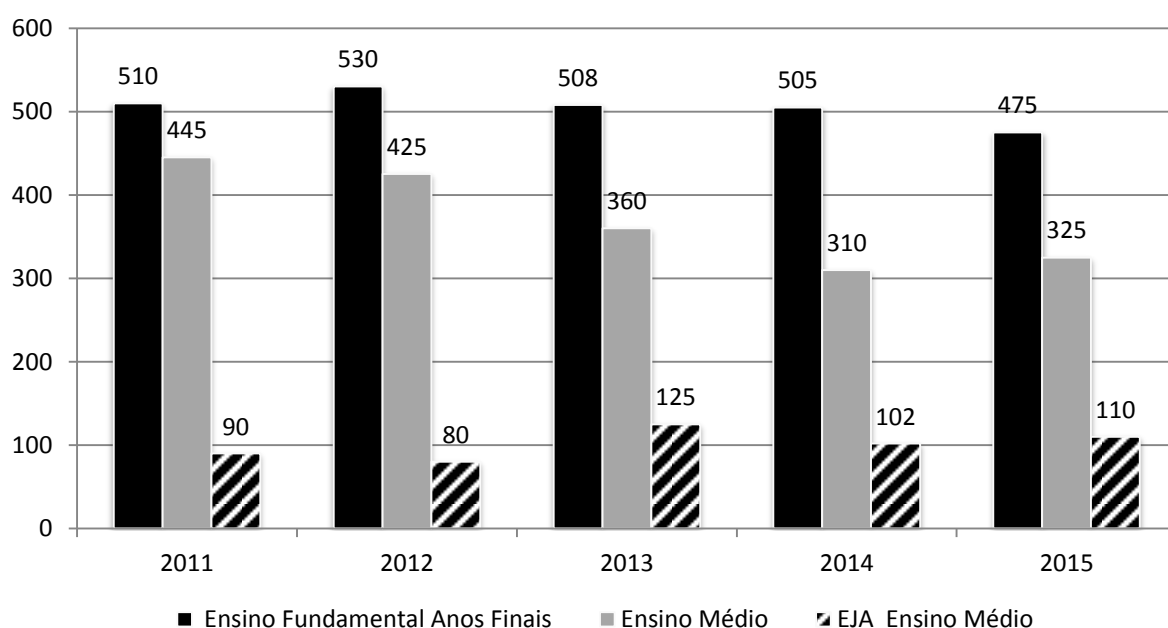
O dia “D” por exemplo, é destinado a atividades com toda a comunidade escolar, momento em que se apresentam os resultados das avaliações externas e

internas da escola, os projetos que estão sendo desenvolvidos, enfim as ações e resultados do cotidiano escolar. Em 2016, quando terminaram as ações do dia “D” é que essas pessoas se dirigiram à escola, para interagirem umas com as outras, mas não participaram das propostas da instituição para aquele dia.

De acordo com o Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Avaliação Pública (SIMAVE) (MINAS GERAIS, 2016b), o Índice Socioeconômico Médio da Escola (ISE) referente à instituição pesquisada é baixo. Além disso, 42,3% dos alunos utilizam transporte escolar; do total de alunos, 53,6% são da zona urbana, e 46,4% advêm da zona rural.

Por ser a única escola na sede municipal, é preocupante a redução de matrículas revelada no Gráfico 1, o que provoca a reflexão sobre o que a instituição representa na comunidade, como é vista pelas famílias e onde esses alunos, principalmente do Ensino Médio Regular, estão; se houve uma real evasão da escola ou se encontram-se matriculados em outra instituição, o que implica estarem em outra localidade e ainda há que se considerar a possibilidade de decréscimos da população nesta faixa etária. Mas é uma observação que pode estar ligada à questão do desinteresse e da baixa participação. O Gráfico 1 apresenta dados do número de alunos matriculados na escola no período compreendido entre 2011 e 2015.

**Gráfico 1 - Matrículas de alunos entre 2011 e 2015**



Fonte: SIMADE (MINAS GERAIS, 2016a).

Podemos observar que houve uma queda no número de matrículas de forma mais marcante no Ensino Médio, o que provoca a seguinte reflexão: se não há outra escola na sede municipal, estes alunos estão se evadindo da escola ou se matriculando em escolas de cidades vizinhas, o que coloca em xeque a questão da participatividade e levanta questões sobre a falta de interesse e até mesmo acerca da qualidade do ensino ofertado.

A Escola Estadual Caminho Suave é a única escola na sede municipal que oferta os anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio para a população, o que traz uma grande responsabilidade para seus atores, no sentido de desenvolver um projeto pedagógico que preze pelo sucesso do ensino e aprendizagem e pela qualidade do trabalho institucional. Essa instituição, assim, abrange toda a demanda de alunos da zona urbana e das localidades rurais nessas etapas de ensino, totalizando, no segundo semestre de 2016, aproximadamente 820 matrículas (MINAS GERAIS, 2016a).

No município não há escolas particulares; portanto, todos os alunos que não têm pretensão de morar em cidades maiores, ou não querem ficar longe da família, são matriculados na Escola Estadual Caminho Suave. O quadro discente conta com alunos que moram nos bairros mais privilegiados, que vivem com boa qualidade de vida, até alunos que não têm moradia em boas condições, o que retrata uma grande diversidade social.

É importante refletir também sobre o corpo docente, que atualmente (2016) é composto por 44 Professores da Educação Básica (PEB), sendo 21 deles em situação efetiva. É um grupo diversificado, tanto nas ideias e concepções de educação, quanto na formação e tempo de serviço. Os professores efetivos têm graduação específica e pós-graduação na área educacional. Os números indicam que 47% dos professores são efetivos, o que significa que mais da metade é designada, o que pode trazer impactos no aprendizado e nas relações sociais e institucionais, isto porque 23 docentes possuem situação de contrato temporário, podendo tê-la alterada a qualquer momento. Esse fator pode ser uma barreira para que estes professores criem um sentimento de pertença à instituição, e talvez sintam a escola como um lugar de passagem. Há que se pensar em algo que os levasse a dedicar mais à construção coletiva da escola como um todo e também a vivenciar a escola como local de convivência e crescimento profissional, ampliando sua

participação no cotidiano escolar, na transmissão de valores para os alunos, com verdadeiro olhar de progressão coletiva, por meio de ações democráticas e participativas.

A proposta pedagógica então vigente foi reconstruída no final de 2012 e ratificada em 2014, com pouca participação de representantes dos segmentos escolares – a maioria professores e funcionários. Houve pequena participação: ao todo, participaram 9 pais, 53 alunos e 44 servidores (administrativos e do quadro de magistério), conforme registro em livro próprio de ata (ESCOLA ESTADUAL CAMINHO SUAVE, 2014c, p.76), mesmo diante de convites escritos e pela rádio comunitária. E apesar de horários diferenciados para as discussões, o comparecimento foi pequeno, conforme dados supracitados. Entre os membros presentes para a discussão dos eixos de elaboração do PPP, houve comentários sobre o absenteísmo dos sujeitos representantes dos segmentos da comunidade escolar, principalmente de pais e alunos, o que gerou discussões a respeito da importância da construção coletiva da proposta pedagógica escolar e das contribuições que cada indivíduo pode oferecer. Essa reação pode ter levado à construção de um documento que preze, em suas orientações, pela participação. Foi importante a colaboração dos atores presentes, que se manifestaram colocando suas opiniões e sugestões, pois houve momentos de reflexão, trabalhos em grupos e plenárias para apresentação dos consolidados que se tornaram parte do PPP. A equipe gestora conduziu os trabalhos, não levando para a discussão uma proposta pronta, mas um organograma dos eixos, e a partir desse instrumento o PPP foi elaborado.

De acordo com a última Proposta Pedagógica elaborada (ESCOLA ESTADUAL CAMINHO SUAVE, 2014b), o objetivo da instituição é a formação dos indivíduos para o exercício da cidadania e para as práticas democráticas. A escola visa à formação global do indivíduo, e tem por finalidade seu desenvolvimento em todas as dimensões do ser, fazer e saber, de forma dialógica e reflexiva, priorizando o aprendizado e a formação do aluno (ESCOLA ESTADUAL CAMINHO SUAVE, 2014b). Toda a proposta pedagógica converge para a gestão democrática e participativa, enfatizando que a missão da escola é formar pessoas críticas, comprometidas e atuantes na sociedade, favorecendo o conhecimento dos direitos e

deveres do cidadão, criando novas perspectivas de vida, valorizando aspectos culturais, convivendo com as diversidades, conforme fragmento do PPP:

A missão da Escola Caminho Suave é formar pessoas críticas, políticas, comprometidas e atuantes na sociedade, favorecendo o conhecimento dos direitos e deveres do cidadão, criando novas perspectivas de vida, valorizando aspectos culturais, convivendo com as diversidades. É dever da escola buscar qualidade e oferecer o melhor para a formação integral do aluno, defendendo alguns princípios como o trabalho em equipe, a união, o profissionalismo, a formação contínua, o envolvimento da comunidade, a democracia, a igualdade, a colaboração, a equidade e o respeito. Dessa forma, defende-se também a busca de aperfeiçoamento do ato pedagógico e a melhoria do ensino-aprendizagem, fazendo com que a sala de aula seja lugar de real aprender e que a gestão democrática e participativa seja norteadora do cotidiano escolar, permitindo análises, troca de experiências, diálogo, mudanças e a solução de conflitos por meio da palavra, tudo em prol do crescimento do educando. [...] Dessa forma percebe-se a escola que temos e a escola que almejamos, sabendo que concretizar sonhos só é possível através de um trabalho coletivo consciente. [...] Assim, a Escola Caminho Suave [...], em conformidade com o que recomendam os estudiosos, oferece aos seus alunos uma educação que prioriza a educação democrática (grifo nosso) (ESCOLA ESTADUAL CAMINHO SUAVE, 2014b, p.6-8).

É fato que o PPP foi desenvolvido de acordo com as propostas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais que, com todo embasamento legal, preza pelo direito de todos à educação, pela equidade, por projetos que valorizem a identidade da instituição escolar, pela organização e eficiência dos órgãos colegiados e pela oferta de uma educação de qualidade.

É importante destacar nesta construção que o documento final teve como alicerce os conceitos de gestão democrática e participativa, o que é um indício da intenção de realizar um trabalho compartilhado, incentivando a participação, que está além da mera presença, mas no fomento da consciência política para qualificar as práticas sociais.

Nesta pesquisa será necessário analisar as ações cotidianas que se realizam de modo divergente ao que foi proposto. Isso é perceptível quando nas reuniões de pais, quando nos encontros para avaliar a escola e redirecionar ações, quando nos projetos abertos para toda a comunidade, a participação dos sujeitos é pequena. Constata-se assim que nas atividades há pouca participação, pouco envolvimento dos indivíduos, principalmente no que se refere ao segmento de pais, o que impede



uma articulação mais representativa e a convergência de múltiplos olhares a um ponto comum, para construir conhecimento e concretizar a cultura de participação escolar.

O atual plano de trabalho da Escola Estadual Caminho Suave, proposto pela equipe gestora, pauta-se na concepção de (re)construção coletiva, considerando que as tomadas de decisão envolvem múltiplos aspectos, e sua complexidade poderia se atenuar a partir dos conhecimentos e ações cooperativas, no aproveitamento das experiências individuais e em grupo de todos os sujeitos envolvidos.

Não é tarefa fácil concretizar uma gestão participativa, até porque existe uma visão por parte de alguns atores em relação à gestão escolar que a tratam como se lhe fosse peculiar o perfil mais gerencialista e também pensam que, hierarquicamente, deve haver distância entre o gestor e os outros atores do fazer escolar, tipo de abordagem que não fomenta um engajamento coletivo. É perceptível um desinteresse das pessoas em participar do cotidiano escolar, o que gera certa desarticulação nos afazeres cotidianos.

Há uma forte ideia de hierarquia e subserviência, confirmada não só pelo convívio cotidiano como também através dos instrumentos de pesquisa, que impede uma participação mais ativa dos sujeitos, não se sabe por receio, desestímulo, ou como fruto de cultura escolar já existente. Talvez podemos atrelar essa percepção a questões culturais de imobilismo causadas pelas sequelas ditatoriais, que ainda enfraquecem a prática democrática. A democracia na escola só acontece quando seu processo é entendido “[...] como uma das formas de superação de caráter centralizador, hierárquico e autoritário”, conforme Antunes (2002, p.131).

A proposta presente na escola hoje tem alicerce nas relações pautadas na interação, na descentralização, enfim, na participação, mas as ações estão aquém do esperado e necessário, já que existe participação, mas ela não é significativa, principalmente no que diz respeito às famílias.

Dessa forma, faz-se necessária a gestão democrática e participativa como possível ferramenta de construção coletiva, deixando-se extinguir a ideia de autoritarismo ainda enraizada no âmbito das escolas e permitindo maior autonomia à instituição. Isso requer o desenvolvimento de ações dos partícipes da escola, unindo

forças para conquistar esta autonomia, com respaldo na identidade institucional, conforme Freire (2006):

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 a gente 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. (FREIRE, 2006 apud BRASIL, 2006, p. 7):

Nesse sentido, os discursos da gestão participativa apontam para o envolvimento de todos os atores do processo educativo. Todos podem contribuir com suas experiências e conhecimentos de maneira comprometida, responsável e otimista, fazendo com que as tomadas de decisão sejam em prol de toda a instituição escolar. É importante considerar que não existe uma gestão participativa única, e que os discursos nesse tipo de gestão devem ser ou estar imbuídos de consideração do pensamento coletivo da comunidade, suas visões, intervenções e decisões. A gestão democrática, segundo Lück (2002),

Cria ambientes participativos, cria uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo, promove um clima de confiança, valoriza as capacidades e aptidões dos participantes, associa esforços, quebra arestas, elimina divisões e integra esforços, estabelece demanda de trabalho centrado nas ideias e não em pessoas, desenvolve a prática de assumir responsabilidades em conjunto. (LUCK, 2002, p.18).

Entretanto, a implementação da gestão participativa é um processo lento, que requer a mudança de uma cultura persistente na escola em estudo, onde a visão, principalmente dos servidores em relação à figura gestora, é de que esta deve assumir todas as funções e responsabilidades da escola. A partir de observações do espaço e dos sujeitos escolares trazemos como hipótese certa resistência, demonstrada por ações isoladas, por pensamentos e discursos de que a abertura dialógica a alunos e famílias diminui a autonomia docente. Parece existir, assim, um receio dos que trabalham na escola com relação à participação das famílias e dos alunos na tomada de decisões da instituição, o que contradiz o discurso democrático, e que tem se configurado como fator impeditivo para o fortalecimento da instituição.

Segundo Libâneo (2004), a participação das pessoas amplia-se com a democratização do espaço escolar, e pela conquista da participação ativa, o que é importante para o sucesso da escola como espaço de formação:

Sendo assim, as escolas podem traçar seu próprio caminho envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que se tornam co-responsáveis pelo êxito da instituição. É assim que a organização da escola se transforma em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e aprendizagem. (LIBÂNEO, 2004, p.115)

Dessa forma, surgem questionamentos a respeito do que pode ser implementado na Escola Estadual Caminho Suave com vistas a fomentar as ações coletivas, analisando a postura dos sujeitos, o sentido democrático, o funcionamento das instâncias colegiadas e as mudanças geradas quando são alterados os modelos de gestão.

## **1.2 A importância da gestão democrática e participativa**

A gestão escolar compreende a instituição e seus sujeitos, e quando está imbuída do princípio da democracia tende a promover o compartilhamento de responsabilidades e a redistribuição de tarefas, o que contribui para o fortalecimento da autonomia institucional. Sendo assim, a gestão participativa implica na atuação coletiva, nas ações conscientes dos sujeitos envolvidos na instituição que agem em prol da proposta escolar e de todo o processo de ensino e aprendizagem, tendo em vista o caráter de construção coletiva da gestão democrática, por meio de canais de participação.

Segundo Lück (2002), a gestão participativa é elemento significativo para uma escola eficaz e, para que se efetive de fato, faz-se necessário criar uma visão de conjunto associada a ações de cooperativismo, integrando esforços, em que os indivíduos assumam responsabilidades em conjunto. É fato assim que a gestão escolar demanda a criação de um ambiente participativo em que as pessoas sintam-se parte do todo escolar, o que corrobora para a promoção e partilha de experiências e legitima o envolvimento real dos atores escolares. Ainda conforme Lück (2008a, p.65): “A participação que se fecha em si mesma constitui ativismo. A

participação que se espraia por todas as dimensões do processo social, na intenção de enriquecê-las, constitui-se em transformação”.

É um tanto mais simples conceituar a participação do que concretizá-la, pois o cotidiano escolar traduz um movimento bem complexo pois envolve múltiplos fatores como a própria representação que as pessoas têm do conceito de participação e as disputas de poder que perpassam o ambiente escolar e que envolve os seus sujeitos. Dessa forma, se esse movimento não for bem estruturado pode fazer com que as ações ocorram por meras obrigações, culminando em silenciamentos, conformismos e resistências. É sempre válido retomar Freire (1995):

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade. (FREIRE, 1995, p. 91)

Aqui, trazemos à tona o sentido interativo de uma escola democrática capaz de promover um ambiente verdadeiramente participativo por meio de práticas flexíveis, criativas, associadas e significativas, de forma a conduzir os partícipes ao desenvolvimento de uma consciência do processo escolar como um todo, conforme indicado por Carvalho (1979, p.22): “[...] à medida que a consciência social se desenvolve, o dever vai sendo transformado em vontade coletiva”. Isso se traduz na criação natural de uma cultura escolar própria que se constrói de acordo com sua realidade e necessidades, por meio do envolvimento das pessoas. Segundo Lück (2008a, p.121), “[...] aumentando-se o poder de decisão das pessoas, aumenta-se o poder de ação, de aprendizagem e de transformação das práticas e, portanto, o poder da educação”.

Considerando-se a participação como um dos meios de exercício democrático, torna-se fundamental o envolvimento dos sujeitos na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) que, na Escola Estadual Caminho Suave, conforme já citado, foi reformulado em dezembro de 2014 com base na proposta de trazer para o interior da instituição as diferentes visões dos representantes dos segmentos escolares, ou seja, ação coletiva que denota característica democrática. Porém, os sujeitos ativos no processo construtivo foram poucos, o que coloca em pauta a questão da participação, que é o problema analisado neste estudo. A gestão

participativa tem como fim superar os conflitos que surgem no cotidiano, aperfeiçoar o trabalho e tomar decisões de forma consensual para atingir os objetivos propostos pela instituição de ensino e pela comunidade escolar.

A gestão escolar é um tema bastante discutido pelos especialistas em educação, e são várias as suas definições conceituais, que em geral abarcam a organização, o planejamento, os recursos, as ações dos sujeitos e os resultados de desempenho da escola. Nesse sentido, a equipe gestora de uma instituição de ensino deve agir de forma a coordenar um processo que envolve pessoas e relações; isso constitui um desafio aos sujeitos envolvidos, que precisam estar abertos para aceitar as opiniões dos indivíduos, para que juntos promovam uma escola participativa que se caracteriza, principalmente, pela descentralização de ações, pela interação, pela abertura ao diálogo, pelo trabalho coletivo com o objetivo de obter bons resultados e eliminar práticas autoritárias. Segundo Lück (2009<sup>a</sup>):

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. (LÜCK, 2009a, p.71)

Assim, a gestão democrática pressupõe a participação da comunidade nos vários aspectos e momentos relacionados à organização escolar, como reuniões, encontros, planejamentos, intervenções e execução de ações. Esse tipo de gestão, inclusive, está amparada pela Constituição Federal (BRASIL, 1988) e por leis complementares, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996 (BRASIL, 1996), e o Plano Nacional de Educação (PNE), que atualmente vigora de 2014 a 2024 (BRASIL, 2014). A LDB, em seus artigos 14 e 15, apresenta as seguintes determinações:

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

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de

autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (grifo nosso) (BRASIL, 1996, s.p.)

Pelas definições da LDB nº 9.394/96 é possível verificar que a gestão democrática engloba o fazer coletivo num processo contínuo em busca de qualidade e do sucesso do processo educativo. Conforme Lück (2009b, p.69), “[...] escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção da educação de qualidade para todos.” Diante disso, são importantes as ações que prezam pelo comprometimento, pela responsabilidade na construção participativa e coletiva que visa o desenvolvimento de atitudes para a formação cidadã. Juntas, as pessoas com diferentes olhares têm maior possibilidade de encontrar meios para atender aos anseios e objetivos da escola envolvendo todos os seus atores do contexto escolar. Na verdade, o próprio conceito de gestão democrática já traz em si a questão da participação. Segundo Libâneo (2004):

A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. Nas empresas buscam-se resultados por meio da participação. Nas escolas, buscam-se bons resultados, mas há nelas um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentação de formas não autoritárias de exercício do poder de oportunidade ao grupo de profissionais para intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos. (LIBÂNEO, 2004, p.87)

Assim, a participação é ponto crucial no fazer coletivo e democrático, e abrange o não-autoritarismo nas decisões do grupo. Segundo Semler (1998, p.266), “[...] as pessoas só conseguem se realizar onde podem se sentir parte do que acontece em sua volta”, o que significa que quando os sujeitos escolares sentem-se parte do todo e participam do contexto de planejamento, intervenções e ações, torna-se mais fácil atingir objetivos que prezem pela contribuição que cada um pode oferecer. Isso provoca também um sentido de pertencimento à instituição.

Para que isso ocorra no espaço escolar, faz-se relevante a postura da equipe gestora para a motivação de todos os sujeitos envolvidos, para que estes sintam-se peças fundamentais no planejamento e na efetivação das ações escolares. Segundo Lück (2000), o diretor escolar deve ser:

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. (LÜCK, 2000, p. 16).

O gestor deve, com propriedade e dinamismo, conduzir o grupo a aprender a aprender, a buscar inovações, a ver o espaço de forma compartilhada para traçar metas e agir para concretizar os objetivos da instituição, consolidados por meio da participação dos sujeitos através de um comprometimento consciente, principalmente abrindo espaço para que o planejamento e as metas sejam consolidados pela equipe, sem conduzir o grupo para que sua participação apenas ratifique suas propostas e/ou decisões. A participação dos sujeitos não deve acontecer apenas no momento em que as propostas e objetivos já estão prontos, afinal esses devem ser definidos coletivamente; é um ponto fundamental da participação que facilita o processo democrático e está associado à liderança que é também fator essencial para consolidação da gestão democrática.

A gestão democrática é concebida como elemento primordial para a melhoria da qualidade da educação, e isso se faz por meio da participação coletiva, traduzida em ações cidadãs da comunidade escolar, como algo inerente ao próprio processo educativo. Nesse estudo, entendemos por ações cidadãs todas as ações que visam aspectos sociais, no entendimento de direitos e deveres, na importância da participação do sujeito como ser social e na contribuição individual para um fazer coletivo em prol de todos da comunidade escolar. Analisar instrumentos e ações que podem transformar o cotidiano escolar, buscando mudanças positivas por meio de uma dinâmica interativa, responsável, dialógica e coletiva, traz a possibilidade de uma construção mais consciente e realista das propostas pedagógicas da instituição, de uma dinamicidade nas tomadas de decisão que visam o sucesso dos alunos, que são o foco do trabalho escolar. Conforme Gadotti (1993):

A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na

gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. (grifo nosso) (GADOTTI, 1993, p.2)

Democratizar o espaço escolar em estudo por meio da participação é um trabalho particularmente árduo, tendo em vista que a escola pesquisada carrega em seu histórico ações que podem ser classificadas como conservadoras, quando, por exemplo, há uma visão de que os alunos não podem participar do Conselho de Classe, quando pensam que os alunos têm muita voz no espaço escolar, quando a figura docente é vista como alguém muito superior em sala e detentor de todo o conhecimento, o que compromete a relação dialógica dentro de sala e, conseqüentemente, o processo de ensino e aprendizagem que se constrói pelos vários sujeitos em suas diferenças.

Além disso, existe uma visão centralizadora, que parte dos segmentos escolares em relação à equipe gestora, quando por meio de discursos e ações traduzem que esta tem a obrigação de planejar, organizar e solucionar todas as questões. Essa centralização tende a transformar o gestor em figura responsável por tudo o que ocorre na escola, devendo resolver tudo desde o planejamento até a execução de ações. Isso é contrário ao conceito participativo e a uma dinâmica integradora que democratize saberes e práticas no espaço escolar.

A importância de analisar as questões participativas surge devido à necessidade de gerar uma consciência para o desenvolvimento de ações compartilhadas, em que todos sintam-se e ajam como sujeitos construtores, ativos, cujo resultado seja o desenvolvimento da educação como tarefa social, visando não somente resultados quantitativos, mas prezando, principalmente, por uma formação global do educando. Libâneo (2004) afirma, em relação à gestão democrática e participativa:

O conceito de participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação. (grifo nosso) (LIBÂNEO, 2004, p.102)



Tendo em vista que a gestão democrática engloba o desenvolvimento de ações pedagógicas e administrativas, e considera os princípios de autonomia, participação e cooperação, esta pesquisa surge da necessidade de desenvolver ações democráticas mais conscientes no sentido de transformar a realidade escolar e permitir a evolução do processo educativo de maneira coletiva e mais participativa.

A participação precisa se manifestar no cotidiano escolar de maneira integrada, com intuito de resolver as questões pedagógicas e sócio-políticas da instituição, avançando o currículo, ou seja, estabelecendo metas que possibilitem à escola promover ações que estejam além de conteúdos disciplinares e, por meio da transversalidade, consolidar uma aprendizagem significativa além de formar verdadeiros cidadãos, enfim, efetivar a formação integral do indivíduo nos aspectos SER, SABER e FAZER.

Assim, torna-se necessário construir a cultura de participação para motivar os sujeitos a agirem no contexto institucional, e fazer com que cada indivíduo compreenda que, com suas características, tem muito a contribuir para o todo escolar. Isso faz com que as práticas se tornem mais inclusivas e menos autoritárias. Para Hora (1994):

Por meio dessa modalidade de administração participativa, ocorre a extinção do autoritarismo centralizado, a eliminação da diferença entre dirigentes e dirigidos, a participação efetiva dos diferentes segmentos na tomada de decisões alcançando-se assim o fortalecimento do líder da escola em relação às normas emanadas dos órgãos administrativos centrais. (HORA, 1994. p.57)

Destarte, analisar os sujeitos envolvidos e suas ações faz-se fundamental para entender os sentidos que a gestão democrática assume no contexto escolar, as articulações que são feitas para o exercício democrático, as resistências diante das mudanças, principalmente em relação aos modelos de gestão.

A participação dos atores da comunidade escolar é fundamental para o sucesso e alcance dos objetivos propostos, fortalecendo a identidade da escola e sua autonomia. Libâneo (2004, p.102) afirma que: “[...] um modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.” Assim, a escola se torna espaço de trabalho coletivo e de aprendizagens significativas.

Sabemos da importância de um ambiente que promova o fazer democrático e que construa a verdadeira cidadania. Reconhecer a escola como espaço formador do indivíduo enquanto sujeito histórico-social-político é buscar desenvolver ações que visam à equidade e às transformações sociais.

### **1.3 A Escola Estadual Caminho Suave e a gestão participativa**

Toda instituição escolar busca resultados positivos, que não estão (ou não deveriam estar) ligados somente a dados quantitativos, mas principalmente às ações advindas da relação escola e comunidade. Nesse sentido, há que se ter cautela para que pressões causadas por avaliações externas não façam desaparecer a definição do que seria uma educação de qualidade para a comunidade. Para que a escola efetive seu papel social e alcance seus objetivos, torna-se necessário o envolvimento de todos os segmentos escolares nas tomadas de decisões, o que não pode se prender, exclusivamente, a propostas da equipe gestora ou do próprio gestor, de acordo com o que esclarecem Ferreira e Aguiar (2006):

Como gestor escolar, o diretor, tem que aprender a ouvir e respeitar opiniões das pessoas da comunidade escolar, mesmo que essas pessoas sejam consideradas por ele inferiores intelectualmente. Porque, direção se constrói e se legitima na participação, no exercício da democracia e na competência da construção coletiva de um projeto que reflita o projeto de homem e da sociedade que a comunidade quer. A partir daí o diretor começa a respeitar posições contrárias aos seus pensamentos e começa a entrar na lógica da gestão escolar autônoma e coletiva dos conselhos escolares. (grifo nosso) (FERREIRA; AGUIAR. 2006, p.113)

Resultados positivos referem-se aqui como algo além de dados quantitativos e dependem, sem dúvida do diálogo da escola, da equipe gestora com a comunidade, no sentido de despertar nesta o interesse em participar do processo educativo. Educar é um grande desafio; buscar excelência educacional é tarefa de todo instante no ambiente escolar e abrange vários aspectos e múltiplos atores. A Escola Estadual Caminho Suave busca instituir projetos que prezam pela participação de todos os segmentos pois quando essas ações vão se construindo com a participação de mais pessoas, abrem-se maiores possibilidades de resultados positivos, a partir das diversas formações, experiências e opiniões.

Nesse sentido, Ferreira (2008, p.63) afirma que: “[...] cada membro da organização tem seu lugar determinado, função específica para que o sistema possa funcionar em harmonia”, daí a importância de cada um. A questão da democratização da educação é fator positivo para a instituição escolar, para a comunidade, e a possibilidade de planejamento e ações participativas surge quando há entendimento de que todos os sujeitos têm responsabilidades para implementações coletivas e conscientes de intervenções. Sabendo que todos têm opiniões e conceituações distintas, é importante mediações para que a participação ocorra de modo harmonioso, não permitindo que se instale uma situação conflituosa que possa gerar ações negativas. Para Bussmann (2008):

A prática democrática faz com que as decisões sejam precedidas de discussão. Tomada a decisão, a discussão fica suspensa num certo sentido para que a decisão implemente-se. Portanto, no debate livre e democrático, palavra e ação reclamam-se reciprocamente, mas não se substituem (BUSSMANN, 2008, p. 42).

A democracia deve, assim, ser considerada como algo primordial na vivência escolar, gerando participação e construção coletiva. No dia a dia escolar, são promovidas várias reuniões administrativo-pedagógicas, algumas regulares, previstas no calendário escolar, e outras extraordinárias. Com o corpo docente, mensalmente, ocorre o encontro de Módulo II<sup>1</sup>, que tem cunho reflexivo, formador e redirecionador de propostas e ações, e também as reuniões do Conselho de Classe, que visam reflexões e intervenções pedagógicas, ocorrendo bimestralmente. Por bimestre são feitas também reuniões com servidores administrativos, com alunos líderes de turma e com pais. A cada primeiro dia útil do mês há um encontro da equipe gestora com todas as turmas da escola em horários diferenciados, e este encontro tem objetivo informativo, orientador e motivacional. Há também encontros com pais por turmas, e estes ocorrem de acordo com as necessidades pedagógicas e disciplinares. Ocorrem reuniões gerais com toda a comunidade para tratar sobre o PPP, Regimento escolar, Colegiado, Prestação de Contas, Resultados da Escola, e nessas o absenteísmo se faz mais forte, com exceção de professores e funcionários, que estão cumprindo horas de trabalho. O Quadro 1 indica que a gestão escolar vai além de um conjunto de práticas burocráticas, e que a escola busca abrir canais de

---

<sup>1</sup>Módulo II: Cumprimento de 1/3 da carga horária do professor destinada a atividades extraclasse nos termos do artigo 10 da Resolução SEE nº 2253/13.

participação num viés democrático com vistas a promover interação entre os atores escolares. Para evidenciar esses canais abertos à participação na Escola Estadual Caminho Suave, tal quadro traz uma relação das reuniões que ocorrem, sua periodicidade, e a quais atores são direcionadas.

**Quadro 1 - Momentos em que ocorre interação entre os segmentos escolares**

| <b>Tipo de reunião</b>            | <b>Periodicidade</b>                                       | <b>Participantes</b>                                   | <b>Forma de convite</b>                                                                                        | <b>Local das reuniões</b>                                                                     |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Administrativo-pedagógicas        | Conforme a demanda                                         | Todos os servidores da escola                          | Convocação por escrito                                                                                         | Centro artístico ou biblioteca escolar                                                        |
| Módulo II                         | Mensalmente (cronograma definido no planejamento anual)    | Professores, pedagogos e equipe gestora                | Convocação por escrito                                                                                         | Centro artístico ou Biblioteca escolar                                                        |
| Conselho de Classe                | Bimestralmente (cronograma definido no planejamento anual) | Professores e supervisores                             | Convocação por escrito                                                                                         | Sala de aula da escola                                                                        |
| Entrega de resultados, avaliações | Bimestralmente (cronograma definido no planejamento anual) | Equipe gestora, pedagógica, professores e pais         | Convite (por escrito, por meio da rádio comunitária)                                                           | Centro artístico e locais estratégicos das comunidades rurais.                                |
| Eventos e palestras               | Conforme a demanda                                         | Segmentos da comunidade escolar, órgãos públicos, ONGs | Convite (por escrito, por meio da rádio comunitária, por meio das redes sociais)                               | Centro artístico ou quadra poliesportiva da escola                                            |
| Assembleia Dia “D”                | Duas vezes por ano (conforme determinação da SEE- MG)      | Todos os segmentos escolares                           | Convocação e convite, por meio de cartas, rádio comunitária, redes sociais.                                    | Centro artístico, quadra poliesportiva da escola, outros espaços da escola quando necessário. |
| Colegiado Escolar                 | Mensal e extraordinariamente                               | Todos os representantes dos segmentos escolares        | Convocação por escrito para os membros e convite para toda a comunidade escolar por meio dos murais da escola. | Biblioteca Escolar                                                                            |

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Não estão presentes no Quadro 1 os encontros promovidos com grupos de pais, que ocorrem de acordo com as necessidades que surgem no decorrer do ano letivo, e que têm como pauta, geralmente, mudanças de comportamento dos alunos, excesso de faltas, dentre outros. Podemos observar que mesmo não sendo tantas as reuniões com pais, mesmo diante de várias formas de convites (carta aos pais, convite pela rádio comunitária e redes sociais), a participação não ocorre na intensidade que deveria. E um dos objetivos da Escola Estadual Caminho Suave é abrir os canais de comunicação visitando as comunidades rurais, utilizando igrejas, escolas municipais e casas para encontro com pais, mas mesmo assim muitos não comparecem. Existe uma baixa participação que acaba gerando uma desestruturação das relações internas e externas e ainda enfraquece o espírito de coletividade e o potencial dos sujeitos que poderiam contribuir para uma dinâmica escolar mais integradora.

Além de ser uma exigência legal, a gestão escolar democrática é elemento de suma importância para o desenvolvimento institucional, pois são vários os desafios do cotidiano escolar no que diz respeito aos aspectos da gestão administrativa, financeira e pedagógica. Em face às demandas que a escola vem enfrentando tais como recursos insuficientes, desvalorização do profissional da educação e da própria escola, grandes diferenças sociais, dentre outros –, e diante do papel de formar cidadãos aptos a atuarem no meio social, tornam-se cada vez mais necessárias ações que promovam discussões, reações e mudanças no espaço escolar.

Ações coletivas trazem para a instituição maior organização e proporcionam tomadas de decisão que prezam pela contribuição de vários sujeitos, corroborando para o sucesso no desenvolvimento do processo educativo. Tudo isso está relacionado à liderança, aos moldes de trabalho e à cultura já presente na instituição, o que traduz-se num grande desafio a ser superado e que requer, principalmente, mudança de paradigmas. Neste processo, emerge a necessidade de novas relações e posturas que prezam pela prática reflexiva e participativa. A escola é um sistema de relações humanas e sociais com um determinado fim: formar pessoas para o mundo. Isso é algo que envolve desde o aspecto social até o cognitivo, numa interação entre os indivíduos. Há que se considerar a cultura organizacional, o que compreende o projeto político-pedagógico, o currículo, as relações humanas, a formação profissional, as práticas de avaliação, dentre outros.

Dentro do contexto participativo é viável analisar um pouco do histórico da Escola Estadual Caminho Suave. Em 2005, a equipe que assumiu a função gestora o fez de acordo com uma indicação política, e esse fato trouxe alguns pontos negativos para o âmbito escolar, como por exemplo desmotivação dos servidores, divisão de grupos, descrédito na própria política da Secretaria de Educação, pois foi justamente na época em que a gestão democrática e participativa era assunto bastante discutido nas reuniões escolares. A forma como a equipe gestora assumiu tal função acabou tornando-se um entrave no desenvolvimento do trabalho escolar, tendo em vista que, anterior a essa indicação, houve um processo de eleição por aclamação da comunidade, pois havia só uma “chapa” pleiteando a função, o que também traz indícios de pouca participação no sentido da gestão democrática. Todo esse processo foi anulado e a prefeitura municipal indicou, de forma indireta, para a escola de instância estadual a equipe que assumiu a direção escolar, atuando por dois anos (2005-2007). As duas situações descritas - pouca participação no pleito (somente uma chapa) e a sua anulação- são complicadoras do processo de gestão democrática, sendo a última mais grave e talvez possa reverberar na comunidade até os dias atuais, sendo propulsora do desinteresse da comunidade em participar do cotidiano escolar.

O fato de uma só chapa pleitear o cargo revela um pouco do grau de envolvimento dos atores escolares, mais especificamente da baixa participação da comunidade nas ações da instituição. Isso se deu em tempos em que a democratização do espaço escolar era tema bastante discutido nas propostas da Secretaria de Estado de Educação, nas reuniões administrativo-pedagógicas e no próprio cotidiano escolar. Tudo isso gerou desmotivação dos sujeitos envolvidos no cenário da escola. No período de atuação da referida equipe, era notória a insatisfação dos sujeitos escolares devido à anulação do processo democrático, ressaltando que a participação, que deveria ser um dos meios para assegurar a democracia e a autonomia da escola, através do envolvimento de todos os atores escolares no desenvolvimento das ações, fora simplesmente anulada, desconstruída.

Em 2007, outra equipe de trabalho assumiu o cargo por pleito eleitoral, sem concorrência, permanecendo por cinco anos em um único mandato, até janeiro de 2012 quando, por processo de eleição, assumi a função, também sem equipe

concorrente, até dezembro de 2015, data em que houve outro processo de escolha de dirigentes, no qual concorreram duas chapas e fui reeleita para assumir novo exercício em 2016, com previsão de término até 2019. A equipe que organizou o processo preparou as assembleias, fez propagandas, divulgou o cronograma de ações, e ainda assim o percentual de comparecimento para a votação, ou melhor, para a escolha do próximo gestor, foi baixo. Compareceram 472 votantes (350 alunos, 69 servidores e 53 pais), o que representa apenas 28.2% de todos (1.674 membros da comunidade escolar) que deveriam ter participado do pleito, conforme ata de votação<sup>2</sup> (ESCOLA ESTADUAL CAMINHO SUAVE, 2015a).

A participação na escola hoje é baixa e isso é perceptível, inclusive, nas reuniões pedagógicas, reuniões de pais e alunos, onde muitos não se expressam, não gostam de participar das dinâmicas, não partilham experiências e não opinam. A resistência à participação pode ser comprovada por meio de atas arquivadas em livros próprios de registro de reuniões. Por exemplo, a Tabela 1 traz dados sobre o comparecimento de pais e alunos nas reuniões anuais do dia “D”, proposta feita pela Secretaria de Educação de Minas Gerais que, desde 2015, é denominada Campanha Virada da Educação de Minas Gerais (VEM). Trata-se de uma data para reflexão do PPP da escola, análise de resultados de avaliações externas e processos internos, propostas de intervenção para alunos que estão na escola e para aqueles que dela se evadiram. É um encontro importante para a aproximação da escola com a comunidade. É importante destacar que não há absenteísmo de professores e funcionários, por se tratar de dia escolar ou letivo, o que se traduz em remuneração.

**Tabela 1 - Comparecimento de pais e alunos no Dia “D”**

| Ano letivo | Total de pais da escola | Pais que compareceram | %   | Total de alunos da escola | Alunos que compareceram | %    |
|------------|-------------------------|-----------------------|-----|---------------------------|-------------------------|------|
| 2013       | 935                     | 29                    | 3,1 | 950                       | 13                      | 1,4  |
| 2014       | 855                     | 43                    | 5   | 877                       | 96                      | 10,9 |
| 2015       | 796                     | 35                    | 0,4 | 803                       | 18                      | 2,2  |
| 2016       | 800                     | 16                    | 2   | 814                       | 120                     | 14,7 |

Fonte: SIMADE (MINAS GERAIS, 2016a) e livros de atas da escola (ESCOLA ESTADUAL CAMINHO SUAVE, 2013; 2014c, 2015, 2016).

<sup>2</sup> Anexo do Processo de Eleição, sem numeração, apenas autenticado pelo presidente da comissão.



Podemos perceber que o percentual de participação dos membros da comunidade escolar, mediante o total de alunos e pais é pequena, mesmo com divulgações amplas na comunidade escolar. É importante destacar que o baixo comparecimento ocorreu inclusive no ano de 2014, quando o PPP foi reformulado, contemplando a questão da participação. Esse evento demanda envolvimento coletivo e diálogo, porém, as pessoas não se mobilizaram na prática. Nesse ano (2014), apenas 43 pais do total de 855 e 96 alunos do total de 877 compareceram para analisar a realidade da escola e propor intervenções. O Dia “D” é uma data muito importante na escola, pois conforme supracitado é um momento em que se propõe uma análise do quadro educativo e se abre espaço para (re)formulações a respeito de todas as faces da gestão, considerando-se desde o aspecto administrativo até o pedagógico. Em 2016, em relação à Campanha VEM – Virada da Educação de Minas Gerais – que propunha principalmente envolver alunos que se evadiram da escola, houve, além da divulgação nas redes sociais e pela rádio comunitária, panfletagem de alunos formandos, acompanhados por responsáveis da escola que, no centro da cidade, organizaram um “pedágio” para fazer a campanha convidando toda a comunidade a comparecer à instituição; ainda assim, a presença de pais e alunos foi mínima, com representatividade de apenas 2% do segmento de pais e 14.7% do segmento de estudantes. (ESCOLA ESTADUAL CAMINHO SUAVE, 2016, p.24.)

Diante desses dados, retomamos a questão da integração escola e comunidade, onde o envolvimento de todos os sujeitos é importante, com intuito de compartilhar ideias, visões, conhecimentos e experiências diferenciadas para a construção de um todo coletivo. Isso gera uma liderança compartilhada na busca de ações que privilegiem a visão e a missão da escola. O trabalho em equipe precisa se reestruturar no sentido de tentar efetivar o envolvimento de todos os atores.

Por meio da participação, do diálogo, os horizontes se ampliam para um melhor planejamento coletivo em prol da instituição escolar. Ainda há que se relevar que a ausência de participação, além de retirar da instituição melhores alternativas de trabalho, traz consigo uma sobrecarga de obrigações, sobretudo para a equipe gestora, gera centralização de decisões e traz insatisfação dos outros atores. Quando não há participação, a escola, que é de todos e para todos, se transforma na instituição de alguns, e perde a oportunidade de criar uma identidade que surge

da multiplicidade dos olhares dos sujeitos que deveriam estar envolvidos no contexto escolar.

### 1.3.1 Os atores escolares

Indubitavelmente, a participação é importante para a democratização da gestão, do espaço escolar e para melhoria da qualidade do ensino. Quando há engajamento, torna-se compreensível o funcionamento da escola, e surgem oportunidades para efetivar ações coerentes com suas necessidades.

A Escola Estadual Caminho Suave, atualmente, mantém acordos colaborativos com ONGs, Secretarias Municipais de Educação, Saúde e Transporte, com o Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), com o Conselho Municipal de Segurança Pública (COMSEP), com o Conselho Tutelar, com o Núcleo de Apoio à Família (NASF), com a Polícia Militar e com as Pastorais. Tais “parcerias” são algo positivo na promoção de atendimentos médicos, palestras, oficinas, programas de prevenção às drogas, dentre outros. A atuação se faz de maneira programada, tanto por necessidade da escola quanto pelas necessidades desses órgãos em cumprir demandas de trabalho, por meio de palestras e outros movimentos que não são registrados em atas.

Já as famílias estão bem distantes do dia a dia da escola. As justificativas são variadas: trabalho, horário impróprio das reuniões, não ter com quem deixar os filhos, dentre outras. Embora sejam feitos convites e convocações e as reuniões sejam organizadas de forma a se repetir em diferentes horários, o absenteísmo dos pais é marcante. Como a Escola Estadual Caminho Suave inicia seu atendimento à comunidade a partir do Ensino Fundamental II (anos finais), os dados de absenteísmo apresentados se referem ao 6º ano; por se tratar do início de uma etapa importante na vida escolar dos filhos, e por considerar que os alunos chegam de outra escola em um ambiente novo e se deparam com um espaço amplo, diferente da outra escola, seria viável maior atenção dos responsáveis, e sua ausência, o fato de não buscarem um envolvimento com a escola revela estranheza. Dessa forma, as turmas de 6º ano foram escolhidas pelo fato de a escola ser um espaço novo para os alunos que ingressam nesta etapa de ensino, o que demanda uma maior atenção dos pais nesta nova fase da vida dos filhos, na frequência em

um novo e diferente cenário. Ainda assim, o comparecimento dos pais não ocorre como esperado.

Estão também presentes na Tabela 2 alguns dados referentes a alunos do 9º ano do Ensino Fundamental, que é a fase de consolidação deste nível de ensino. Nesse caso podemos perceber uma participação maior que, segundo fala da supervisora da época, tem relação com o assunto a ser tratado, que era um Plano de Intervenção Pedagógica, o que poderia gerar remanejamento de alunos, tanto de turma quanto de turno; isso gerou certa preocupação aos pais. Há aqui um indício de que o teor da pauta das reuniões influencia no comparecimento dos pais, havendo assim a necessidade de elaborar uma pauta atrativa e que seja importante para os pais. Para evidenciar essa afirmação, a Tabela 2 apresenta o quantitativo de pais em reuniões escolares, organizadas pela equipe pedagógica de acordo com as turmas matriculadas nos 6<sup>os</sup> e 9<sup>os</sup> anos do Ensino Fundamental entre os anos de 2013 e 2016. Infelizmente, nem todas as reuniões promovidas foram registradas e nem tiveram assinatura em ata, o que gera algumas lacunas na tabela; na maioria dos casos os registros foram feitos somente em lista de presença, que não foram arquivadas na escola.

**Tabela 2 - Comparecimento de pais de alunos matriculados nos 6<sup>os</sup> e 9<sup>os</sup> anos do Ensino Fundamental em reunião pedagógica**

| Ano letivo | Turma       | Total de alunos | Pais presentes | %    |
|------------|-------------|-----------------|----------------|------|
| 2013       | 6º ANO A    | 46              | 9              | 19,5 |
| 2013       | 6ºANO B     | 32              | 7              | 21,8 |
| 2013       | 6º ANO C    | 36              | 11             | 30,5 |
| 2013       | 6º ANO D    | 32              | 10             | 31,2 |
| 2016       | 6º A, B e C | 101             | 27             | 26,7 |
| 2014       | 9º ANO A    | 35              | 22             | 62,8 |
| 2014       | 9º ANO B    | 38              | 25             | 65,7 |
| 2014       | 9º ANO C    | 35              | 18             | 51,4 |

Fonte: Livros de atas escolares dos anos de 2013 a 2016 (ESCOLA ESTADUAL CAMINHO SUAVE, 2013; 2014c, 2015, 2016).

Embora as reuniões sejam amplamente divulgadas, geralmente com antecedência de 8 a 10 dias, e ainda com reforço a cerca de dois dias da realização, fica evidente a baixa participação, que deveria ser entendida como uma força de atuação consciente na busca de uma dinâmica interativa que leve a bons resultados. São preocupantes os dados apresentados na Tabela 2, até porque existe um silenciamento nos encontros; poucos pais se manifestam ou opinam, de modo geral. Numa situação específica, os pais de alunos de 9<sup>os</sup> anos se manifestaram apenas em relação a não fazer remanejamentos, que seria prejudicial aos alunos, mas fizeram isso de maneira bem geral, onde um ou dois pais colocavam seu parecer e os demais concordavam.

Importante ratificar que os dados referentes ao 6º ano do Ensino Fundamental foram escolhidos por se tratar de alunos novatos, o que pressupõe que os pais demonstrassem um interesse maior em conhecer a dinâmica e o contexto escolar, estar a par do seu cotidiano e intervir com propostas que pudessem aperfeiçoar o trabalho administrativo-pedagógico. Até porque os alunos vêm de escolas municipais, onde a dinâmica ocorre com um professor regente de turma, e quando chegam à Escola Estadual Caminho Suave deparam-se com professores regentes de aulas, o que descaracteriza o aspecto de uma só professora, regente de turma que lecionava no Fundamental I, e pelo fato de manter contato diário por 4 horas e meia com os alunos age com maior envolvimento e os conhece melhor, por passar mais tempo com eles. Este espaço, então, é novo para esses alunos, o que requer maior atenção dos pais, e conduz, supostamente, a um maior interesse e presença

nas reuniões. Os números apresentados na Tabela 2 contradizem essa expectativa. O percentual de comparecimento é baixo, e ratifica a pouca participação, já que apresenta-se aquém do esperado e até necessário para análises, discussões e intervenções da e na realidade da sala de aula e espaço escolar como um todo. Em relação aos alunos das demais séries do Ensino Fundamental, a presença dos pais é mínima; quanto aos alunos do Ensino Médio, não há registros pois não ocorrem frequentemente reuniões de pais; nas poucas tentativas feitas, compareciam um ou dois pais. A equipe pedagógica sentia-se frustrada e houve uma desistência de fazer reuniões coletivas, sendo assim convocados pais para atendimento individualizado, de acordo com as necessidades pedagógicas e também disciplinares.

Nesse sentido, é importante que a gestão escolar seja entendida como espaço de articulação capaz de promover integração entre os segmentos escolares. Em se tratando da necessária representatividade desses segmentos, torna-se fundamental a composição e atuação dos órgãos deliberativos no âmbito das decisões escolares. Um desses órgãos é o Colegiado Escolar, um conselho representativo, formado pelo gestor e por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar: alunos, professores, pais e funcionários. Trata-se de um órgão consultivo e deliberativo de extrema importância para a autonomia escolar, pois abarca todas as dimensões da gestão acompanhando desde o PPP, sua formulação e execução, o Regimento escolar, até a participação no planejamento, análise e aplicação de recursos, a articulação e integração entre os segmentos, entre escola e comunidade.

O Colegiado Escolar é renovado por meio de processo de eleição a cada dois anos; com base em legislação própria, ocorrem assembleias, são nomeados membros da comunidade escolar para compor a comissão de organização do pleito, são feitos encontros com a comunidade para esclarecer as funções desse órgão e abertas inscrições para a candidatura dos membros representantes dos segmentos da comunidade escolar, devendo ser composto por 50% de membros da comunidade atendida pela escola (pais e alunos) e 50% de membros em exercício na instituição (servidores administrativos e do magistério), sendo o presidente o gestor (diretor) escolar. O número total de membros está relacionado ao número de alunos matriculados na instituição e, na Escola Caminho Suave, este órgão é

composto por 12 membros titulares e 12 membros suplentes, além do presidente – no caso, a diretora escolar.

A Tabela 3 apresenta números que demonstram o baixo comparecimento dos sujeitos para a eleição dos membros do Colegiado Escolar, e a preocupação se intensifica, pois são dados referentes à eleição dos membros para a composição do órgão deliberativo mais importante da instituição, representativo de todos os segmentos e de fundamental importância no desenvolvimento de todas as propostas e práticas da escola.

**Tabela 3 - Dados sobre comparecimento de diversos segmentos na eleição para representantes do Colegiado Escolar (2014-2016)**

| Ano letivo | Total de alunos | Alunos presentes | %    | Total de professores | Professores presentes | %    | Total de funcionários | Funcionários | %    | Total de pais | Pais | %   |
|------------|-----------------|------------------|------|----------------------|-----------------------|------|-----------------------|--------------|------|---------------|------|-----|
| 2014       | 877             | 315              | 35.9 | 52                   | 32                    | 61.5 | 30                    | 26           | 86.6 | 855           | 22   | 2.5 |
| 2016       | 814             | 93               | 11.4 | 47                   | 30                    | 63.8 | 22                    | 22           | 100  | 800           | 15   | 1.8 |

Fonte: Escola Estadual Caminho Suave (2014, 2016).

Observamos que a participação de sujeitos de cada segmento, para a eleição do Colegiado Escolar é muito baixa, não atingindo nem 50% dos segmentos de pais e alunos. O número de servidores e professores é maior, tendo em vista que se trata de dia letivo ou escolar, e a ausência implica em corte de ponto. Tanto que não se atinge 100% desses segmentos, pois só comparecem aqueles que trabalham naquele dia. Faz-se também importante relatar as dificuldades encontradas para a composição do Colegiado. As pessoas não gostam de se candidatar devido às reuniões mensais e extraordinárias. Geralmente, há pouca concorrência e muita insistência para que haja *quórum* e o processo de eleição seja válido. Há uma tendência em se repetir as pessoas, que acabam se recandidatando para não frustrar o processo. Em 2016, de acordo com a Resolução SEE nº 2985, analisando as matrículas da Escola Caminho Suave, os membros titulares totalizam doze e os suplentes também são doze. Neste ano o segmento “Comunidade em exercício na escola” teve 5 candidatos para o quadro de magistério e 7 candidatos para o quadro de servidores administrativos; no segmento “Comunidade atendida pela escola”, 5 pais e 9 alunos se candidataram. Destaca-se que faltou 1 membro suplente de professores e 1 membro suplente de pais, considerando ainda que desses membros

6 foram reeleitos, um número significativo que foi reconduzido ao segundo mandato. São ao todo quatro segmentos e, para cada um, deveriam ser eleitos três membros titulares e três suplentes.

No decorrer das reuniões poucos sujeitos (de qualquer segmento) gostam de participar. Geralmente, um grupo menor faz colocações, intervenções, e a opinião da “maioria” prevalece. É perceptível, da parte docente, uma forte resistência à participação e uma preferência pelo que já existe ou acontece na escola. Na última eleição do Colegiado Escolar (2016), por exemplo, alguns docentes efetivos fizeram campanha para que pais e alunos não comparecessem na escola para votar nos segmentos que os representassem, ameaçando inclusive “tirar” pontos dos alunos que comparecessem para votar. Questionados, disseram que foi porque a eleição ocorreu em um sábado letivo e estavam cansados, ratificando sua ação ameaçadora aos discentes, alegando que não queriam lecionar. Essa atitude se opõe à proposta contida no PPP da escola, pois todos os docentes sabem da importância do Colegiado Escolar para o desenvolvimento de todo o plano de trabalho da instituição, e a forma como agiram poderia ter cancelado todo o processo, sendo assim necessária a organização de outro pleito. Houve, no caso, ameaça à participação e à representatividade de pais e alunos. Fica visível aqui uma tensão entre corpo docente e equipe gestora e, nesse contexto, podemos trazer para esta reflexão Dourado (2003):

[...] a gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, consequentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (DOURADO, 2003, p. 79).

Há que se pensar se essa tensão pode ser fruto de questões políticas ou até evidências de um discurso democrático que se constitui somente em retórica, alguém da democracia participativa com propostas renovadoras quanto às relações de poder, às ações que se concretizam e seus resultados. Enfatizando que a democracia preza pela ordem e ausência da opressão, há que se refletir sobre a interação que ocorre no contexto escolar, sobre o engajamento dos atores e, inclusive, sobre a ideia do que a escola representa para esses sujeitos. É visível que

alguns professores são mais engajados e propõem um trabalho diferenciado, com inovações, organizando em contraturno grupos de estudo, dando mais suporte aos alunos. Poucos têm a iniciativa de formular projetos, e quando a escola os propõe, institucionalmente, aparecem alguns entraves que impedem ações.

O Conselho de Classe, órgão diferente do Colegiado Escolar, focado no trabalho pedagógico, é constituído por todos os professores, alunos líderes e equipe pedagógica, e tem o objetivo de analisar a realidade, diagnosticar e fazer intervenções que venham ao encontro das necessidades pedagógicas, visando o sucesso do processo de ensino e aprendizagem e a melhoria das ações escolares. As reuniões ocorrem por bimestre e os professores chegaram ao consenso de que não seria viável a participação dos alunos líderes nas reuniões, justificando que ficariam sem liberdade para analisar as turmas, seu desempenho, rendimento, questões disciplinares, e outros aspectos. Mais uma vez o viés democrático é ferido quando os próprios professores definem a ausência discente nas reuniões. Então, com o intuito de evitar conflitos, a decisão dos professores foi acatada pelas equipes gestora e pedagógica e os líderes de turma reúnem-se com a equipe pedagógica bimestralmente, sem presença dos professores, com a finalidade de refletir a sala de aula, a questão da participação, o planejamento docente, a interação entre os sujeitos, o rendimento e as dificuldades encontradas no decorrer do processo de ensino e aprendizagem.

Existe uma abertura dialógica para todos os alunos, tanto da equipe gestora quanto pedagógica, e esses segmentos são, devido a esse espaço que é dado aos discentes, alvo de críticas dos professores, que não consideram correto ouvir os alunos. Os docentes argumentam que “eles (os estudantes) estão na escola só para estudar.” Isso é algo preocupante porque difere muito de uma formação global, enfatizando o sujeito como ser histórico e social. São posturas de resistência que podem representar um anseio docente de garantir poder dentro da instituição. Isso contradiz a tendência descentralizadora na perspectiva da democratização da educação e inviabiliza o espaço para que todos os sujeitos contribuam com o processo educativo. É uma atitude que afasta as pessoas da participação e da contribuição na tomada de decisões, o que enfraquece a autonomia escolar. Por um lado há “resistência” dos professores e por outro, há todo um clima que se constitui entre gestão e professores, o que gera uma disputa de poder dentro da escola que



não é totalmente negativa, pois demonstra a existência de espaços de participação, o que não é antidemocrático, embora algumas posturas podem se configurar dessa forma. Essa disputa pode não aparecer de forma contundente no cotidiano, mas está presente em pequenos atos, como a exclusão de alunos das decisões e surge mais veemente nos momentos eleitorais onde ocorre um rompimento com o todo escolar para que se formem as candidaturas consensuais ou não.

Todos os atores são importantes e cada um contribui para construir coletivamente o espaço escolar. A Escola Estadual Caminho Suave apresentou, em 2016, aproximadamente 800 pais e 814 alunos, e o quadro de servidores é organizado conforme Tabela 4.

**Tabela 4 - Formação dos profissionais da Escola Estadual Caminho Suave (2016)**

| Cargo                                               | Servidores efetivos | Servidores designados | Total de servidores | Com graduação e pós graduação              |
|-----------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------------------------|
| Auxiliar de Serviços Básicos (ASB)                  | 1                   | 14                    | 15                  | ---                                        |
| Auxiliar de Educação Básica (ATB)                   | 6                   | 1                     | 7                   | 03 graduados, 01 pós-graduado, 03 técnicos |
| Professor de Educação Básica (PEB)                  | 21                  | 23                    | 44                  | 28 pós-graduados, 14 graduados, 2 técnicos |
| Professor para o Ensino no Uso da Biblioteca (PEUB) | 2                   | 1                     | 3                   | 2 pós-graduados, 1 técnico                 |
| Especialista de Educação Básica (EEB)               | 2                   | 1                     | 3                   | 2 pós-graduados, 1 graduada                |
| Vice-diretoras                                      | 2                   | 1                     | 3                   | 3 pós-graduadas                            |
| Diretora efetiva em dois cargos de PEB              | 1                   | ---                   | 1                   | 1 graduada                                 |

Fonte: Elaborado pela autora com base no Quadro de Pessoal (2016) da escola.

Do quadro de professores e especialistas, todos os efetivos possuem habilitação específica. A maioria apresenta curso de pós-graduação em área educacional, conforme podemos observar na Tabela 4. Pelo o que é definido no PPP, a equipe gestora preza pelo sucesso da escola com a visão de uma atuação coletiva com foco na autonomia da instituição, para que esta decida seus objetivos e trace seu percurso com o envolvimento de todos e para que, por meio de uma corresponsabilidade, seja atingido o êxito da instituição. Mas isso tem sido um trabalho árduo. Por meio de palestras, reuniões com temas e dinâmicas

motivadores, abrindo canais de comunicação pelo próprio e-mail institucional, redes sociais, rádio comunitária, propondo parcerias nos projetos, buscando parcerias fora da escola com instituições públicas, ONGs, pastorais, a equipe gestora tem buscado desenvolver um trabalho pautado no dialogar, no ouvir, almejando reorganizar e redirecionar as práticas escolares. Percebe-se assim que, mesmo diante da forte intenção de estabelecer um elo com os segmentos da comunidade escolar, não há preparação de todos para a prática da gestão participativa, fazendo com que tais práticas contradigam inclusive aparatos legais. De acordo com Paro (1997), os sujeitos envolvidos no processo educativo devem ter uma atuação ativa e efetiva:

[...] cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação. (PARO, 1997, p. 17).

A gestão democrática e participativa, como princípio educacional, é o meio de tornar a comunidade escolar ativa, capaz de desenvolver um projeto pedagógico que forme cidadãos participativos e atuantes na sociedade. O processo participativo não é exclusivo ao gestor, mas envolve todos os sujeitos da comunidade escolar. A descentralização requer envolvimento desses sujeitos, sua mobilização e atitudes.

Em síntese, podemos destacar que os problemas identificados neste caso de gestão estão diretamente ligados à falta de mobilização dos sujeitos da comunidade escolar, caracterizando-se pela baixa participação destes no cotidiano da escola, mesmo diante da abertura de canais dialógicos e também às resistências que surgem em processos pedagógicos que ocorrem justamente com ênfase na participação coletiva, constituindo um processo que não é linear, onde a participação de uns geram a não-participação de outros.

Na busca de respostas para o pouco envolvimento dos sujeitos nas ações escolares e nas possíveis articulações que podem ser feitas visando à participação coletiva e maior engajamento desses atores, o próximo capítulo apresentará a proposta metodológica e a discussão teórica que dará subsídios para a coleta de

dados e para a construção da análise pautada nos dados de pesquisa dialogando com o suporte teórico.

Destarte, diante de todos os dados apresentados que refletem o problema da pesquisa, passamos, no próximo capítulo, a uma análise que traz à tona a identificação e a discussão que permeiam o conceito da gestão escolar democrática e participativa, da percepção dos sujeitos sobre a gestão escolar, da atuação das instâncias colegiadas e dos obstáculos ou fatores impeditivos à participação na gestão da escola.

## **2 OBSTÁCULOS À GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA ESTADUAL CAMINHO SUAVE**

A Constituição Federal de 1988 trouxe novas implicações para a educação, com base nos ideais democráticos que surgiram a partir do período pós-ditadura militar. A Carta Magna define, em seu artigo 205, o conceito de educação como alicerce para a organização das esferas sociais, qualificando-a como direito de todos, com vistas ao pleno desenvolvimento do indivíduo por meio da partilha de responsabilidades entre Estado e família. A Constituição procura firmar um pacto entre Estado e sociedade, promover a interação e fazer valer os direitos sociais, o que gera descentralização e participação dos indivíduos no meio em que atuam (BRASIL, 1988).

O princípio da gestão democrática no ensino público está contemplado não só na Constituição, mas também na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996) e no Plano Nacional de Educação (2014-2024) (BRASIL, 1996; 2014). A gestão democrática é fator importante para a conquista dos objetivos educacionais e melhor efetivação do processo de ensino e aprendizagem no sentido de ampliar a autonomia da escola indo ao encontro de suas reais necessidades, o que requer participação.

Embora a expressão “Gestão Escolar Democrática e Participativa” destacada por Lück (2006) pareça um termo redundante, o mesmo faz-se necessário no sentido de que a democracia não ocorre sem envolvimento coletivo. As ações da gestão democrática e participativa devem se executar a partir do reconhecimento do espaço da gestão em sua multiplicidade, abrangendo as esferas pedagógica, administrativa e financeira; afinal, as políticas públicas educacionais ocorrem no chão da escola, por meio do conjunto destas ações. Foi nesse sentido que o caso de gestão em estudo surgiu, a partir da observação do cotidiano de uma escola da Zona da Mata Mineira, onde as ações demonstram uma baixa participação dos segmentos escolares, principalmente das famílias. Buscando respostas para a pouca participação e também alternativas para que esta se efetive, surgiu a questão da pesquisa: quais os obstáculos para mobilizar a comunidade escolar para a efetivação de uma gestão democrática e participativa?

Pretende-se, neste capítulo, analisar os dados obtidos por meio de pesquisa realizada na Escola Caminho Suave, referente à participação dos sujeitos nas ações escolares e sua percepção sobre a gestão democrática e participativa, buscando entender seu maior ou menor envolvimento com a instituição.

Para tanto, este capítulo apresentará três seções; na primeira, é exposto o referencial teórico a partir do qual se pretende analisar os diferentes modelos de gestão ou administração pública enfatizando as características da gestão democrática e participativa. É importante destacar que os autores trazidos para a reflexão tratam da importância das ações coletivas no âmbito escolar e do senso de comprometimento responsivo a todos os atores, abordando como pilar da concepção de gestão escolar democrática ações descentralizadoras, o que implica na participação e no envolvimento dos sujeitos da comunidade escolar, caracterizando um processo interativo e social. Serão apresentados conceitos e análises para uma melhor compreensão da realidade da Escola Estadual Caminho Suave quanto à participação dos sujeitos no contexto da gestão democrática e participativa. A segunda seção tem como foco a metodologia usada no processo de pesquisa, demonstrando os procedimentos de coleta de dados e investigação. Utilizamos questionários e entrevistas com o objetivo de obter dados para análise das ações e relações que ocorrem no âmbito escolar pesquisado. Já na terceira e última seção deste capítulo foi feita a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa de campo, abordando importantes aspectos relativos à participatividade dos atores.

## **2.1 Os modelos de gestão e suas implicações no contexto escolar**

No contexto desta pesquisa, torna-se importante analisar, em uma perspectiva comparativa, os modelos de administração pública voltados para o âmbito educacional e escolar, como proposta para investigações no campo da gestão da Escola Estadual Caminho Suave. Analisar as ações dos sujeitos e suas percepções diante das mudanças nos modelos de gestão é um ponto importante para levantar respostas em relação a essa resistência na participação, fazendo-nos perceber se existe uma cultura que os prende a modelos tradicionais de gestão – entendendo que esta deva ser autocrática – ou ainda se essa resistência é fruto de

questões políticas ou pessoais quanto aos próprios sujeitos que assumem tal função e o modelo de gestão assumido no desenvolvimento do trabalho.

O cenário da administração pública no Brasil é cercado por características de diferentes momentos históricos, devido à diversidade cultural, à extensão territorial e ainda a uma tendência de buscar um desenvolvimento sem visão crítica da própria realidade, com propensões a não criar um modelo próprio de administração.

De forma generalizada, com base nos conceitos de Paes de Paula (2005) e Weber (1999), vamos nos ater aos quatro modelos que caracterizam a administração ou gestão pública: patrimonial, burocrático, gerencial e societal. Embora exista um hibridismo, a intenção aqui é trazer à tona as características principais de cada um, analisando quais predominaram em cada período gestor da escola.

A administração pública patrimonial caracteriza-se por seu caráter personalista do poder, pela ausência de uma esfera pública que se contraponha à privada, pela lógica subjetiva e irracionalidade. São presentes, neste modelo de gestão, a pessoalidade, o poder centralizado, o arbítrio do “soberano” (aquele que detém o poder). Dessa forma, sua dimensão sócio- política é restrita e precária. No contexto escolar, caracteriza-se por uma postura autoritária, arbitrária e centralizadora do gestor, que não tende a considerar os outros sujeitos escolares, nem a coletividade de decisões, agindo contrariamente à democracia, que é princípio constitucional federal e educacional (LDB). As características desse modelo de gestão estiveram muito presentes na gestão anterior (2007-2012), o que se contrapõe à proposta colocada pela equipe atual, e que pode ainda trazer ecos na comunidade escolar.

A administração burocrática, de acordo com Weber (1999), apoia-se em competências oficiais fixas, ordenadas por leis. Tem assim um funcionamento específico, com natureza permanente do aparato burocrático. Com características de dominação racional e legal, enfatiza o controle administrativo, por meio de regras objetivas e delimitação da autonomia, numa estrutura objetiva e hierarquizada com ênfase nos meios, com ações alinhadas, em detrimento dos fins ou resultados. Sua dimensão institucional e administrativa é de ordem normativa e impessoal. Ainda segundo Weber (1999), como método de organização, a burocracia pode servir a muitos propósitos e algumas vantagens sobressaem nesse modelo como: precisão,

agilidade, uniformidade, otimização de recursos e previsibilidade. O desgaste da burocracia gerou esforços intelectuais e experiências que consolidaram um novo modelo de gestão: gerencial.

As bases do modelo gerencial têm foco nos resultados e na capacitação de recursos humanos, trazendo inovações como a descentralização dos processos e delegação de poderes. Isso despertou a necessidade de avaliações de desempenho, a determinação de metas e objetivos e mensuração dos resultados, com inovações técnicas, culturais, financeiras e motivacionais. Com origem no movimento internacional pela Reforma do Estado nos idos de 1980, teve base nos modelos inglês e estadunidense, instalou-se em 1990, trabalhando as disfunções da burocracia e enfatizando a eficiência administrativa. Ainda assim, o modelo gerencial não respondeu às necessidades de acessibilidade cidadã e surgiu outra vertente, a societal. Para garantir a ordem características burocráticas e gerenciais fazem-se necessárias e estão presentes nas ações gestoras.

Desenhado por Paes de Paula (2005), o modelo societal busca o rompimento entre política e administração com uma visão alternativa do desenvolvimento, que agora não está ligado somente à economia. Esta vertente é voltada à gestão pública rompendo com o autoritarismo, criando um novo perfil do gestor público e buscando agregar as pessoas de forma a torná-las aptas para participar dos processos de decisão. Desta forma, surge a ênfase para a participação social e popular.

No campo educacional, antes da Constituição Federal de 1988, havia abertura para que os gestores dos sistemas e das escolas públicas pudessem optar por desenvolver ou não um tipo de gestão que se baseasse nas relações democráticas. A partir daí, a gestão democrática da educação é um direito da sociedade e um dever do Poder Público, e isso implicou numa revisão política que enfatiza a abertura de canais para a participação e também a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais; tudo por meios dialógicos, onde as decisões expressam a percepção e o entendimento dos diferentes sujeitos.

Em síntese, a gestão societal (ou social) permite o exercício da cidadania, visando atender aos interesses coletivos, e fomenta o engajamento social, o que a difere dos três modelos anteriores. No âmbito escolar, esse modelo de gestão preza por valores democráticos, e faz-se primordial no sentido de estimular a participação,

a coletividade, o que amplia o espaço dialógico e a tomada de decisões coletivas, fortalecendo a autonomia institucional.

Na busca de eficiência, as características das vertentes da gestão pública se mesclam e geram um hibridismo. Isso significa que algumas marcas patrimoniais, gerenciais e burocráticas são presentes nas ações da administração pública e educacional. Essa hibridização configura-se, então, numa administração ou gestão mais flexível, onde modelos e experiências se misturam, porém sobressai, hoje, a vertente social, que traz a figura de um novo gestor público, capaz de articulações que tornem a administração mais maleável; um gestor que não seja subserviente ou autoritário, mas um profissional técnico e político, com competência para servir o público.

Nesse sentido, percebemos que a vertente societal é marcante na gestão escolar democrática e participativa e, na administração escolar, torna-se importante uma equipe gestora engajada buscando agir com impessoalidade e parâmetros igualitários, conduzindo um trabalho com base no entendimento de que a gestão é um processo social. Sendo assim, requer um gerenciamento participativo e dialógico, processos decisórios por meio da participação dos diferentes sujeitos, enfim, um agir comunicativo, por meio de um processo de cidadania deliberativa que visa o bem comum da instituição escolar.

Diante do exposto, torna-se possível pensar a gestão escolar como algo que se transforma por exigência social e isso traz à tona o perfil do gestor escolar, sua forma de trabalho e ainda as perspectivas e atitudes dos outros sujeitos escolares diante da forma de gestão assumida. Isso é crucial na análise do caso em estudo, pois a forma como o gestor lidera o grupo pode interferir no desenvolvimento de ações e, conforme histórico da escola em estudo, os perfis gestores são bem diferentes.

É fato que, considerando a escola como caminho para as mudanças da sociedade, para a formação de cidadãos atuantes, deve seu gestor conduzir um trabalho que preze por novas posturas, enfatizando as relações interpessoais, numa perspectiva democrática e participativa. Para tanto, tornam-se necessários mecanismos que diminuam o espaço entre o discurso democrático e a realidade, tornando esta mais integradora, superando os desafios e fazendo valer a gestão participativa por meio da verdadeira atuação dos sujeitos escolares. Não se trata



assim o espaço escolar como espaço de autoritarismos e limitações, mas espaço de construções conjuntas, com caráter social, interativo e dialógico, buscando planejar e operacionalizar ações que prezam por resultados positivos do processo escolar.

#### 2.1.1 A vertente social da gestão: descentralização e autonomia

A gestão de uma instituição tem como objetivo principal o alcance de suas metas que precisam ser definidas de forma coletiva e isso faz-se melhor e de maneira positiva por meio da participação social. A vertente social da gestão surge dos movimentos sociais que mobilizaram o país durante a ditadura, e caracteriza-se pelo fomento à democracia participativa. Foram criados espaços para que as pessoas pudessem debater questões cotidianas sociais e, a partir daí, formaram-se as lideranças populares. Essa faceta social é fruto do anseio das pessoas por participar ativamente da gestão pública.

Atualmente, é inimaginável uma gestão sem o envolvimento dos sujeitos e sua interação. Isso caracteriza a dimensão social da gestão, que traz implicações da democracia participativa, promove a descentralização de ações, além de ampliar a autonomia institucional por meio da multiplicidade de olhares e ações dos vários sujeitos da comunidade escolar. A visão de uma escola como sistema fechado não condiz com a sociedade atual que vive em constantes mudanças; a escola hoje é entendida como instituição social, sendo assim necessário promover um ambiente onde exista sempre a busca de novos caminhos que avancem na direção de uma escola eficiente, aberta à diversidade e ao diálogo. Na gestão escolar, o foco da vertente social é sua dimensão sociopolítica, de maneira que sejam abertos canais de comunicação privilegiando meios dialógicos para planejamentos e tomadas de decisões que vão ao encontro dos objetivos da escola, prezando pelo sucesso da instituição.

Lück (2002, p.27) afirma que: “[...] a ênfase na gestão escolar democrática visando construir a autonomia da escola é coerente com a tendência mundial das políticas educacionais e tem a ver com descentralização”. A gestão social integra a luta pela democratização educacional e dela emerge o conceito de descentralização, que implica o compartilhamento de responsabilidades e ações no contexto escolar. Essa ideia de descentralização educacional recorre da história da educação no

Brasil, desde as décadas de 1920 e 1930, e vem apresentada como ação política democrática e promotora de mais flexibilidade.

Segundo Machado (1999, p.86), “a descentralização surge diante das rápidas mudanças do mundo devido à globalização que traz, a cada dia, muitas inovações, o que gera a necessidade de que as tomadas de decisões ocorram onde as ações se realizam”. A descentralização na educação se relaciona à ampliação da autonomia escolar quando se afasta de ações centralizadas, percebendo o contexto real dos locais onde acontecem de fato as políticas públicas educacionais, no caso, as escolas. A descentralização não se revela somente como uma característica democrática, mas como um meio de promover uma gestão mais participativa tantos de recursos quanto de projetos pedagógicos.

Na lógica do respeito às normas e às políticas públicas, a escola, por meio da descentralização, amplia sua autonomia por meio dos seus partícipes e suas ações colaborativas, conforme Barroso (1997, p.11): “O estado devolve (para as escolas) as táticas, mas conserva as estratégias, ao mesmo tempo que substitui um controle direto centrado no respeito às normas e dos regulamentos por um controle remoto, baseado nos resultados”. A descentralização é importante, mas precisa acontecer como forma de ampliar a autonomia e não apenas de regular a partir de resultados. Isso gera uma responsabilização da escola e dos sujeitos, principalmente, dos professores. Segundo Maués (2009), o papel da escola ganha centralidade visando principalmente a formação do capital humano; as reformas educacionais buscam regulações como forma de se adequar à globalização e estabelecer o equilíbrio necessário para o funcionamento do sistema; essa regulação se pauta na descentralização de ações. Surge em relação ao espaço escolar a preocupação com a formação docente, e o sistema busca atrair, formar e reter profissionais de qualidade. A atuação do professor no espaço escolar, onde se realizam de fato as políticas públicas, é imbuída de força política e, como sujeito formador, sua participação além da sala de aula faz-se fundamental.

Dessa forma, a descentralização requer a participação coletiva que oportuniza à escola o desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico de acordo com sua realidade, sem perder de vista o foco nos resultados educacionais, por meio da multiplicidade dos olhares e experiências dos diversos sujeitos que compõem seus segmentos, o que facilita a tomada de decisões por meio do diálogo e pela

participação, o que gera a ampliação da autonomia institucional conforme Libâneo (2001):

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisões, sua realização concreta nas instituições é a participação. (LIBÂNEO, 2001. p.80)

Assim, a face social da gestão fortalece as práticas democráticas por meio da descentralização e participação, o que garante decisões e ações coletivas, promovendo um ambiente que considere todos os indivíduos e os torne corresponsáveis nas ações da gestão. Isso se baseia na ideia de autoridade compartilhada e responsabilidade conjunta, o que possibilita perspectivas e estratégias de acordo com a realidade escolar, ampliando-se por meio da participação a autonomia da escola. Lück (2009a) afirma que a escola existe e acontece numa relação de interdependência com órgãos centrais e locais, articulando-se de forma a garantir sua identidade, e que a autonomia educacional tem alicerce nos espaços dialógicos para tomada de decisões, com o objetivo de fortalecer a escola enquanto espaço social, sendo a descentralização um meio para sua realização e também para a formação democrática dos alunos, que são o foco do trabalho escolar.

Destarte, a autonomia escolar se fortalece como uma medida descentralizadora por meio de ações compartilhadas e colaborativas que prezam pela coletividade nas tomadas de decisão em busca da efetivação de ações com equidade, com alicerce no contexto real da escola, em prol do sucesso do processo educativo.

A gestão escolar concretizada por ações da vertente social implica a participatividade dos sujeitos e dá sequência ao princípio democrático da educação. A principal função da educação é formar sujeitos para a vida em sociedade, e isso traz como desafio o exercício democrático.

### 2.1.2 Gestão escolar e participação: princípios fundamentais a uma escola democrática

No Brasil, o modelo de gestão democrática com foco na participação condiz com as tendências mundiais em educação. O conceito de gestão já se imbui da ideia de participação e pressupõe coletividade, trabalho em conjunto dos sujeitos escolares, e uma gestão participativa é uma forma regular e significativa de envolver todos esses atores nos processos escolares, no planejamento, nos processo de decisão e nas ações. Segundo Lück (2002):

Participação é uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder este resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afetas (LÜCK, 2002, p.17)

Assim, quando referindo-se à instituição escolar, a gestão democrática participativa envolve todos os membros da comunidade escolar e visa, por meio de ações colaborativas, o êxito do processo educacional.

Segundo Bordenave (1994, p.8), “democracia é um estado de participação”; esta é assim fundamental para o desenvolvimento de ações coerentes com a realidade em que a escola está inserida, buscando atender suas necessidades e respeitar as diversidades. O envolvimento consciente das pessoas faz-se importante para que a participação seja realmente positiva, caracterizando de fato uma gestão democrática e, ainda, tornando melhor a qualidade pedagógica no processo educacional, reafirmando e atualizando o currículo com vistas à equidade, promovendo mais profissionalismo, interação, apoio e desenvolvimento dos objetivos da comunidade escolar.

Nesse sentido, é importante destacar que todo indivíduo pode influenciar o ambiente no qual participa e, para tanto, a conscientização se faz necessária para que ações descentralizadas ocorram promovendo mudanças e eliminando resistências. A participação é uma necessidade humana e sofre condicionamentos que podem promover ou podar os indivíduos.

Para a ocorrência da participação plena, propiciar um espaço onde prevaleçam os meios dialógicos é uma das funções da equipe gestora como

mediadora do processo social escolar. Lück (2002) destaca algumas ações importantes da equipe gestora:

[...] ações que podem partir dos gestores para criar um ambiente estimulador: i) criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo; ii) promover um clima de confiança; iii) valorizar as capacidades e aptidões dos participantes; iv) associar esforços, quebrar arestas e eliminar divisões; v) estabelecer demanda de trabalho centrada nas idéias e não em pessoas; vi) desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.” (LÜCK, 2002, p.18-19)

O diretor participativo trabalha com pauta no conceito de autoridade compartilhada, busca conhecimento específico e utiliza as experiências de todos no contexto escolar. Lück (2005 *apud* SILVA; PAULA; OLIVEIRA, 2015, p.2), afirma que a liderança deve ser baseada no bom senso e nas ações democráticas. Ainda há que reforçar o pensamento de Miller e Monge (1986), que afirmam que “[...] a participação provoca um efeito tanto na satisfação quanto na produtividade.” Isso nos coloca diante da qualidade do projeto político-pedagógico da escola, da execução eficaz das ações administrativo-pedagógicas, ressaltando que a participação efetiva afeta a qualidade do trabalho escolar, amplia a autonomia institucional e constrói uma escola eficaz.

Então, a participação é um princípio para a realização da gestão escolar democrática e para promoção de uma escola-comunidade, conforme Alarcão (2001):

Quero uma escola comunidade, dotada de pensamento e vida próprios, contextualizada na cultura local e integrada no contexto nacional e burocrático mais abrangente. Não quero, pois, uma escola burocratizada que seja mera delegação ministerial. Desejo assim uma escola que conceba, projete, atue e reflita em vez de uma escola que apenas execute o que os outros pesaram para ela [...] Não quero uma escola que se lamente do insucesso como um pesado e frustrante fardo a carregar, mas uma escola que questione o insucesso nas suas causas para, relativamente a elas, traçar planos de ação. Uma escola que reflita sobre os seus próprios processos e as suas formas de atuar e funcionar [...] Uma escola que saiba criar as suas próprias regras. Mas que, ciente da sua autonomia responsável, saiba prestar contas de sua atuação, justificar os seus resultados e auto avaliar-se para definir o seu desenvolvimento. (ALARCÃO, 2001, p. 82)

Podemos concluir que a implementação da gestão escolar participativa é uma exigência social que depende, para se realizar, da conscientização dos atores escolares e estabelecimento de diálogos para aperfeiçoar as ações do cotidiano escolar.

### 2.1.3 Os espaços escolares de participação: a representatividade dos sujeitos no cotidiano escolar

Participação e descentralização são pontos presentes nos discursos educacionais; embora os processos de globalização tendem a afastar as pessoas dos processos de tomada de decisão dada a complexidade do cotidiano, do volume de informações e do tempo cada vez menor das pessoas para assumir compromissos.

A década de 1980 trouxe uma abertura política que foi elemento importante para a democratização da educação, proporcionou novas formas de participação e ampliou espaço para as práticas democráticas por meio do (re)ordenamento constitucional. A Constituição Federal de 1988 indica a gestão democrática da educação como um princípio e amplia o direito à educação, sendo para tanto necessário construir uma estrutura organizacional que realize os objetivos e princípios educacionais, principalmente por meio da participação da comunidade escolar. Isso caracteriza a gestão democrática e participativa como uma meta da escola que, para ser cumprida, apresenta um caminho longo a ser percorrido, que depende das ações desenvolvidas, sua avaliação e reorganização (BRASIL, 1988).

Para a concretização da gestão democrática a participação é uma condição fundamental. Demo (1999, p.13) refere-se à participação como “[...] processo histórico infundável, de conquista de si mesmo, sempre insuficiente e inacabado”. A participação é uma necessidade humana e faz-se a todo momento sempre na busca de inovações, aperfeiçoamentos e alcance de objetivos.

Paro (1993) enfatiza que a administração escolar engloba a realização humana no ato de educar, e defende uma educação comprometida com a atualização cultural e a transformação social. Para atender essa concepção social da gestão, é necessário que sejam abertos pela escola espaços de participação, e que todos os sujeitos de sua comunidade assumam o compromisso de atuar no

cotidiano escolar para que, por meio das múltiplas experiências, dos diversos olhares, as tomadas de decisões aconteçam ao encontro das necessidades institucionais, ainda observando a realidade em que a escola está inserida. Por meio desta participação consciente a autonomia se constrói e se fortalece, afirmando a identidade da escola.

Assim, a gestão escolar democrática promove a ampliação da participação do sujeitos na escola, buscando transformações positivas para a realidade escolar. A participação, no contexto escolar, geralmente se faz por meio de reuniões, assembleias e projetos, mas também se faz de modo segmentado, na medida em que os sujeitos escolares compõem órgãos deliberativos como os Conselhos Representativos ou Colegiado Escolar.

A participação dos sujeitos nestes órgãos deve incorporar os princípios de ação comunicativa, ponderando pontos de vista e construindo decisões coletivas. As práticas discursivas, nos órgãos colegiados, se traduzem num conjunto de intenções, e o poder deve ser exercido coletivamente em nome da instituição. O exercício desse poder se faz de maneiras diferentes nas reuniões colegiadas, e há que se ter o cuidado pois as práticas discursivas dos membros colegiados envolvem relações de poder por se tratar de diferentes sujeitos, representando diferentes segmentos (pais, alunos, professores e funcionários). No mais, há que se atentar também para que a figura do gestor não seja controladora e imponha as decisões, pois a produção discursiva da gestão escolar não é desinteressada e apolítica, conforme Foucault (2006, p.9) “[...] é controlada, selecionada, organizada e redistribuída por um certo número de procedimentos que têm por função conjurar seus poderes e perigos, dominar seu acontecimento aleatório, esquivar sua pesada e temível materialidade”. Há que levar em consideração que muitas vezes o discurso democrático pode “mascarar” práticas centralizadoras.

O discurso é, assim, um modo de ação, uma forma pela qual as pessoas podem agir sobre as outras. Dessa forma, as ações dos sujeitos não podem ser desarticuladas, fragmentadas ou silenciadas e sim, coerentes com a realidade escolar, com as necessidades dos sujeitos que compõem a escola, buscando alcançar o sucesso do processo educacional, entendendo que a participação deve ser uma ação consciente. Isso fortalece a ideia de que o gestor escolar não pode decidir de forma arbitrária pela escola e que sua função é atuar por meio de ações

que levem os sujeitos à participação. É um processo desafiador, e a maneira mais comum de assegurar a atuação dos sujeitos, no mínimo, de maneira representativa, é por meio do Colegiado Escolar.

O processo participativo visa envolver todos os atores na busca responsável e compartilhada pelo sucesso da instituição; é uma estratégia para aperfeiçoar as ações escolares por meio da interação.

Democracia e colegialidade estabelecem entre si uma forte relação, pois os órgãos colegiados podem constituir força democrática de longo alcance, fortalecendo a autonomia escolar, num contexto participativo e descentralizado, o que configura o participacionismo que, segundo Tragtenberg (1989), em linhas gerais, é muito mais do que acesso à informação, e ainda leva a decisões e co-decisões viabilizando ações positivas.

Enfim, os órgãos colegiados são espaços de participação ativa e sem participação não é possível a realização da gestão democrática, conforme Lück (2002):

A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. Constitui a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa a aspectos burocráticos e limitados dentro do sistema de ensino e a partir de práticas orientadas pelo senso comum ou hábitos não avaliados. Baseado em bom senso, a delegação de autoridades àqueles que estão envolvidos na realização de serviços educacionais é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organizações eficazes e com alto grau de desempenho ao redor do mundo. (LÜCK, 2002, p.35)

A implementação de uma gestão participativa é, sem dúvida, uma exigência social, e para que se tenha uma participação efetiva no ambiente escolar é preciso que todos os sujeitos adquiram a consciência de sua importância e tenham discernimento para dialogar com intuito de aperfeiçoar as ações. Nesse sentido, a comunicação é fator primordial para que as relações interpessoais aconteçam e aprimorem o espaço escolar. Uma escola gerida de maneira autoritária, por meio de ações centralizadoras não efetivará ações democráticas. Puig (1998) aponta que reuniões, assembleias e conselhos são ideais para operacionalizar o espaço democrático; são o momento institucional da palavra e do diálogo, nos quais se



estreitam as relações interpessoais, contribuindo para uma participação mais ampla das pessoas.

Para uma boa gestão escolar, a postura da equipe gestora de liderança é importante, de forma a promover ações positivas e coletivas, não medindo forças para as transformações necessárias, englobando todos os sujeitos e motivando-os a tornar-se partícipes no cotidiano da escola. Padilha (2005) posiciona-se da seguinte forma a respeito da gestão escolar:

[...] o diretor da escola ou dirigente da unidade escolar e seu vice, responsáveis pela coordenação de todas as atividades escolares, devem ser capazes de “seduzir” os demais segmentos para a melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido na escola. Isso significa, por exemplo criar mecanismos e condições favoráveis para envolvê-los na elaboração do projeto político-pedagógico da unidade [...] (PADILHA, 2005, p.75)

Um gestor participativo baseia suas ações na ideia de autoridade compartilhada e, por meio de uma comunicação eficaz, cria no grupo confiança, que é fundamental para o trabalho em equipe, criando nos sujeitos um sentimento de pertencimento à instituição, reconhecendo sua participação, atraindo assim seu comprometimento e entendendo que uma visão compartilhada é um processo contínuo que traz conexão entre os sujeitos e, em segundo lugar, tem o objetivo de criar força viva nos corações e nas mentes de todos os envolvidos na instituição, colaborando na construção de confiança mútua o que gera ações coletivas conscientes voltadas para o bem comum, conforme Senge (2004):

Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto...Na verdade, a noção compartilhada de propósito, visão e valores operacionais da organização estabelece o nível mais básico de compartilhamento (SENGE, 2004, p.236).

Uma escola inovadora só será possível por meio de ações reflexivas num trabalho participativo e cooperativo. As ações cooperativas visam o alcance da excelência em educação.

## 2.2 Metodologia de pesquisa

Para desenvolver o presente trabalho tem-se como estratégia um estudo de caso que, segundo Yin (2005, p.32), “[...] é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real”. Dessa forma, com um viés qualitativo e por meio do diálogo entre pesquisadora, cenário e sujeitos pesquisados, foram aplicados questionários e realizadas entrevistas que permitiram uma análise mais profunda do objeto de pesquisa. Segundo Minayo (2008):

O método qualitativo é adequado aos estudos da história, das representações e crenças, das relações, das percepções e opiniões, ou seja, dos produtos das interpretações que os humanos fazem durante suas vidas, da forma como constroem seus artefatos materiais e a si mesmos, sentem e pensam (MINAYO, 2008, p.57).

A pesquisa qualitativa é um instrumento de investigação capaz de trazer à tona experiências individuais e pontos de vista na busca pela compreensão de determinadas atitudes. Neste estudo, consideramos as percepções dos sujeitos escolares quanto à gestão participativa e democrática, com o objetivo de analisar as causas da pouca participação da comunidade nas ações e no cotidiano da Escola Estadual Caminho Suave.

Tendo esta investigação o foco na análise sobre a baixa participação dos sujeitos em uma escola pública da Zona da Mata Mineira, foram construídos dois tipos de instrumentos de pesquisa: questionários e roteiros de entrevista com enfoque nas características da gestão escolar democrática e participativa, mais especificamente conforme os seguintes eixos de análise: i) a observação do cotidiano escolar (atuação e interação dos indivíduos) e ii) os espaços de participação na Escola pesquisada. Esses eixos foram escolhidos com base no entendimento de que a educação é crucial na transformação da sociedade, na formação cidadã, na preparação dos indivíduos para atuarem na sociedade, e ela acontece na escola a partir da interação e das intervenções dos sujeitos neste espaço. Destarte, torna-se fundamental entender o que esses sujeitos entendem como participação e as formas que esta se realiza no cotidiano escolar.

Os questionários foram aplicados a membros de todos os segmentos escolares, a partir de um recorte que inclui sujeitos menos participativos, ou seja,

aqueles menos envolvidos no cotidiano escolar dentre pais, alunos, professores e funcionários, com o objetivo de conhecer suas percepções, opiniões e ações sobre a questão da participação na escola, como é vivenciada a gestão escolar democrática e participativa e quais são as resistências a essa participação. Esse instrumento foi elaborado com a predominância de questões fechadas (múltipla escolha) devido à facilidade de aplicação e análise. Foram elaborados 4 questionários de acordo com os segmentos a que foram aplicados. Responderam aos questionários: 20 pais, 20 professores, 20 alunos e 10 servidores administrativos, o que totalizou 70 respondentes. A aplicação ocorreu entre os dias 24 de abril e 5 de maio de 2017. A escolha desses sujeitos foi feita de acordo com o grau de participação nas atividades escolares, os nomes foram selecionados de acordo com relatórios ou atas referentes às reuniões realizadas, eleição do Colegiado Escolar, eventos ou projetos.

Já a outra forma de pesquisa realizada, a entrevista, representa uma técnica de coleta de dados na qual o pesquisador tem um contato mais direto com a pessoa, no sentido de se inteirar de suas opiniões acerca de um determinado assunto. Para este estudo foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, técnica que permite maior flexibilidade na conversa com o depoente. Neste tipo de entrevista, o roteiro de perguntas proporciona maior liberdade e espontaneidade entre entrevistador e entrevistado. Uma das entrevistas foi feita no final de abril e as demais no decorrer do mês de maio de 2017. Sete entrevistas foram realizadas na própria escola; duas, na casa da pesquisadora e uma, na casa do entrevistado (pai de aluno). Foram entrevistados os dois últimos ex-gestores da escola pesquisada, com o intuito de analisar suas ações, percepções da gestão democrática e participativa no cotidiano escolar, as dificuldades enfrentadas em sua época para mobilizar a participação dos sujeitos escolares e o modo como veem os espaços de participação.

Foram também entrevistados 2 alunos do Ensino Médio Regular, escolhidos por serem o foco do trabalho educativo, sendo assim importante sua visão a respeito da gestão escolar e sobre as ações cotidianas; e ainda 2 pais, 2 professores e 2 servidores administrativos. A escolha dos entrevistados, que não ex-gestores, deu-se de acordo com sua resistência à participação nas ações escolares, seguindo os mesmos eixos de análise dos questionários, o que resultou assim em 10 entrevistas, com duração total de 5h28min, transcritas pela própria pesquisadora. As entrevistas

foram, em sua maioria, momentos de diálogo que trouxeram novas percepções para a pesquisadora. As que foram realizadas na própria escola permitiram uma melhor interação entre pesquisadora e entrevistados; o processo ocorreu com mais naturalidade e proporcionou revelações quanto às diversas posturas dos sujeitos, inclusive em suas divergências teóricas e práticas. Para efeito de conhecimento do perfil dos sujeitos entrevistados foi elaborado o Quadro 2, que revela um pouco sobre esses sujeitos que fazem parte do corpo de servidores da escola (quadro docente e administrativo) e da comunidade atendida pela escola, que são os pais e alunos. Importante ressaltar que, com o intuito de preservar a identidade dos sujeitos entrevistados, todos os nomes são fictícios.

**Quadro 2 - Segmentos dos servidores, alunos e pais entrevistados da Escola Estadual Caminho Suave**

| Nome      | Perfil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| João      | Servidor efetivo em dois cargos, licenciado em História e Geografia, pós-graduado em Docência Superior; foi entrevistado como ex-gestor da escola pesquisada, cuja atuação nesta função ocorreu entre 2007 e 2011. Trabalha na educação há, aproximadamente, 30 anos e na Escola Caminho Suave há 18 anos. Atualmente atua na função docente, como professor regente de aulas de História e Geografia nos anos finais do Ensino fundamental e no Ensino Médio. |
| Rosa      | Licenciada em Pedagogia com especialização em supervisão escolar, é servidora efetiva, já aposentada em um cargo. Foi entrevistada como ex-gestora da escola pesquisada tendo atuado nesta função de 2005 a 2007. Atua na educação há, aproximadamente 40 anos e na Escola Caminho Suave há 17 anos, onde exerce atualmente função de vice-diretora (desde 2012). Já atuou como professora regente de turmas, regente de aulas e como supervisora escolar.     |
| Hortênsia | Licenciada em Letras com pós-graduação em Educação-Língua Portuguesa; é professora efetiva em dois cargos na escola pesquisada e foi entrevistada representando o segmento docente. Tem experiência como professora regente de turma em outra escola da rede municipal e atua com aulas de Português nos anos finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio.                                                                                                  |
| Margarida | Entrevistada representando o segmento docente, a professora é licenciada em Geografia e Filosofia; atua na Escola Caminho Suave há 12 anos e é designada também como professora em outra escola estadual em município vizinho.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Carla     | Cursou Comunicação e concluiu o curso de pós-graduação em Artes. Entrevistada como servidora administrativa, efetivou-se na escola pesquisada em 2013, atuando na secretaria escolar. Tem experiência na rede municipal de ensino como professora regente de turma.                                                                                                                                                                                            |
| Marta     | Entrevistada como servidora administrativa, é efetiva e atua na Escola Caminho Suave há 15 anos, onde chegou por remoção a pedido; anteriormente trabalhou em escola periférica de Belo Horizonte também exercendo função na secretaria escolar. Conviveu com quatro gestões na escola pesquisada.                                                                                                                                                             |
| José      | Entrevistado como pai, concluiu o Ensino Médio na escola pesquisada, é microempresário e seu filho está cursando o 2º ano do Ensino Médio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Cecília   | Mãe de aluno matriculado no 7º ano do Ensino Fundamental, concluiu o Ensino Médio na Escola Caminho Suave e cursa o Pós-médio Técnico em Educação Infantil e Faculdade à distância de Pedagogia.                                                                                                                                                                                                                                                               |

|          |                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vinícius | Entrevistado como aluno, está matriculado no 2º ano do Ensino Médio, tem 16 anos de idade, nunca foi reprovado na escola.                                                                                                |
| Adriano  | Entrevistado como aluno, está matriculado no 3º ano do Ensino Médio, tem 18 anos de idade e tem em seu histórico escolar, uma reprovação no 1º ano do Ensino Médio; trabalha no contraturno escolar de maneira informal. |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O Quadro 2 revela então o perfil dos sujeitos entrevistados nesta pesquisa e traz algumas características que corroboram para uma apreensão mais completa das análises realizadas, produto dos dados coletados em diferentes momentos e por vários sujeitos -fontes de informação. João e Rosa foram entrevistados como ex-gestores e são os que apresentam mais tempo trabalhado na educação, têm visões diferentes quanto à questão da gestão democrática e participativa, onde o primeiro denota percepções mais centralizadoras. Representando o segmento docente foram entrevistadas as professoras Hortênsia e Margarida tendo a primeira mais tempo de serviço na área educacional e visão mais favorável à participação de todos os segmentos na escola. Do segmento administrativo, Carla e Marta foram entrevistadas, sendo que a última teve a experiência de trabalhar com outros gestores e em outras escolas, o que traz aspectos positivos para a pesquisa. Quanto aos sujeitos representantes da comunidade atendida pela escola, foram convidados os alunos Vinícius e Adriano, ambos de Ensino Médio por não terem histórico de participação extraclasse e os pais, senhor José e Dona Cecília por nunca terem comparecido às reuniões e não terem o hábito de ir à escola ou participar de suas ações. Cada entrevistado, de acordo com seu perfil e experiências, demonstrou considerações diversificadas a respeito da participação na escola, mas foi comum a percepção de que ela se faz necessária para uma educação de qualidade.

### 2.3 Análise dos dados de pesquisa

É relevante perceber a escola como um espaço complexo; afinal, são muitos os sujeitos que dão-lhe vida, e as peculiaridades de cada um corroboram para concordâncias e conflitos. O que se torna necessário é a articulação de um trabalho coletivo de forma que todos se entendam como sujeitos ativos e importantes para que se diminuam as tensões e, por meio da participação coletiva, a escola se reconstrua de maneira positiva, a cada dia. Estabelecendo um diálogo com vários

autores, buscamos fundamentação teórica com a finalidade de embasar as análises sobre o objeto pesquisado.

Assim, a análise apresentada é resultado de uma reflexão sobre a percepção dos sujeitos em relação à gestão democrática e participativa na Escola Estadual Caminho Suave. Com o intuito de verificar as causas da baixa participação dos sujeitos no contexto da escola pesquisada, buscamos, a partir das respostas dos participantes, compreender as razões para determinadas posturas, atitudes e comportamentos, e compreender as diferentes visões. Para tanto, foi preciso verificar as percepções dos diferentes sujeitos que compõem os segmentos escolares em relação à participação no cotidiano escolar e também aos espaços de participação que a escola oferece. Entendendo a educação como alicerce para a formação global dos indivíduos e o exercício destes na sociedade, de forma atuante, faz-se necessário refletir sobre o papel da escola e sua forma de gestão, de construção de ações, o que interfere nos resultados e na formação dos alunos.

Os instrumentos aplicados buscaram respostas e entendimento sobre a questão da gestão democrática e participativa, da atuação dos diferentes sujeitos nos espaços que a escola proporciona e ainda sobre os possíveis obstáculos que podem ser fator impeditivo a uma participação mais ativa e efetiva dos segmentos escolares. Para tanto, as análises foram organizadas em subseções. Na primeira, investigamos a atuação e interação dos sujeitos e os espaços de participação da escola pesquisada, notando, respectivamente, os pontos de vista de professores, pais, alunos e servidores administrativos; na segunda, foram analisadas as percepções do ex-gestores quanto ao problema levantado, que consiste na baixa participação dos sujeitos nas ações escolares.

As práticas de gestão escolar têm sido alvo de debates e pesquisas, principalmente no que diz respeito à relação entre gestão escolar, participação dos sujeitos e resultados educacionais. A gestão escolar, subsidiada nos moldes democráticos, se revela como instrumento de inserção de ações participativas, provenientes da atuação dos diferentes sujeitos do contexto escolar. O conceito de democracia é mais amplo e abarca a dimensão política do processo educacional, conforme afirma Souza (2008):

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola

identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (SOUZA, 2008, p. 125).

Compreender o modelo de gestão adotado na escola e o grau de envolvimento dos segmentos nas ações cotidianas da instituição, que envolvem diagnóstico, planejamento e execução, provoca a reflexão sobre a sua realidade, e permite construir estratégias que provoquem o aperfeiçoamento e/ou a inovação de ações mais participativas e possibilitem um processo de ensino e aprendizagem com mais qualidade, em prol da apreensão do sentido educativo social. Afinal, a educação, por si, busca um paradigma de formação com qualidade, e a escola, mesmo lidando com resultados quantitativos, não pode ser comparada a uma empresa, o que traz também a necessidade de uma gestão que preza pelos sujeitos, pois os educandos e os profissionais da educação são parte dela, são indivíduos que estão ali para construir saber e aplicá-lo na vida social, demonstrando, assim, seus objetivos sociopolíticos. Segundo Gadotti e Romão (1997):

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI; ROMÃO, 1997, p.16)

A gestão democrática pressupõe que todos os sujeitos devem participar das responsabilidades da escola, buscando padrões de qualidade, superando as diferenças e consolidando ações cidadãs. Lück (2009b) revela que a implementação de uma gestão democrática e participativa é praticamente uma exigência da sociedade e corrobora para uma construção social mais justa. Segundo ela: “Novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los” (LÜCK, 2009b, p.51) Para tanto, a atuação dos sujeitos no cotidiano escolar deve prezar pela coletividade. Acreditar na gestão participativa, segundo

Paro (1986 apud POLON, 2009, p.51), é transformar a concepção de administração escolar em função de uma transformação social. Afirma Paro (1986, apud POLON, 2009, p. 51):

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola.

A administração escolar vista como algo que se efetiva a partir da coletividade, carrega em si a luta social por ideais mais democráticos, e se aproxima do modelo de administração pública societal que, por sua vez, insere a participação dos sujeitos na gestão e está presente, principalmente, nas escolas que prezam por um processo educativo construído pelo envolvimento de todos os sujeitos daquele contexto. Para a efetivação de ações coletivas é importante inserir nas ações escolares o planejamento participativo, pois segundo Gandin (2001), este carrega em si o poder de transformação social:

O Planejamento Participativo incorpora a visão estratégica e situacional. Por entender a ideia de MISSÃO de forma mais abrangente e situada no contexto da globalidade social, com a perspectiva não apenas de ajudá-las a sobreviver, mas a intervir na realidade estrutural da sociedade, oferece às instituições, grupos, movimentos e organismos governamentais uma ferramenta que incorpora as conquistas do planejamento na perspectiva situacional e estratégica. (GANDIN, 2001, p. 90).

Nesse sentido, a gestão escolar democrática tende a organizar as ações que lhe competem de forma a promover a participação coletiva da comunidade escolar. As análises a seguir traduzem as percepções dos sujeitos escolares e permitem repensar a realidade da escola pesquisada, com vistas a elaborar ações interventivas.



### 2.3.1 Atuação, interação dos sujeitos e espaços de participação da Escola Estadual Caminho Suave sob a percepção dos professores

Os questionários aplicados e as entrevistas realizadas (apêndices) com os docentes objetivaram trazer para esta análise as percepções dos atores escolares em relação à gestão democrática e o seu nível de participação nos espaços da escola pesquisada, articulando a visão docente e a proposta da gestão escolar.

O professor, no seu comprometimento com um ensino significativo, contribui na formação do aluno como ser social, como cidadão democrático; isso se faz por meio da prática, conforme Werle (2003):

Só se pode aprender a democracia por meio do fazer e da vivência de processos e espaços participativos avaliados, constantemente, em sua qualidade democrática: a aprendizagem conceitual e teórica da democracia tem, na verdade, menor relevância nesse processo. A participação adulta pode ser prognosticada pela participação como estudante, daí a importância da escola dedicar tempo para fazer democracia e promover a participação. (WERLE, 2003, p. 24).

Assim, podemos afirmar que a escola é o *locus* de formação cidadã, expressão já imbuída de todo um sentido democrático. Para tal concretização, a escola exige novas posturas, responsabilidades compartilhadas, e o professor é o elemento que convive mais próximo do aluno no cotidiano, sendo, ou devendo ser, um elo entre o pedagógico e o social, precisando, portanto, estar preparado profissionalmente: buscar constantemente qualificar-se, ter autonomia e desenvolver ações que prezam pela organização da sala de aula, além de participar dos órgãos colegiados. O professor, através de uma participação ativa, pode estabelecer uma forte ligação com os outros docentes, com a equipe administrativa, com as famílias por meio dos resultados educacionais, consequentes do processo de ensino e aprendizagem, proporcionando assim a formação de um conjunto escolar que trabalha por um mesmo objetivo. É o que expõem Libâneo (2004):

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e

de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável à aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO, 2004, p. 328)

Destarte, emerge a necessidade de uma formação docente fundamentada na reflexão da própria prática; a reflexão torna-se ferramenta essencial para desenvolver a forma de pensar, ver e agir. A primeira ação pertinente ao docente é trabalhar com uma mentalidade aberta, não bastando-lhe conhecimentos teóricos (ou até conteudistas), mas a vontade ou desejo de empregá-los em sua prática, além de ações imparciais, livres de preconceitos, com respeito pelas diferenças e constante busca de aperfeiçoamento que requer do professor a capacidade de renovação.

Buscando as percepções docentes sobre a gestão democrática e participativa na realidade da Escola Estadual Caminho Suave foi aplicado um questionário a 20 professores e devolvidos 16, o que equivale a 80% do total distribuído. Convém observar que os professores que não entregaram, aceitaram responder o instrumento e, quando cobrados, diziam ter esquecido, que trariam no próximo dia... O questionário foi distribuído no dia 24 de abril e o prazo dado expirou em 5 de maio de 2017, totalizando 12 dias, e não houve a participação docente integral, o que, de certa forma, indica algo em relação à participação, à questão de assumir tarefas e não executá-las. Considerável também é que o fato de a pesquisa ser realizada pela diretora da escola pode ter trazido algum receio ou inibição, o que também nos leva a refletir sobre questões hierárquicas e relações de poder dentro do espaço escolar. Todos os professores que receberam o instrumento são sujeitos que estão dentro da escola, quase todos os dias e, mesmo diante de cobranças para devolver, não o fizeram.

Dentre os 16 professores respondentes, de variadas disciplinas, 50% trabalham na escola há 10 anos ou mais e 62,5% são efetivos. Esses dados são relevantes no sentido de analisar até que ponto os docentes se entendem como parte da escola, se há ou não uma sensação de pertencimento à instituição pesquisada. O sentimento de pertencimento pode interferir nas ações docentes e funcionar como uma alavanca que despertará reflexões sobre o cotidiano da escola, podendo promover um maior engajamento dos sujeitos, fazendo com que as pessoas cuidem mais do espaço escolar, das outras pessoas ao ser redor, promovendo mais empenho por meio de um pensamento reflexivo. A partir do

momento que o professor sente que faz parte da escola e se identifica com aquele local, a probabilidade de participação se amplia e pode haver um estreitamento nas relações humanas, tornando-as mais sólidas e produtivas, promotoras de conhecimentos tanto cognitivos quanto sociais.

Os questionários aplicados aos docentes, quanto à participação, revelaram pontos importantes: todos afirmaram participar com frequência das reuniões administrativas e pedagógicas e 62,5% contribuíram na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP). Percebemos que todos os efetivos participaram da construção do PPP, o que os leva a um maior entendimento das propostas da escola e permite uma atuação mais coerente com o que foi consolidado. Mesmo que não tenham opinado, mesmo que tenham estado presentes, ao menos conhecem o PPP, que é um dos mais importantes documentos escolares. Por ser um documento norteador das práticas pedagógicas, a atenção a ele deveria ser maior, mas muitas vezes sua construção não é vista ou realizada com tal cuidado. O Regimento Escolar também é orientador das práticas administrativas e pedagógicas, define as funções de cada segmento, o que é permitido, o que é vedado de acordo com as regras construídas que se pautam nas legislações vigentes. Quanto ao PPP e ao Regimento Escolar, a entrevistada, professora Margarida, efetiva na escola pesquisada há 12 anos, disse:

*[...] eles é que vão determinar como vai ser o funcionamento da escola! Se ele é que vai determinar como vai ser o funcionamento da escola, ele tem que ser democrático, ele tem que deixar todos terem a participação deles... É uma pena que a maioria das pessoas não “conhece” e não “gosta” de participar...<sup>3</sup> (PROFESSORA MARGARIDA. Entrevista concedida em 08 de maio 2017)*

Já a professora Hortênsia, também efetiva na Escola Estadual Caminho Suave, onde atua há 18 anos, considera o PPP e o Regimento Escolar como espaços de participação, mas lamenta por nem todas as pessoas se envolverem em sua construção:

*Eles são sim espaço de participação, né... Porque todo mundo é convidado pra construir junto esses documentos, dar sua opinião, né?. É feito convite, mas muitos não participam. A escola abre espaço para construção coletiva, né? Mas poucos*

---

<sup>3</sup> Todos os excertos serão apresentados em itálico.

*participam...(PROFESSORA HORTÊNSIA. Entrevista concedida em 12 de maio de 2017).*

Percebemos pelas colocações das professoras Margarida e Hortênsia algo comum em relação aos dois documentos supracitados: embora materializem um importante espaço de participação, não lhes é dada a importância devida pelos sujeitos. Não há mobilização consciente com pensamentos e ações voltados para o destino da instituição. Há que se fazer entender que a participação coletiva é um pilar que fundamenta a possibilidade de uma escola melhor. O PPP é um dos canais para concretizar a autonomia da escola e de seus atores, que têm a oportunidade de elaborar um documento-base que olhe realmente para as necessidades da comunidade escolar, de maneira plural. O Regimento surge para disciplinar a vida escolar, pautado na necessidade da organização institucional, até porque é importante o entendimento de que a gestão democrática não está livre de regras; estas são necessárias para o bom funcionamento da escola. Esses dois documentos são, assim, orientadores das práticas escolares e instrumentos que ampliam a autonomia institucional.

Tanto os questionários quanto as entrevistas com os docentes revelaram que as famílias têm visto a Escola Estadual Caminho Suave como instituição que educa globalmente, que age além da escolarização. A percepção dos professores sobre a participação das famílias na escola é que a família quer responsabilizar a escola pela educação dos filhos em todos os aspectos e que, ainda, não se envolve nas ações escolares. Ao serem questionados se os pais participam da vida escolar de seus filhos na escola, 87,5% dos professores dizem que participam pouco e sobre as possíveis causas da não-participação, houve respostas variadas, dentre elas: *“Acredito ser por falta de interesse mesmo na vida escolar do filho deixando essa responsabilidade somente pra escola”*; *“Na maioria das vezes os pais dizem não ter tempo para a vida escolar do filho, atribuindo à escola total responsabilidade”*; e ainda *“Os mesmos preferem colocar a responsabilidade nos membros da escola”*. Dos respondentes, 56,2% acreditam que, nos últimos anos, houve pouca mudança em relação ao envolvimento das famílias na vida escolar dos filhos, e 18,7% acreditam que não houve mudança, que as famílias continuam afastadas da escola.

A respeito da presença dos pais na escola, um professor respondente comentou que valoriza a ação de chamar o pai individualmente, pois desta forma ele

não se ausenta, sente uma obrigação em atender ao chamado da escola e isso amplia a possibilidade de discussões mais produtivas. Esses convites individuais ocorrem de acordo com as necessidades pedagógicas e comportamentais dos alunos e geralmente, em encontros registrados em livro próprio. Ainda em relação à participação dos pais, 75% dos docentes afirmam que a escola desenvolve ações procurando um maior envolvimento com as famílias e 87,5% dos professores consideram que essas participam pouco da escola. Questionados sobre as possíveis causas da não participação das famílias, os docentes abordam alguns fatores como: horário de trabalho, falta de interesse, comodismo, descaso e uma transferência de responsabilidades para a escola. A professora Margarida considera que a família não valoriza a escola no dia a dia:

*[...] quando tem uma greve... igual, teve essa greve (21/03 a 07/04/2017) que pára a escola, que o povo tem os filhos em casa, que a gente vê o tanto que a escola faz falta pra comunidade. Por quê? É uma segurança. O filho dele tá aqui 4 horas e meia por dia, dentro de um lugar seguro, dá alimentação, dá carinho, dá atenção... Então, a escola é SUPER importante! Outro dia, uma pessoa falou assim comigo: “ah, daqui uns dias os meninos vão ter só videoaulas, não vão precisar da escola” e eu falei assim:” eh... como é que um pai vai ficar com o filho em casa 8 horas, 12 horas por dia?” A escola é um ambiente que o filho dele vai e ele se sente seguro. Ainda é um ambiente que ele se sente seguro (PROFESSORA MARGARIDA. Entrevista realizada em 08 de maio de 2017).*

Percebemos que a professora ratifica que os pais veem a escola como um espaço de segurança para seus filhos, de certa forma se eximindo de algumas responsabilidades. Sua colocação é que os pais sentem que seus filhos estão seguros na escola, têm merenda, e naquele tempo em que estão ali “estudando” não demandam preocupações para os pais porque a escola assume todas as responsabilidades. Os pais “depositam” os filhos na escola e transferem toda uma responsabilidade para a instituição escola que não lhe é exclusiva; daí a importância de um trabalho em parceria.

Importante fator para a efetivação da gestão democrática e participativa é o clima escolar. Este se refere ao conjunto de ações e intenções dos sujeitos da escola e para favorecer o desenvolvimento das propostas institucionais deve prezar pela acolhida, pela motivação de maneira a despertar a confiança, levando os sujeitos a se identificarem com a escola e buscar constante desenvolvimento

pessoal e profissional. O clima escolar positivo favorece a superação de conflitos por meio da participação ativa e consciente das pessoas e as tornam mais propensas a adquirir um sentimento de pertencimento à instituição escolar além de promover ações cooperativas.

A equipe gestora tem papel importante no favorecimento do clima escolar. Dos respondentes, 31,2% consideram ótimo o clima de trabalho dentro da escola e 68,7% consideram bom. Talvez por isso, 87,5% sentem-se motivados ao ir para a escola trabalhar e 81,2% concordam que a equipe gestora mantém um bom relacionamento com os professores por meio do diálogo, do incentivo à participação. Cabe aqui refletir que a escola é um ambiente de trabalho em que as relações pessoais são bastante intensas; são muitas pessoas juntas convivendo dia a dia, e cada uma com suas particularidades, o que gera conflitos.

Nesse sentido, o clima de trabalho na instituição escolar muito influencia na articulação e no desempenho do trabalho dos servidores. Segundo os respondentes, há uma preocupação no ambiente escolar em promover ações motivadoras, o que favorece um desempenho mais profundo do trabalho docente. De acordo com Chiavenato (1994, p.53), “[...] o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

A escola é construída por toda a comunidade, mas a atuação da equipe gestora é fundamental, dá destaque às relações interpessoais e revigora o espaço escolar. O comprometimento desta equipe deve se pautar no diálogo e no respeito às diferenças na busca de efetivar um processo coletivo e assegurar que todos os sujeitos também se comprometam a cumprir a missão da escola, consolidada no PPP. Isso se faz mais facilmente por meio de canais de escuta e participação que estimulem todos os segmentos a opinar e compartilhar responsabilidades. Sobre a direção da Escola Estadual Caminho Suave, 50% dos docentes que responderam ao questionário a consideram boa e 50%, excelente.

Com esses dados chegamos à conclusão de que a equipe gestora da escola pesquisada corrobora para o desenvolvimento de aspectos que prezam por um clima escolar positivo, embora algumas falas das professoras entrevistadas trazem pontos desfavoráveis. É o que podemos perceber na resposta da professora

Margarida. Quando questionada sobre o relacionamento da equipe gestora com os professores, ela afirma:

*Hum...muitos reclamam né, falar a verdade, muitos reclamam. Mas reclamam de pequenas coisas, assim, eu acho que as pessoas estão estressadas com o dia a dia delas e pequenas coisas elas levam em consideração e de uma pequena coisa que é quase uma um grão de areia... vira uma bola de neve, entendeu? Reclamam de pequenas coisas, mas da maioria não pode reclamar, entendeu? Da maioria das coisas que são feitas não pode reclamar... mas reclama de pequenas coisas... É o que eu falei, se você desagrada a pessoa numa coisinha simples aí já é motivo pra falar e tal... e ninguém que está na posição de direção vai agradar a todos. (PROFESSORA MARGARIDA. Entrevista concedida em 08 de maio de 2017).*

Percebemos que nem todos os membros da equipe gestora têm um bom relacionamento com os docentes. Conforme a própria professora disse, ninguém consegue agradar a todos, mas há que se refletir se algumas ações que partem desta equipe administrativa podem estar interferindo de maneira negativa na participação dos segmentos escolares, pois a outra docente entrevistada (12/05/2017), Professora Hortênsia, também relata que existem diferenças na forma de tratamento dada aos docentes por parte da equipe gestora. Ela afirma que duas componentes da equipe são diferentes: “[...] o modo de acolher, o tratamento, o jeito de falar com as pessoas, né... Isso não motiva, cria um clima ruim. Isso atrapalha um pouco” (PROFESSORA HORTÊNSIA. Entrevista concedida em 12 de maio de 2017). Essa percepção provoca a reflexão da importância de a equipe gestora atuar de acordo com a linha de trabalho planejada, que nesse caso pauta-se numa proposta dialógica e participativa, e o que revela a entrevistada são ações contraditórias de membros da própria equipe. A Professora Hortênsia é enfática ao dizer que nem todos desta equipe promovem abertura dialógica e acolhimento.

Ao almejar uma gestão participativa, os relatos feitos pelas professoras provocam reflexões sobre o sentido da importância da atuação da equipe gestora na condução de um trabalho coletivo. No caso, os membros desta equipe atuam de maneiras diferentes, e fica claro que não há uma boa aceitação de todos os docentes, que revelam faltar acolhimento e haver cobranças com tons autoritários. De acordo com MEC (BRASIL, 2005, s.p.), uma “Gestão Democrática supõe ruptura com práticas autoritárias, hierárquicas e clientelísticas” É imprescindível uma

liderança coesa que promova o estímulo nos demais sujeitos escolares, o que não é tarefa fácil, é um desafio, conforme afirma Lück (2009b):

O grande desafio do diretor escolar constitui-se, portanto, em atuar de modo a conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola e como se reforçam reciprocamente e, em que medida esses aspectos desassocia ou distanciam dos objetivos, princípios e diretrizes educacionais. E ainda, em compreender como sua própria postura interfere nesse processo, para então, atuar de modo a promover a superação do distanciamento porventura existente entre os valores vigentes e os objetivos educacionais (LÜCK, 2009b, p.121).

A forma de trabalho da equipe gestora deve se pautar, *a priori*, no respeito às diferenças, no planejamento coletivo, visando atender às necessidades da escola. Isso se faz fundamental, pois se falta convergência de ideias e ações desta equipe, não haverá condições para se efetivar ações do restante dos segmentos escolares. Nesse sentido, torna-se necessária uma mobilização para a ruptura das diferenças e de paradigmas tradicionais de gestão com objetivo de valorizar os indivíduos e resgatar e valorizar a ação coletiva de forma responsável e transformadora, conforme Veiga (2000, p.23): “É necessário decidir, coletivamente, o que se quer reforçar dentro da escola e como detalhar as finalidades para se atingir a almejada cidadania”.

Arroyo pensa na natureza política do dirigente escolar e reforça que não é somente “[...] criando mais escolas ou aplicando mais recursos que vai melhorar a educação com os recursos disponíveis, é, sobretudo, criando nos membros das equipes gestoras, valores, atitudes e compromisso, para a mudança e para a inovação” (ARROYO, 1979, p. 36). Analisamos assim a percepção da Professora Margarida, quando questionada sobre o papel do diretor na gestão democrática:

*Na minha opinião, é... tem que ser um diretor com uma mente aberta, né... ele tem que deixar os preconceitos, as visões dele... Muitas vezes: “Ah...Fulano não gosta de mim, Fulano é contra mim” e ele tem que pensar que ele tá ali naquela posição dele de chefia e como um BOM CHEFE, ele tem que saber administrar o lado bom e o lado ruim de ser chefe, porque... ser chefe não agrada todo mundo (PROFESSORA MARGARIDA. Entrevista concedida em 08 de maio de 2017).*



Analizamos que ao mesmo tempo que a Professora Margarida defende que o diretor escolar tem que agir com “*mente aberta*” e não ser preconceituoso, sua fala traduz um distanciamento entre o gestor e os demais sujeitos escolares ao realçar o termo “*chefe*”; sua forma de falar cria um tom mais autoritário e um tanto mercadológico (ou até gerencialista), o que está aquém da postura de gestor de uma instituição educadora, cujos ganhos (ou produtos) estão na formação humana por meio do respeito nas relações interpessoais, entendendo a importância de cada indivíduo na construção do processo educativo. O gestor não manda, mas articula as ações para que a escola cumpra sua função social.

Questionados sobre a importância da escola, 93,7% dos respondentes a veem como muito importante, considerando principalmente a questão salarial, pois é dela que tiram seu sustento. Todos concordam que participam ativamente dos projetos e também acham importante a participação docente nas tomadas de decisão. Destacamos aqui que, de acordo com observações feitas no cenário pesquisado, embora quase todos considerem a escola muito importante em sua vida e dizem participar ativamente dos projetos, são encontrados, no cotidiano, muitos empecilhos, muitos professores que só participam quando as ações estão diretamente ligadas à questão salarial, quando ocorrem em horários já estabelecidos no dia a dia. Ações propostas que fogem a esses horários e o que se configura de forma complementar tornam-se uma barreira à participação. A Professora Margarida, por exemplo, afirma que seu trabalho está focado em ministrar aulas, em atuar dentro da sala de aula:

*Eu acho que o professor entende que ele...ele é um ser atuante naquela gestão ali, por quê? Nós não estamos dentro de sala de aula 50 minutos? Não é nós que dominamos aqueles meninos ali? Eh... “tentamo” manter a disciplina da escola? Então, nós “somo” atuante na direção da escola. Se o professor não “mantesse” aquela disciplina dele ali, a escola seria uma baderna, né? [...] O meu trabalho está mais focado na sala de aula. (PROFESSORA MARGARIDA. Entrevista concedida em 08 de maio de 2017).*

Já a Professora Hortênsia defende a necessidade de uma comunidade escolar mais unida e a importância de cada indivíduo assumir seu compromisso com o trabalho educativo, mas também constata, em vários momentos, que os

professores assumem o compromisso com a sala de aula, e consideram que a partir do momento que bateu o sinal é hora de ir embora:

*Eu percebo assim: é cada um querendo fazer o seu trabalho em sala, não se comunica, não tem aquela... ainda mais hoje que tem aquela proposta de interdisciplinaridade?! Isso aí, não tem esse trabalho em conjunto... Não há abertura docente pra esse trabalho... [...] Eu acho que muitos vêm aqui fazer... “Ah...eu fiz o meu trabalho e volto pra casa e pronto, não quero saber de mais nada” [...] ele só vem cumprir ali os 50 minutos na sala e pronto, acabou. Acha que não tem mais nada que pode ser feito... [...] Eu acho que tá faltando mesmo é a aceitação, é cada um vestir a camisa e entender que é parte da escola e agir de forma que a escola oferte um ensino de qualidade, promovendo também um ambiente onde todos possam se interagir, dialogar e formando uma verdadeira família mesmo... Questão de compromisso! (PROFESSORA HORTÊNSIA. Entrevista concedida em 12 de maio de 2017).*

Assim sendo, são necessárias ações que estimulem e motivem os docentes a agirem de forma mais espontânea e direcionados a transformar a realidade da escola de forma positiva através da sua parcela de contribuição nos vários momentos cotidianos que envolvem planejamento e execução de ações. Cabe a todos que fazem parte do processo educativo, buscar mecanismos de mudança frente aos aspectos educacionais no que diz respeito à efetivação da gestão democrática e participativa na escola. O papel do professor faz-se fundamental nestas transformações.

Todos os respondentes consideram a gestão da Escola Estadual Caminho Suave democrática e participativa, e as entrevistas realizadas com docentes permitiram ratificar que, embora nem todos os membros da equipe gestora estejam totalmente focados na produção de um ambiente democrático, a linha geral de trabalho desta equipe é percebida como democrática e participativa, conforme fragmentos da entrevista realizada com a Professora Margarida:

*Bom, como eu já trabalho aqui já faz 12 anos, então eu tive oportunidade de ver outras gestões e viver outras gestões, num é? Não é por tá aqui perto de você, mas você sempre expõe e deixa a gente expor, né? Nem sempre quer dizer que nossas ideias vão ser seguidas, entendeu? Mas todo mundo tem direito de expor suas ideias [...] a opinião de todo mundo é ouvida (PROFESSORA MARGARIDA. Entrevista concedida em 08 de maio de 2017).*

Questionada se existe na escola pesquisada um espaço de escuta e se considera esse espaço democrático, a Professora Margarida afirma:

*EXISTE... Existe esse espaço. Existe esse espaço sim e quem falar que não existe, tá mentindo, né? [...] Considero ué! Porque a partir da hora que você tem oportunidade de expor suas ideias... porque a ideia pode ser sua, mas pode ser acompanhada pelo corpo escolar e à medida que for acompanhada pelo corpo escolar, a direção também vai ver que a maioria escolheu [...]*(PROFESSORA MARGARIDA. Entrevista concedida em 08 de maio de 2017).

É fato que a abertura dada aos sujeitos de expor suas ideias e opiniões é uma ação democrática, mas é viável analisarmos que a fala da Professora Margarida associa a gestão democrática à ideia de liberdade de expressão e de manifestação. A participação é meta para a construção da cidadania e de politização democrática e se constitui como pressuposto para o fortalecimento da instituição. A oportunidade das pessoas se expressarem é importante, mas há que se pensar que algumas situações são limitadas dentro das legislações a que se submete a instituição escolar, ou seja, nem todas as ideias ou propostas sugeridas podem ser realizadas.

Ainda analisando a entrevista com docentes, destacamos algo que contraria as respostas dadas nos questionários. Mesmo a maioria dos professores sentindo-se motivada, mesmo a equipe gestora promovendo uma abertura ao diálogo, boa parte dos professores, ainda que afirmem participar dos projetos no dia a dia, praticam ações ainda aquém de uma colaboração efetiva na gestão da escola. Falamos aqui no sentido institucional, das ações escolares como um todo, de participação coletiva e de consolidação democrática além das paredes da sala de aula, entendendo que a função docente não se limita apenas a entrar na sala de aula e lecionar nos 50 minutos, tempo do módulo-aula, e ir às reuniões que acabam sendo “obrigatórias”, pois a ausência implica em corte de ponto. As entrevistas confirmam esse ponto que se torna relevante para esta pesquisa, em relação à participação em reuniões, onde é falado que esta participação tem a ver com a obrigação por causa de ônus: não participa, tem o ponto cortado. A Professora Margarida diz que os professores vão às reuniões mais por obrigação e quem está lá acaba por não opinar, não se envolver e ficar só “cumprindo horário”. Assim, concluímos que a participação docente nas reuniões se deve mais a questões salariais e receios de retaliações, pois a ausência pode implicar em corte de ponto e

algum registro por ação contrária às obrigações assumidas. Neste sentido, Margarida diz que não se envolve em ações fora da sala de aula, e sobre isto argumenta da seguinte forma:

*De certa forma sou uma pessoa contra, contra as reuniões. Venho num mau humor danado... Por quê? Porque eu não vejo ação e eu sou uma pessoa de muita ação [...] eu acho assim: que reúne muito pra decidir pouco... E eu acho que minha função é na sala de aula, entendeu?! (PROFESSORA MARGARIDA. Entrevista concedida em 08 de maio de 2017).*

Consideramos que a Professora Margarida fez anteriormente uma associação entre democracia e liberdade de expressão, mas demonstra nesta última citação uma concepção de liberdade irrestrita, pois quando é preciso planejar, discutir e compartilhar opiniões, a mesma não é favorável. Sua percepção aproxima-se de entender a liberdade de participar para falar o que pensa a qualquer momento, mas quando é necessário organizar pensamentos e opiniões de maneira coletiva, a professora se nega a tal ação. Isso traz implicações também quanto à produtividade das reuniões que na percepção da professora são às vezes improdutivas.

É viável relatar aqui também a colocação do professor João, entrevistado como ex-gestor da Escola Estadual Caminho Suave, que atuou nesta função durante 4 anos e meio. Quando questionado sobre como os professores participam das reuniões, João afirma que geralmente quem participa das reuniões são os servidores que já estão na escola, em horário de trabalho, e considera que não há boa vontade dos professores em dar sua parcela de contribuição para o engrandecimento das propostas escolares, e ainda que a participação dos indivíduos ocorre mais pela obrigação que o próprio cargo impõe do que necessariamente com o intuito de contribuir numa (re)-construção coletiva de propostas e ações:

*Por causa do cargo. Sem dúvida. Tanto que a gente vê que quando acontece eventos ou reuniões em forma de convite, né, que não é convocação, os próprios professores e servidores não vêm (PROFESSOR JOÃO. Entrevista concedida em 19 de maio de 2017).*

Percebemos que as pessoas, quando convidadas, se eximem de participar das reuniões; elas só aparecem quando convocadas. Assim, é necessário

desenvolver a consciência do trabalho coletivo, e isso requer a vontade dos professores em atuar de forma mais ativa em todos os espaços do cotidiano escolar, sem uma visão de se prender apenas à sala de aula.

É indiscutível que o trabalho do professor é importante para a formação global do aluno. Seus exemplos e ensinamentos influenciam nas ações discentes. Nesse sentido, Lück (2002) salienta que:

O professor é a figura central na formação dos educandos. É ele quem forma no aluno o gosto ou o desgosto pela escola, a motivação ou não pelos estudos; o entendimento da significância ou insignificância das áreas e objetos de estudo; a percepção de sua capacidade de aprender, de seu valor como pessoa... (LÜCK, 2002, p.28).

O professor não é somente transmissor de conhecimentos, e suas ações promovem o desenvolvimento do aluno, levando-o a adquirir práticas de reflexão que proporcionem um ambiente escolar mais significativo. A competência docente envolve sua atuação nos diversos ambientes e convivência com a pluralidade, oportunizando aos alunos uma participação mais efetiva e autônoma, de forma que se sintam motivados a exercer seus direitos, a ter ciência de seus deveres, enfim, a exercer cidadania. Para tanto, o professor deve se reconhecer como mediador entre o mundo do aluno e a realidade social, e isso traz a necessidade de um trabalho pautado em competência, comprometimento, valorização de sua formação e ações crítico-reflexivas. Tudo isso pode ser percebido em Ronca e Gonçalves (1988, p.32): “Nenhum educador cresce se não reflete sobre o seu desempenho enquanto profissional e se não reflete sobre a ação que foi desenvolvida”.

A professora Hortênsia considera que ainda falta diálogo entre os professores, diz que por mais que a direção da escola tenha uma abertura dialógica, ainda falta interação entre os segmentos. Ela se refere principalmente ao segmento docente: *“Eu percebo assim: cada um querendo fazer o seu trabalho em sala, não se comunica [...] não tem esse trabalho em conjunto... Não há abertura docente pra esse trabalho”* (PROFESSORA HORTÊNSIA. Entrevista concedida em 12 de maio de 2017). Conforme é possível perceber, para a Professora Hortênsia os docentes da instituição entendem que a sua atuação se limita à sala de aula. Segundo ela: *“[...] ele só vem cumprir ali os 50 minutos na sala e pronto, acabou.”* (PROFESSORA HORTÊNSIA. Entrevista concedida em 12 de maio de 2017). Esta docente percebe

que existe uma diferença entre o modo de agir da equipe gestora atual, que demonstra uma abertura para o diálogo, e a gestão passada, mas pontua que nem todos os membros desta equipe têm a mesma forma dialógica e o mesmo acolhimento. Essa percepção nos faz refletir sobre a importância de uma ação conjunta e convergente da equipe gestora, pois a liderança na gestão democrática e participativa é importante no sentido de conduzir todos os partícipes a desenvolver uma consciência da importância do seu trabalho e agir com maior envolvimento nas ações escolares, em prol de resultados satisfatórios, fazendo-se cumprir a missão social da escola.

A proposta de uma gestão democrática e participativa significa a possibilidade de a comunidade ser mais ativa na escola, auxiliar nas tomadas de decisão que se referem aos rumos ou caminhos que sejam mais coerentes com as necessidades da instituição. Para tanto, faz-se necessário um trabalho articulado por meio de ações que permitam um ambiente solidário e gere responsabilidade mútua e mais autonomia à escola como um todo, por meio da coletividade.

Destarte, mais uma vez ressaltamos que a atuação da equipe gestora é elemento fundamental; a articulação entre os membros desta equipe deve se realizar na busca de competência, nas ações cotidianas e na motivação do restante dos segmentos, de maneira a orientar os sujeitos, atender as diferenças e, por meio do companheirismo ético, desenvolver, através de discursos e práticas, o senso de responsabilidade crítica, estimulando ações cooperativas.

Dessa forma, a atuação da equipe gestora deve se realizar sempre em prol da superação de dificuldades, do acolhimento aos sujeitos, do respeito às diferenças. Percebemos que em linhas gerais a equipe gestora da Escola Estadual Caminho Suave é vista como colaboradora e mediadora de ações que corroboram para a realização da participação, mas pelas percepções trazidas pelos docentes não são todos os membros que agem em prol de construção coletiva e respeito às diferenças. Tudo isso requer um caminhar que reflete e convive com sensibilidades, entraves pessoais e fraquezas, além das diferenças individuais. Não é um trabalho fácil, conforme destaca Lück (2002):

[...] a motivação é o empurrão ou a alavanca que estimula as pessoas a agirem e a se superarem. A motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação,

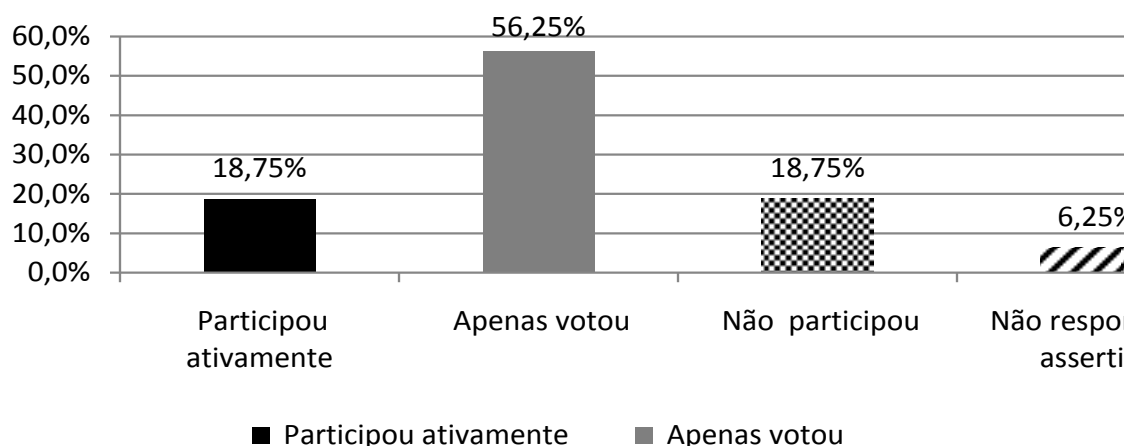
tanto no trabalho, como em atividades de lazer e, também em atividades pessoais e sociais. (LÜCK 2002, p.46)

As ações da equipe gestora devem demonstrar capacidade de liderança, sabendo que esta equipe não é detentora de todo conhecimento e que seu trabalho deve se pautar na partilha de ideias, no espírito de colaboração e de acolhida, em ações motivadoras, estabelecendo um elo maior com todos os segmentos da escola.

Por meio destas ações deve haver o incentivo à participação dos segmentos escolares nos órgãos colegiados, que são importantes na consolidação de uma gestão democrática, socializando o poder na promoção de ações compartilhadas. Segundo Veiga (2000):

[...] a gestão democrática implica necessariamente o repensar da estrutura de poder da escola, tudo em vista de sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora (VEIGA, 2000, p.19).

O Colegiado Escolar fortalece a gestão democrática, pois prioriza um trabalho participativo nos aspectos pedagógicos, financeiros e administrativos. É um espaço dialógico e organizado em que cada segmento pode se mobilizar e colaborar para a realização do Projeto Político Pedagógico da escola e transformar dinâmicas com o objetivo de fazer com que a escola cumpra sua função social. De acordo com a legislação vigente, o processo de eleição do Colegiado Escolar ocorre de 2 em 2 anos; é formada uma comissão que organiza o pleito e por meio de assembleias a comunidade tem a oportunidade de conhecer melhor as funções deste órgão (vide p.41). Na Escola Estadual Caminho Suave, as pessoas da comunidade interna e externa apresentam uma resistência em participar das reuniões e também em se candidatar para atuar nesse espaço deliberativo. Pelas respostas ao questionário docente, percebemos que os professores compreendem que as reuniões do Colegiado Escolar e do Conselho de Classe são bons espaços de participação. 87,5% dos docentes que responderam ao questionário conhecem seus representantes no Colegiado Escolar e 68,7% participaram da eleição desses membros, conforme representado no Gráfico 2.

**Gráfico 2 - Participação dos professores na eleição do Colegiado Escolar**

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Percebemos que o Gráfico 2 apresenta o número de votantes no dia da eleição dos membros do Colegiado Escolar. A participação ativa (18,7%) se refere a pessoas que podem ter trabalhado no processo de eleição como mesário ou scrutador. Surge o questionamento em relação aos docentes que votaram, se foram de espontânea vontade ou, pelo fato de ter sido dia letivo, e como já estavam na escola, sentiram uma obrigação de votar. É válido trazer para a análise algo já relatado no primeiro capítulo: houve uma “campanha” que partiu de alguns docentes efetivos para que os alunos não participassem do processo de votação do Colegiado. Na última eleição dos membros colegiados, ocorrida em 2016, houve previsão, na Resolução da SEE/MG nº 2.810, de 13 de novembro de 2015 – que estabelecia o calendário escolar para o ano letivo de 2016 –, de que a eleição do Colegiado Escolar deveria ocorrer em um sábado letivo, conforme aconteceu. (MINAS GERAIS, 2015) Na Escola Estadual Caminho Suave, houve uma resistência de um grupo menor de docentes que fizeram campanha contrária à motivação para votar, podendo a participação, principalmente de alunos, por meio de “ameaças”, onde diziam que os discentes que comparecessem à escola para votar “perderiam” pontos e conceitos. Ocorreu uma intimidação que gerou nos alunos certo amedrontamento, além de uma tensão entre equipe gestora e professores. Enquanto a equipe gestora tentava divulgar as funções do Colegiado e mostrar para a comunidade a importância deste órgão no espaço escolar, enquanto espalhava cartazes, convidava a comunidade por meio da rádio, redes sociais, cartazes



espalhados em pontos estratégicos, alguns docentes usavam de artifícios contrários intimidando a participação.

Essa situação retrata, além do conflito, uma disputa de poder dentro do espaço escolar, principalmente quando enfatizamos a importância do Colegiado como órgão consultivo e deliberativo, que administra a escola por meio da representatividade de todos os seus segmentos. Essa disputa revela um “jogo político” em que alguns docentes usaram sua influência sobre os alunos para realizar sua vontade de ser contrário a uma ação que envolvia toda a comunidade escolar, o que demonstra resistência e intuito de instigar outras pessoas além dos alunos (demais professores, funcionários e pais) a não participar também.

Tal resistência docente pode também ter ocorrido devido ao fato de não ter havido uma consulta em relação à data da eleição, o que não dependia da escola em si, pois foi algo definido pela Secretaria de Educação, o que nos permite refletir os sentidos da gestão democrática que ultrapassam a própria escola. Na percepção da equipe gestora, esses professores atuaram num campo de forças contra o trabalho da mesma e da própria Secretaria de Estado de Educação, mostrando-se contrários à legislação e a uma mobilização democrática, atitude contrária à função social da escola, mas há que se trazer à tona que o fato de não ter havido consulta, pode ter levado os docentes a sentirem-se atingidos por decisões superiores, tomadas numa instância fora da escola. Por esse lado, pode ser que a atitude dos professores não ocorre de forma contrária à democracia, mas como reação ao que lhes foi imposto ou os atingiu em certa medida; sua manifestação é democrática embora sua atitude não seja ética ou correta.

A Professora Margarida, que nunca participou do Colegiado Escolar, enfatiza que há certo desconhecimento sobre esse órgão, e que não lhe é dada a importância devida:

*Sei pouco sobre o Colegiado. Eu vivo xingando a mim mesma pois deveria saber mais, porque ele é que toma as decisões de verdade pra escola [...] até porque eu tenho outra profissão, então eu sempre tive pouco tempo para me dedicar só à escola... [...] Eu acho que o povo, de forma geral, não tem consciência do tanto que é importante o colegiado escolar, até nós professores não temos consciência do tanto que ele é importante que se soubéssemos da importância dele, participaríamos mais, entendeu?! Muitas vezes, a eleição é assim: “ah, vamos colocar Fulano”... entendeu? Não devia ser assim...*

(PROFESSORA MARGARIDA. Entrevista concedida em 08 de maio de 2017).

A professora Margarida ratifica que os docentes não dão muita importância ao Colegiado Escolar e ainda aparece em sua fala algo que demonstra existir uma combinação entre os docentes para eleger um representante, o que contraria a participação voluntária das pessoas e, mais uma vez, traz à tona a questão de grupos de poder; o que entendemos com isso é que ocorre uma manipulação para que algum professor seja escolhido, e uma combinação para que os demais votem nele, e esse docente não só representaria seu segmento, mas agiria contrário às propostas da equipe gestora, o que demonstra um jogo político que também faz parte do modelo democrático que inclui a resistência e a formação de grupos contrários. Nos períodos de eleição para diretor, a rivalidade se manifesta, e existe sempre uma tendência de formar chapa única para o pleito. Na penúltima eleição, em 2011, isso aconteceu quando houve uma pressão de um grupo de docentes para que as duas chapas formadas se unificassem. Houve reuniões com grupo fechado e formado por número pequeno de pessoas, que insistiram na unificação das chapas, com a justificativa de que esta ação evitaria inimizades, desgastes e segmentação da escola. Tanto fizeram que houve unificação e isso provocou a exclusão de dois membros de cada equipe que já estava formada para o pleito, o que causou desgastes e sentimento de anulação por parte das pessoas que saíram do processo.

Já em 2015, no último processo de eleição para gestor, tudo começou com a intenção de que houvesse apenas uma chapa e os pretextos utilizados eram os mesmos já supracitados. Um dos professores que fez a prova de certificação (o professor João, ex-gestor da escola) convocou todos os outros servidores que haviam feito a prova e sido aprovados – pois somente estas pessoas poderiam ser candidatas ao cargo de gestor - para uma reunião. A vice-direção fugia desse parâmetro; qualquer servidor em exercício poderia se candidatar, formando chapa com o candidato a gestor que deveria ter sido aprovado na certificação. Nesse contexto, houve a reunião, e ficou clara a intenção de formação de chapa única. Como as propostas de gestão se diferenciavam e mais pessoas se interessaram em participar do processo, duas chapas se formaram, e a consequência disso foi positiva no sentido de ampliar propostas para o melhor desenvolvimento da escola, mas foi negativa por ter gerado uma disputa que se tornou desgastante para as

peessoas envolvidas no processo, tendo em vista que este ocorreu com altos e baixos; houve uso de mentira e opressão, candidato ameaçando aluno, inventando mentiras a respeito de quem já estava no cargo e concorria ao 2º mandato, o que caracteriza mais jogos políticos dos quais a democracia é repleta. Segundo a professora Hortênsia, a forma como ocorreu o processo de eleição interfere até hoje no cotidiano da escola. Questionada sobre o que pensa quando a própria comunidade pode escolher seus representantes, Hortênsia afirma:

*Eu acho que é um ganho democrático a comunidade escolher...embora a gente viu que não foi isso que aconteceu, né? A gente vê que próprios... [...] Próprios candidatos à direção, né, que não é da sua chapa, fez uma campanha totalmente contrária aquilo que era pra acontecer, né? Eh...contrário ao democrático, né? Houve assim... uma certa sujeira, né? Porque usaram de muita mentira, a politicagem foi feia, né? Foi feia e eu acho que isso não pode acontecer num educandário... (PROFESSORA HORTÊNSIA. Entrevista concedida em 12 de maio de 2017).*

O exercício do poder por parte dos sujeitos é a essência da democracia, e esse poder está ligado a poder agir, desempenhar papéis dentro de funções assumidas. É importante ressaltar que o sentido dado ao “poder” é, na maioria das vezes, entendido pelas pessoas como “posse”, muito mais do que uma delegação de responsabilidades. Aqui, cabe-nos refletir que existe na escola uma disputa de forças, e a equipe gestora é vista por muitos sujeitos escolares com a detentora desse poder; mesmo havendo uma proposta de abertura dialógica e participação coletiva por parte desta equipe, esse poder não é entendido como fonte de participação e compromisso, não é vivido como serviço dispensado à conquista de uma causa, a uma ação cidadã como responsabilidade social.

As relações de poder precisam congrega a importância da participação. Isso requer a identificação comunitária que se relaciona ao sentimento de pertença que faz com que as pessoas assumam um compromisso com a missão da escola; na verdade, as pessoas em geral tendem a se envolver e se comprometer com o que lhe diz respeito, com o que se identificam e faz parte de sua vida. De acordo com a realidade percebida na Escola Estadual Caminho Suave, faz-se necessário cultivar esse sentimento de pertencimento à escola, pois este sugere a superação supera do “dever” ou “obrigação” de participar, e possibilita a incorporação da cultura do “querer” participar. Tudo isso requer uma mudança de paradigmas e uma abertura

de consciências para que a escola seja vista e entendida como agente transformadora.

Quando questionados se existe na escola abertura para participação de professores e em qual intensidade todos os respondentes concordam que a escola oferece espaço para a participação, sendo que 43,7% consideram que há muita abertura e que são utilizados vários mecanismos além de reuniões para ampliar a comunicação administrativa e pedagógica com os docentes como: email institucional, grupos de Whatsapp, cartas circulares, mural da sala de professores e redes sociais.

Concluímos, assim, que existem espaços de participação, existe abertura ao diálogo, existe o conhecimento docente do que precisa ser feito, mas faltam ações, práticas, ou melhor, compromisso de participação ativa com foco no crescimento da instituição como um todo. Interessante que nem sempre os espaços de abertura são vistos com bons olhos conforme podemos observar na fala da Professora Margarida, ao ser questionada se a escola tenta envolver os pais em seu cotidiano:

*Tenta trazer uai...A escola, sempre que há uma atividade, ela sempre abre o portão, né? Muitas vezes nem todo mundo fica satisfeito com o portão aberto, mas...abre o portão...Por quê? Porque vêm as pessoas interessadas e vêm as pessoas para tumultuar o evento...por isso muita gente é contra a porta aberta, entendeu?* (PROFESSORA MARGARIDA. Entrevista concedida em 08 de maio de 2017).

Podemos observar que o conceito da participação é até defendido pelos docentes, mas quando esta se efetiva, existem resistências. As práticas cotidianas dão os seus contornos e mostram seus limites, por exemplo, quando a escola se abre para a comunidade, automaticamente, amplia-se o serviço no espaço escolar, e tal fato faz com que os segmentos internos saiam da zona de conforto, saiam da rotina, pois geram-se desdobramentos de ações e atenção redobrada. Lück (2009b) diz que a participação consiste numa expressão de responsabilidade social intrínseca à expressão da democracia. Podemos dizer que a gestão democrática é algo processual que cria condições para que os membros de uma coletividade assumam os compromissos necessários para a sua efetivação, conforme evidencia a autora:

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais (LÜCK, 2009b, p. 71).

Existe uma proposta de ações coletivas na escola, e isso se confirma na fala da Professora Margarida: *“Existe uma coletividade. Tudo é exposto, nada é feito sem consultar, as opiniões são sempre assim... acolhidas, avaliadas pelo conjunto. [...] E a partir da hora que existe consulta para tomar decisões, abre espaço para participação.”* (PROFESSORA MARGARIDA. Entrevista concedida em 08 de maio de 2017). Mas há que se pensar que essa proposta coletiva pode não se concretizar devido a resistências dos sujeitos escolares ou ainda, buscar entendimento das muitas coletividades que se formam no contexto escolar por divergência de ideias e é normal que a divergência leve os sujeitos ao campo de disputa, o que gera conflitos. Nesse sentido, cabe à equipe gestora colocar os pequenos coletivos em contato, o que requer abertura dialógica, o respeito às diferenças e às decisões da maioria.

Quanto às tomadas de decisão, a percepção docente revela que acontece uma abertura para decisões conjuntas. A professora Hortênsia faz uma comparação com gestões anteriores, e ressalta que há muita diferença em relação a esse aspecto: *“Bom, eu já convivi com outras gestões e atualmente, né, tenta tomar as decisões conjuntamente... nada é de cima pra baixo não. Não tem imposição... aceita diálogo, né? Aceita opiniões...tranquilo...”* (PROFESSORA HORTÊNSIA. Entrevista concedida em 12 de maio de 2017).

A forma como os docentes veem a gestão escolar expressa um entendimento comum do que é gestão democrática e participativa. É o que percebemos, respectivamente, nas colocações das professoras Margarida e Hortênsia:

*[...] é uma gestão em que todos fazem parte do corpo escolar, desde os alunos, funcionários, professores, é... especialistas... todos tenham voz dentro do sistema, dentro da escola em si, entendeu? Não é só porque é diretor, não é só porque é professor... desde que a pessoa tenha razão, ela tem que ter voz, uai. Ela tá defendendo uma coisa dentro da razão, não é uma coisa absurda, então ela tem*

*que ter voz. A partir da hora que... quanto mais você ouvir as pessoa, mais chance você vai ter de compreender as pessoas...E escola são pessoas! (PROFESSORA MARGARIDA. Entrevista concedida em 08 de maio de 2017)*

*Gestão democrática... eu entendo assim, né... onde todos participam, trabalham em conjunto que eu até falei antes, né, da falta desse trabalho em conjunto, né? Eu acho que é todo mundo trabalhar em conjunto, dialogar, trazer sugestões e... esforçar pra ter um ensino de qualidade, porque eu acho que é o objetivo da escola. Então, quando não há esse diálogo, esse trabalho conjunto, alguma coisa fica falho, né? Vai ficar manco, no caso aí, né, não caminha bem... (PROFESSORA HORTÊNSIA. Entrevista concedida em 12 de maio de 2017).*

Todavia, emerge nesta análise uma questão que diverge dos conceitos de gestão democrática e participativa trazidos pelas professoras, quando surge uma consideração de que é aberto aos alunos da Escola Estadual Caminho Suave um espaço de voz, de participação, o que não é visto com bons olhos pelos docentes. O próprio Conselho de Classe ratifica essa situação, pois funciona de maneira fragmentada, não havendo participação direta dos alunos neste espaço por recusa docente, conforme exemplifica a fala da professora Margarida (2017): *“Ah, já teve a ideia de colocar o aluno junto no Conselho de Classe e eu nunca fui a favor”*. São pontos e atitudes demonstradas bem divergentes das características e/ou ações democráticas e de cunho participativo. A Professora Hortênsia (2017) também pontua que às vezes o aluno quer participar mas se depara com um espaço que é negado pelo professor: *“[...] Por ele encontrar um espaço fechado, né, com o professor que não dá abertura, acaba inibindo ele também”*.

Todos os respondentes confirmaram que a Escola Estadual Caminho Suave cumpre o papel de educar, e está aberta para a participação da comunidade. Concluímos que há um entendimento docente do que é a gestão democrática e participativa, bem como da necessidade de sua concretização para um melhor e mais sólido desenvolvimento das ações escolares, mas existem situações reais na escola que ultrajam esse tipo de gestão, quando se criam barreiras para a participação dos alunos, quando se participam de reuniões por mera obrigação, quando se acredita que pais e alunos não têm discernimento de escolher quem vai dirigir a escola, quando existe uma força política que gera segmentação dos sujeitos, intervindo de maneira negativa no todo escolar.

Refletimos aqui qual o sentido de gestão democrática nesta escola e podemos considerar que está ligado a coisas pequenas do cotidiano que prezam por exemplo pelo gerenciamento de coletivos menores que se formam, de discussões sobre legislações, pela produtividade das reuniões, quando é necessário mais do que transformações corriqueiras pois requer mudanças de paradigmas num processo contínuo para que democracia e participação sejam não somente um meio na efetivação do processo de ensino e aprendizagem, mas também um fim quando pensamos nos objetivos da escola, no seu papel social, na formação humana.

### 2.3.2 Análise das considerações feitas pelos pais e/ou responsáveis por alunos da Escola Estadual Caminho Suave

A parceria entre escola e família é uma proposta positiva e necessária quando se buscam ações democráticas e participativas, além de melhores resultados no processo educacional. Quando existe um apoio das famílias à instituição escolar, e isso é percebido pelos alunos, há uma propensão de que estes se sintam mais estimulados, reconhecendo os pais como parceiros da escola em que estão matriculados, vendo-os como sujeitos que atuam pensando na construção coletiva de uma escola a cada dia melhor para seus filhos.

A gestão escolar participativa sugere a construção coletiva da proposta da escola, do seu planejamento, projetos, enfim, do seu espaço, visando o desenvolvimento de uma educação com qualidade. Isso abarca o envolvimento dos pais, sua responsabilidade não só de matricular os filhos, mas de acompanhar sua trajetória, interagir no espaço de aprendizagem do filho, envolver-se nos processos escolares que incluem ações diagnósticas, planejamentos, execução de atividades e tomadas de decisão. É importante ressaltar que a família assume legalmente grande responsabilidade na educação dos filhos, consoante com o que determina o texto da Constituição Federal (1988):

A educação é direito de todos e dever do Estado e da família, será promovido e incentivado com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (grifo nosso) (BRASIL, 1988, s.p.).

Discutir a participação de pais na escola traz à tona o perfil da família como 1ª instituição educadora e sua posição na sociedade atual. A família é lugar de socialização, formação cultural e da personalidade, do entendimento do que pode ou não pode por meio de regras que se impõem desde o nascimento do ser.

A escola assume a responsabilidade de continuar a formação moral, de conceitos, e de cognição, mas a base está na família. Lakatos (1981, p.154) define a família como unidade social básica e universal. Segundo ela: “Básica, porque dela depende a sociedade; universal, pois em todas as sociedades humanas encontra-se de uma forma ou de outra, a família.”

É perceptível as mudanças que ocorrem na estrutura familiar a cada época. Atualmente, nota-se que a economia capitalista vem, cada vez mais, acarretando mudanças de cunho social, político e econômico, que muito interferem nos padrões familiares. As crianças, desde pequenas, estão longe dos pais e essa ausência pode gerar conflitos que interferem de forma negativa no desenvolvimento escolar do aluno. Além de tudo, muitos pais dizem não ter tempo para acompanhar a vida escolar dos filhos, e transferem para a escola toda a responsabilidade de educá-los globalmente.

A prática democrática da gestão faz-se, principalmente, pela relação da escola com a comunidade, e a atuação das famílias é de suma importância, não se limitando apenas no comparecimento em reuniões, no recebimento de comunicados e no acompanhamento das tarefas dos filhos. A participação dos pais deve (ou pelo menos deveria) ocorrer de maneira cooperativa, não apenas quando seus filhos vão mal, mas no dia a dia, visando dimensões que extrapolam o currículo escolar, que procuram formar cidadãos verdadeiros, capazes de desenvolver, constantemente, o SER, o FAZER e o SABER de maneira atuante.

Trabalhar na construção do PPP, participar de projetos escolares e estar a par da realidade da escola são algumas das ações importantes que concretizam a parceria escola e comunidade. Por meio de experiências inovadoras e decisões ou iniciativas coletivas, com vistas à superação de dificuldades, a família passa a ser co-autora do processo educativo, integrando-se à escola, relação importante que corrobora na construção da identidade do aluno (que se sente amparado pela escola e pelos pais), de sua autonomia, o que favorece os resultados educacionais e o cumprimento da missão da instituição.



É importante ressaltar que do total de pais que responderam aos questionários, 81,2% estudaram na Escola Estadual Caminho Suave, o que demonstra a existência, por parte dos pais, de um conhecimento do espaço escolar, o que pode revelar anseios e expectativas quanto à formação dos filhos, desejando uma educação de qualidade numa escola que os prepare para a vida. Mas há que se pensar também que a escola é a única na sede municipal que atende aos anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio, e, nesse sentido, perde-se um pouco a importância do vínculo familiar com a escola, questão de tradição familiar, pois acaba sendo a única opção.

De qualquer forma, mediante as variadas expectativas dos pais, é primordial sua participação constante e consciente no processo educacional dos filhos, entendendo família e escola como instituições complementares. Para tanto, os pais devem participar da construção do Projeto Pedagógico da Escola e estar mais próximos da realidade escolar.

No caso da escola pesquisada, a falta de preocupação e interesse dos pais e responsáveis pela educação pode ser analisada através da divisão em dois grupos sociais. Por um lado, temos setores sociais desfavorecidos que são vítimas de uma conjuntura histórica de exclusão; e que ainda não identificam o processo educacional como ferramenta de ascensão social. Representam uma maioria de pais ou responsáveis, que não têm referências culturais na memória que façam ligações da importância do estudo para os seus filhos.

Por outro lado, temos uma outra parte da sociedade, que são herdeiros de gerações que tiveram contato com a escola. São geralmente de famílias consideradas tradicionais e que formam uma chamada “classe média”. Porém, os pais ou responsáveis deste setor social estão vinculados a uma sociedade de consumo, que cada vez mais privilegia a aparência do que o conteúdo. Além disso, a aceleração das mudanças nos valores culturais tem colocado em dificuldades a autoridade dos pais em casa.

Quanto à participação nas reuniões, 25% dos pais dizem frequentar quase sempre e 18,7%, frequentar muito. Uma das respondentes escreveu ao lado da questão: *“Será que teve reunião e eu não fui comunicada”*. Esta pergunta demonstrou um certo desconhecimento da mãe em relação às ações da escola e nos levou a uma observação mais detalhada do questionário respondido pela

mesma: a filha da respondente já se encontra matriculada nesta escola há 4 anos. É preocupante o fato de a progenitora ter confirmado que nunca foi a qualquer reunião ou evento na escola onde sua filha estuda, e ainda que nunca soube ter havido reunião.

Desse modo, portanto, cabe à escola refletir se essa ausência ocorre por falta de informação, sobre que motivos podem levar a filha a não dar recados, entregar cartas circulares... Um dos pais não respondeu à assertiva, 25% disseram participar pouco das reuniões e 25% afirmaram que não participam das reuniões.

A participação da família nas reuniões escolares é fator crucial no desempenho escolar dos filhos e no engrandecimento das propostas da escola. Esta deve buscar aproximação das famílias que precisam atuar de maneira cooperativa, atender aos chamados da escola e contribuir no processo educativo. Compete à família ser atuante e participativa na escola de seus filhos.

Algumas respostas dos pais se contradizem. Por exemplo: todos veem a escola como um espaço aberto e consideram que têm a oportunidade de participar de seu cotidiano e das decisões e, ainda, que se sentem acolhidos quando vão à escola; porém, 6,2% nunca vão e 56,2% raramente vão à escola – dados preocupantes para uma instituição que almeja o desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa.

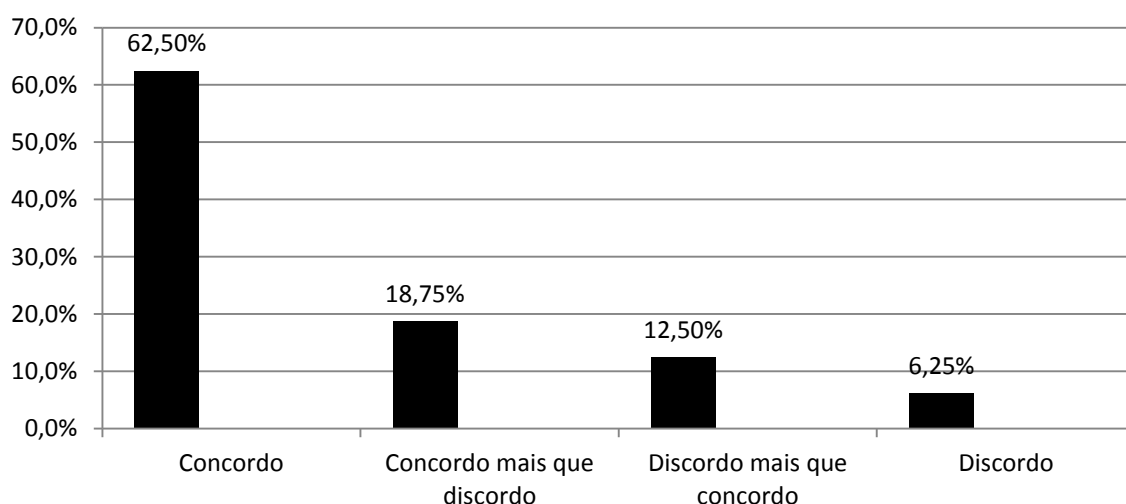
Lück (2006, p.48) considera que “[...] a qualidade do ensino depende de que as pessoas afetadas por decisões institucionais exerçam o direito de participar desse processo de decisões, assim como tenham o dever de agir para implementá-las”. A parceria “escola e família” é um passo vasto na concretização de uma gestão democrática e para tanto, torna-se necessário que a escola abra espaço para a participação da família e crie uma cultura de construção coletiva. Mas é fundamental, também, que os pais reflitam e tomem iniciativas para participar realmente do cotidiano escolar e por meio de superação de obstáculos, valorização das potencialidades dos indivíduos e ações cooperativas, transformar a realidade escolar de maneira positiva.

Paro (2001, p.19) afirma que “[...] a participação depende de alguém que dá abertura ou que permite sua manifestação”. Nesse sentido, a Escola Estadual Caminho Suave abre espaço de participação, mas falta interação dos pais, não somente para participar de reuniões, mas para conhecer a proposta pedagógica

escolar e reconstruí-la, para diminuir a distância do espaço escolar e agir de forma a expressar a importância desta parceria como fator importante para a concretização do processo educativo, para a formação global dos alunos.

A qualidade da educação depende também da participação das famílias por meio de um trabalho conjunto com a escola, conforme Lück (2000, p.37): “[...] a liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional.” O Gráfico 3 apresenta dados quanto aos espaços de participação da Escola Estadual Caminho Suave, onde podemos perceber que a maioria dos pais concorda que a gestão promove espaços de diálogo, de debate sobre resultados educacionais e reflexões sobre as ações escolares.

**Gráfico 3 - Porcentagem de concordância dos pais em relação à abertura ao diálogo e à participação pela equipe gestora**



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Podemos afirmar que realmente existe por parte da escola uma preocupação em estimular a participação das famílias, utilizando redes sociais, rádio comunitária e cartas circulares. E cabe aqui uma análise mais minuciosa, pois, embora haja ciência dos pais quanto a esses espaços de abertura, a maioria raramente participa ou não participa da escola, sabem que a escola convida, mas não atendem a esses convites. Os dados, praticamente se igualam: 63% dos respondentes dizem que há abertura para participação, mas 62,4% não participam ou raramente participam.

Portanto, os dados indicam que muitos pais responderam que a escola abre espaços de participação, mas efetivamente não participam desses espaços. Os

respondentes se justificaram considerando obstáculos para uma maior participação a correria do dia a dia, horários das reuniões, localização da escola, carga horária de trabalho e falta de informação sobre a realização das reuniões. O senhor José, 42 anos, ex-aluno da escola e pai de um aluno de Ensino Médio, entrevistado em 15 de maio de 2017, considera que a escola abre canais de participação para os pais: *“[...] manda carta, convite, chamando os pais para participarem, manda recado com os alunos e tudo... sempre chamando os pais para irem”*, porém acha que os pais não participam da escola e que *“[...] a comunidade não tem muito interesse pela escola não; deixa a escola muito em segundo plano”*. Questionado sobre as dificuldades para participar, senhor José disse que um dos principais motivos é a carga horária de trabalho e certa timidez das pessoas, até medo de assumir compromissos.

A senhora Cecília, 38 anos, outra mãe entrevistada que concluiu o Ensino Médio na escola pesquisada, reforça que em relação a esta abertura para participação a escola abre espaços em todos os sentidos, por meio de comunicados, reuniões e quando os pais procuram a escola, sempre existe acolhida. Dona Cecília considera que a não-participação está ligada a um certo comodismo e falta de vontade dos pais, diz que os pais estão muito ausentes da escola e sua participação (dos pais) é deficiente. A mãe ainda reforça que não é uma questão negativa que parte da escola:

*Eu acho que aí a questão não é a escola... são os próprios pais. A minha mãe sempre trabalhou fora e sempre veio nas reuniões da escola... Por eu estar estudando nem sempre consigo conciliar... Mas é importante! É importante! Porque a importância de você ser participativo na escola é o que te dá o alicerce, a base pra você conduzir seu filho em casa. Então se você não vai nas reuniões, não participa, se você não tá aberto ao diálogo pra conversar tudo que passa lá... fica difícil. E a maioria dos pais têm tempo pra tudo, mas pra vir numa reunião, encontram dificuldade (CECÍLIA. Entrevista concedida em 10 de maio de 2017).*

Escola e família são o lugar de apoio e sustentação ao ser humano, por isso, precisam estabelecer uma relação construtiva de trocas e de conquista, que surge a partir da sensibilização contínua que vai gerar atitudes de escuta, de exposição de opiniões, reforçando e ampliando inclusive a identidade da instituição que vai também fortalecendo sua autonomia.

Todos os respondentes indicaram saber há quanto tempo seus filhos estão matriculados nesta escola, 56,2% consideram que os filhos relatam em casa situações ocorridas na escola, esse mesmo número conhece os professores dos filhos e 75% conhecem os membros da equipe gestora. O pai entrevistado, senhor José, considera que a forma de trabalhar da equipe gestora corrobora na formação dos alunos: “[...] o próprio trabalho, a dedicação pela escola, isso tudo é exemplo pros alunos [...]” (JOSÉ. Pai em entrevista concedida em 15 de maio de 2017).

Uma gestão escolar democrática e participativa busca desenvolver junto à sua comunidade objetivos comuns que prezam por atender melhor às necessidades dos sujeitos e também dar voz às pessoas, incluindo-as num processo consciente de formação educativa e de construção consciente de cidadania. Isso fortalece as tomadas de decisão no âmbito escolar, estimula o engajamento dos pais o que, de maneira indireta, implica num melhor envolvimento e desempenho dos alunos. Algumas entrevistas permitiram analisar o quanto é importante a escola se abrir à comunidade e também que quando os pais (família) demonstram interesse pela vida escolar dos filhos, estes sentem-se mais motivados a atuar como estudantes, sentem-se parte viva da escola. Uma das professoras entrevistadas, senhora Margarida, ao ser questionada sobre a participação da família na escola, destacou:

*Falta muita... muita participação da família na vida escolar dos filhos. Eu acho que hoje a família, tanto pai quanto mãe, quer viver a vida; ele não quer CRI-AR uma pessoa, E-DU-CAR uma pessoa, dar a ela oportunidades. Olha, você vê muitas vezes, pais que têm condições financeiras e que nunca falou com o filho em dar a ele um curso superior [...] o que eu vejo é que eles não têm uma consciência do tanto que a educação é importante [...] Não tem envolvimento dos pais, não tem... Isso é uma deficiência da família moderna, pai e mãe trabalham... Como que pai e mãe trabalhando, como que num horário de trabalho, pai e mãe “vai” pedir pra sair pra vir à escola? [...] É muito difícil conseguir trazer para a escola [...] Nós vivemos numa sociedade em que as pessoas querem ganhar, querem ter, mas é pouco valor no relacionamento [...] o pai prefere dar um objeto pro menino do que “perder” o seu tempo educando aquele filho. E isso reflete na sociedade e nas crianças também. Porque se o pai: “ah, eu quero ver seu boletim, eu quero ver sua nota, quem é seu professor, como que seu professor é, quero ir na sua escola...” o menino vê o interesse do pai na educação dele... A partir da hora que ele não pergunta nada, não participa de nada na escola, ele não sabe nem quem é o professor do menino, o menino pensa: “uai, o meu pai não interessa pela minha educação” e ele também perde o interesse (PROFESSORA MARGARIDA. Entrevista concedida em 08 de maio de 2017).*

A colocação feita pela Professora Margarida, de certa forma, ratifica a responsabilidade que as famílias têm imputado à escola, como maneira de transferir obrigações que o trabalho e a correria do dia a dia não têm permitido aos pais executar ou cuidar. E isso se transforma numa cobrança maior dos pais quanto à responsabilidade da escola, bem como do trabalho docente, atribuindo a esses a função de educar globalmente seus filhos. A professora ainda revela algo muito importante em relação ao interesse do pai pela educação do filho: quando o aluno percebe que o pai se interessa por sua escola, por sua aprendizagem, isso se torna um estímulo para ele também. Outro ponto vem à tona quando a professora fala do descaso dos pais quanto à educação, não a percebendo como forma de construção, deixando que o materialismo sobressaia à formação do indivíduo através do processo educativo, por meio da construção de conhecimentos.

Todos os pais confirmaram que é importante sua participação na escola, apesar de o senhor José, pai entrevistado, ter dito que nunca participou das reuniões escolares. Essa afirmação demonstra que, embora haja uma consciência da importância da participação dos pais na escola, existe um distanciamento real. Os pais que responderam ao questionário justificaram a importância de sua participação pautando-se, principalmente, no trabalho em parceria escola x família, conforme algumas citações: “[...] *porque quando pais e escola trabalham juntos, o desenvolvimento do aluno é melhor*”; “[...] *é preciso melhorar a relação entre a escola e pais para se obter mais sucesso. É fundamental pôr os pais à frente da realidade*”; “[...] *os pais podem apoiar nas ações da escola e ajudar os professores na educação de seus filhos*”.

É importante salientar que 93,7% dos pais consideram a escola muito importante, inclusive um deles escreveu ao lado da questão: “*Se sou o que sou, tudo começou nesta escola*”. Observamos com esta fala que alguns pais demonstram um sentimento de pertencimento à escola, mas fica claro que mesmo considerando a escola importante, mesmo a entendendo como parte fundamental em sua formação, não participam ativamente de seu cotidiano. Buscamos justificativas que se concentram em desculpas sobre a localização da escola, horário de trabalho que não condiz com horários de reuniões, conforme considera o senhor José, pai entrevistado:

*[...] a área da escola é muito legal, mas a escola tem um problema... é a localização que é um pouco fora né, um pouco difícil e aqui não tem transporte coletivo... Os pais, muitos deles não têm meio de transporte, o município é muito grande, grande parte mora em zona rural... (JOSÉ. Pai em entrevista concedida em 15 de maio de 2017).*

E ainda, quando questionado a respeito do papel dos pais na efetivação da gestão democrática, revela:

*Eu acho que o pai devia participar muito mais da vida do aluno, mas, no entanto não faz isso... meu caso, por exemplo, eu praticamente não participo da vida escolar do meu filho. Eu não participo de reuniões, eu tenho dificuldade de horário, essas “coisa”... e eu acho que seria muito importante se participasse mais sim...” (JOSÉ. Pai em entrevista concedida em 15 de maio de 2017)*

A partir destas afirmativas, alguns dados indicam algumas contradições: 62,2% consideram as reuniões muito importantes e 37,5% consideram importantes, porém quando questionados sobre a frequência com que vão à escola, 6,2% nunca vão à escola, 56,2% raramente vão. É notório que os pais entendem que é importante sua participação, mas não a realizam: sobre a participação nas reuniões, 25% dos pais revelam que participam pouco, enquanto 25% não participam; observamos que 50% dos pais não têm participação nas reuniões da escola. O senhor José ainda afirmou, em seu depoimento, que nunca participou das reuniões escolares. Questionamos, assim, o porquê do absenteísmo de pais no dia a dia escolar, nas reuniões, já que percebem a escola como um espaço aberto. Várias foram as justificativas em relação ao que consideram obstáculos, apenas 2 não responderam. As respostas obtidas foram:

- Deve ter mais incentivo.
- Falta de comprometimento dos alunos em avisar sobre as reuniões.
- Falta de informação ou interesse;
- Muitas tarefas pra fazer, horário de trabalho, às vezes falta condução.
- Horário das reuniões.
- Trabalho.
- Correria do dia a dia.
- Falta de reuniões.

- Às vezes, particularmente, eu tenho dificuldades com o horário.
- O comodismo, a localização da escola, a carga horária de trabalho dos pais.
- Reuniões à noite.
- Falta de interesse, e muitas das vezes, falta de tempo.
- Desconheço.
- Muitos pais são da zona rural e isso impossibilita sua participação.

Observamos ainda que fatores como os horários em que as reuniões ocorrem e a falta de interesse dos pais sobressaem como pontos negativos, impedindo a participação da família na escola. A Tabela 5 apresenta dados apurados com a questão número 15 do questionário respondido pelos pais “Que fatores você considera que impedem a participação das famílias na escola?” Todos os pais responderam a questão, sendo que dois marcaram mais de uma alternativa.

**Tabela 5 - Fatores que impedem a participação das famílias na escola**

| Horário das reuniões | Localização da escola | Transporte | Falta de interesse | Comodismo | Não ter ciência de sua realização | Outros | Não respondeu à assertiva |
|----------------------|-----------------------|------------|--------------------|-----------|-----------------------------------|--------|---------------------------|
| 7                    |                       | 1          | 6                  | 2         | 1                                 | 1      | 0                         |
| 38,8%                |                       | 5,5%       | 33,3%              | 11,1%     | 5,5%                              | 5,5%   | 0                         |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Percebemos que 38,8% dos pais indicam que a não-participação está associada ao horário das reuniões, mas esta justificativa se diverge da realidade, pois as reuniões com pais acontecem, geralmente, nos três turnos escolares, justamente para oportunizar a participação de todos, e quando em finais de semana, ocorrem na parte da manhã. Quase sempre os pais têm opção de escolha de horário, mas ainda assim a escola não encontrou uma maneira de atender a todas as necessidades ou os pais ainda não assumiram essa participação como responsabilidade, como uma tarefa que lhes é cabível na educação dos próprios filhos.

Observamos também que a falta de interesse somada ao comodismo totalizam 44,4% das justificativas – o que é preocupante porque, nos dados apresentados, está nítido o intuito dos pais de não participar; fica clara a intenção de



transferir para a escola toda a responsabilidade de organizar e dar conta do processo educativo.

O distanciamento dos pais é fator negativo, pois interfere no desenvolvimento dos alunos, gerando desmotivação, e ainda pode ocasionar problemas educacionais; a tendência do aluno é desconsiderar a importância da escola quando seus pais, quando sua família também não conferem à instituição o valor devido e não participa de suas ações cotidianas.

Quanto aos espaços de participação, o Colegiado Escolar é um órgão de extrema importância dentro da instituição e, por meio da representatividade de todos os segmentos, dá o parecer final e decide todos os aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros junto à equipe gestora.

Todos os pais consideram saber a função do Colegiado Escolar, porém 75% dos respondentes não participaram da eleição de seus representantes e 56,2% não os conhecem. Esses números são elevados, principalmente por se referirem a um grande espaço de participação, considerando-se que o Colegiado é órgão de função consultiva e deliberativa.

A senhora Cecília, mãe entrevistada, disse saber muito pouco sobre o Colegiado Escolar. Já o mencionado senhor José afirmou não saber nada sobre o Colegiado, sobre sua função, e afirmou que não participou da eleição e que não conhece os pais que o representam.

Podemos perceber que não é aproveitado pelos pais esse espaço que a escola oferece, onde poderiam participar direta ou indiretamente contribuindo com ações para melhoria da escola e de todo o processo educativo. Os pais entrevistados não participaram da eleição dos membros para esse órgão, e os respondentes dos questionários, em sua maioria, também não.

O Colegiado Escolar é fundamental para concretizar uma gestão democrática; ele expressa a prática da participação na escola, garante a descentralização do poder em função de uma educação de qualidade, garantindo um processo educativo que se realiza com a participação dos membros da comunidade escolar. Falar em gestão democrática e participativa requer o investimento na autonomia dos sujeitos na tomada de decisões, promovendo um trabalho coletivo. A escola sozinha, com seus segmentos internos, não consegue construir cidadania e efetivar o processo democrático.

Fato interessante é que, mesmo diante de um quadro que demonstra uma cultura de não-participação, 50% dos pais consideram ser satisfatória sua participação na escola, 25% consideram muito satisfatória e 25%, pouco satisfatória. Percebemos informações que se divergem da realidade: ao mesmo tempo que consideram a escola importante, não participam do Colegiado, não frequentam reuniões, mas a maioria pensa que sua participação é ou está satisfatória e provavelmente não a associam às reuniões; talvez a considerem no acompanhamento em casa, pois em relação a isso, ou seja, ao acompanhamento da vida escolar dos filhos (tarefas, trabalhos, avaliações, frequência e assiduidade), 56,2% dos pais consideram que acompanham muito, 25%, quase sempre e 18,75%, acompanham pouco. Nenhum pai respondeu que não acompanha o filho, conversando sobre a escola, projetos e as atividades que têm sido desenvolvidos, sobre seu rendimento, dentre outros.

Foram também aplicados questionários a 20 alunos, e esses fizeram uma consideração importante do grau de participação dos pais na escola, a partir da reflexão: “Seus pais ou responsáveis participam dos eventos e reuniões escolares”. A Tabela 6 indica o resultado obtido.

**Tabela 6 - Grau de participação dos pais na escola pela percepção de alunos**

| Participam muito | Participam | Participam pouco | Não participam | Não respondeu à assertiva |
|------------------|------------|------------------|----------------|---------------------------|
| 1                | 5          | 9                | 5              | 0                         |
| 5%               | 25%        | 45%              | 25%            | 0                         |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos questionários aplicados aos alunos (2017).

Percebemos que 70% dos alunos consideram que os pais não participam ativamente das atividades da escola. Sabemos que escola e família são duas instituições basilares para o estudante e faz-se necessária entre elas uma interação, pois representam uma referência formativa, conforme Osório (1996):

Costuma-se dizer que a família educa e a escola ensina, ou seja, à família cabe oferecer à criança e ao adolescente a pauta ética para a vida em sociedade e a escola instruí-lo, para que possam fazer frente às exigências competitivas do mundo na luta pela sobrevivência (OSÓRIO, 1996, p.82).

Esta colocação está bem refletida nas entrevistas realizadas com os docentes e pais. As professoras entrevistadas, pontuaram que a grande dificuldade no

exercício de sua profissão, além do desinteresse do aluno, é o descaso da família que não percebe o valor da educação e não participa da vida escolar dos filhos. Os pais, de forma diferente dos professores, acreditam acompanhar a vida escolar dos filhos e não ligam essa participação a comparecimento em reuniões. Segundo Lück (2006):

A participação dos pais na vida da escola tem sido observada em pesquisas, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola (LÜCK, 2006, p.86).

Na Escola Estadual Caminho Suave a realidade é outra, onde os pais aparecem distantes do contexto escolar. É o que afirma o senhor José, que considera a participação dos pais na escola aquém do necessário e que a família quer transferir responsabilidades para a escola: *“Muito falha, os pais participam muito pouco e eu tenho a impressão que a maioria considera a escola como um lugar pra tomar conta de seus filhos, eles querem tirar a responsabilidade deles jogando pra cima da escola...”* (JOSÉ. Pai em entrevista concedida em 15 de maio de 2017). Enfatizamos aqui o discurso da Professora Hortênsia, que surge nesta seção como ilustração da real relação entre família e escola:

*[...] eu acho assim mais difícil, hoje, com relação aos alunos... é assim... eles se interessarem. Porque eu acho que os nossos alunos estão muito assim... sei lá... sem objetivo... sem objetivo! Eu sinto essa dificuldade, que eles já não priorizam tanto o aprendizado, o estudo na vida deles... Eu acho eles um pouco desconcentrados, arredios... Eu acho essa a maior dificuldade e também assim... por parte da família também, eu acho que nós não temos tanto apoio como deveríamos ter... Eu acho que isso dificulta muito o trabalho como docente. [...] muito ausente, os pais andam muito ausentes!* (PROFESSORA HORTÊNSIA. Entrevista concedida em 12 de maio de 2017).

A participação é elemento fundamental para a construção democrática. Segundo Lück (2006):

*“[...] a participação deve ser entendida como processo dinâmico e interativo que vai muito além da tomada de decisão, pois é caracterizado pelo inter-apoio na convivência do cotidiano da escola, na busca, pelos seus agentes, da superação das dificuldades e limitações e do*

bom cumprimento da sua finalidade social e do desenvolvimento de sua identidade social” (LÜCK, 2006, p.30).

É perceptível que os pais veem um espaço aberto por parte da escola, mas não têm a disponibilidade de envolvimento no cotidiano escolar. Assim, torna-se necessário buscar meios para que esses sujeitos despertem um interesse em agir, em participar ativamente das ações escolares, trazendo suas experiências, suas opiniões de maneira a transformar a escola para melhor, por meio de um ambiente mais coletivo.

Analisando as percepções trazidas até então, é preciso fazer-se entender que a escola vai muito além do que parece ser quando o sinal toca e os alunos vão para a sala de aula. Ela se expande por ser um espaço de diálogo, de conflitos, de convívio com as diferenças, de tolerância, de construção de conhecimento cognitivo e social. Em suas análises, Paro (1997) provoca a reflexão sobre a característica democrática das ações educativas que pressupõe a atuação interativa e dinâmica dos sujeitos de maneira organizada para que sejam atingidos os objetivos educacionais:

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, 1997, p. 16).

Essa reflexão nos permite entender a participação como algo inacabado, e é por meio dela que o indivíduo vai se construindo, se formando e aperfeiçoando o espaço educativo. Por esse lado, a participação é vista como um processo onde as dificuldades vão sendo superadas, conforme aponta Lück (2006):

A participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção de espíritos de equipe, visando à efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos. (LÜCK, 2006, p. 30-31)

Uma mobilização efetiva dos sujeitos escolares promove ações mais pertinentes e contextualizadas, por exemplo, a construção do Projeto Político-Pedagógico, com a participação dos pais, prezarão muito mais pela realidade das famílias que compõem a comunidade escolar, e as opiniões e a visão dos pais podem se transformar em planejamento e atitudes que engrandecerão a missão da escola. O Regimento Escolar é outro espaço importante de participação, que tem na construção coletiva, pautada nas legislações vigentes, maior força de atuação e melhor organização da instituição. Quando questionados a respeito desses documentos, os pais demonstraram desconhecimento, inclusive a senhora Cecília que, ao invés de responder, perguntou: *“E como esses documentos são feitos?”* Já o senhor José nunca ouviu falar e afirmou que não sabe nada a respeito desses documentos. Essa análise nos permite refletir sobre a importância de incluir o segmento de pais nos processos de construção do PPP e do Regimento Escolar e pensar alternativas que possibilitem de fato essa ação.

Então, de acordo com as percepções de que a escola é aberta à comunidade, buscamos entendimento: por que a comunidade não participa? Podemos pensar se isso resulta de uma cultura local que se construiu paulatinamente, ou se existe uma visão dos pais ou responsáveis em atribuir para a escola a tarefa de educar sozinha seus filhos justificando essa ação por falta de tempo, localização da escola, horário de reuniões, dentre outros.

A entrevista realizada com a ex-gestora, Professora Rosa, que também é ex-aluna da escola pesquisada, revelou que a não-participação não é algo novo. Disse que sempre foi muito difícil levar os pais para a escola. A professora afirmou que, enquanto gestora (2005-2007), costumava promover, com ajuda do comércio local, sorteio de brindes, na tentativa de ampliar a participação, mas que ainda assim os poucos pais que compareciam, demonstravam maior interesse nos brindes e não contribuíam muito para o desenvolvimento das reuniões. Revelou ainda que, como a Escola Estadual Caminho Suave atende alunos a partir do 6º ano do Ensino Fundamental, pode haver uma tendência do pai a pensar que o filho já está adquirindo uma autonomia, e começa a se afastar. Essa percepção surgiu quando houve questionamento sobre a participação em reuniões, em que a ex-gestora apontou que, do 1º ao 5º ano (nível com o qual a entrevistada já trabalhou), existe uma participação em massa, e que isso pode ser devido ao fato de que nesses anos

iniciais os pais têm como referência uma professora regente, única que está em contato com os alunos todos os dias, pessoa que ministra aulas durante 4h30min, diferente dos anos finais, onde cada disciplina é ministrada por um professor (o professor é regente de aulas), há troca de professores de 50 em 50 minutos – o que, na visão dela, provoca nos pais certa dificuldade até de buscar uma referência docente. Ela ratifica que isso confunde o próprio aluno, que estava acostumado a ficar com apenas 1 professor durante 4h30min e tem o horário fragmentado de 50 em 50 minutos quando vai para a escola pesquisada.

Relacionando a percepção da ex-gestora com a fala da senhora Cecília, mãe entrevistada em 10/05/2017, percebemos algo em comum. Quando questionada sobre a participação dos pais na escola, a mãe, senhora Cecília, considera que os pais não se envolvem com as ações escolares embora haja abertura para tal, diz que até quando são feitos convites pessoalmente as pessoas arranjam desculpas, fugindo da responsabilidade: *“ah... tô muito apertado”* e ainda pondera que a dificuldade na participação de pais pode ter relação com uma cultura local: *“Porque eu vejo a turma do meu filho... aqui que separou, porque no grupo ia todo mundo nas reuniões”*. As percepções se convergem quanto a uma possível mudança na visão dos pais quando seus filhos chegam à Escola Estadual Caminho Suave. Pode ser que exista um pensamento dos pais de que seus filhos tornam-se mais autônomos, independentes e capazes de responder por seus atos e se responsabilizar pelo estudo, ou ainda que, diante da ampliação do número de docentes por turma, o pai se perca nas referências docentes, ficando em dúvida a respeito de quem procurar na escola.

Faz-se necessário ressaltar que a Escola Estadual Caminho Suave não tem em seu histórico registros da implementação de uma Associação de Pais e Mestres e, conforme colocação da senhora Cecília (mãe entrevistada), pode ser uma ação importante para aproximar os pais da escola, mas deve ser bem pensada e bem estudada, para que não fique somente “no papel”.

É relevante trazer para esta análise que a forma como a equipe gestora mobiliza e organiza o espaço escolar muito influencia na participação. Desenvolver uma gestão democrática e participativa demanda a implementação de responsabilidades compartilhadas, de delegação de atividades e coordenação, além do monitoramento do trabalho. Na busca de construção e afirmação de espaços de

participação colegiada, o gestor deve encontrar meios de estabelecer com os sujeitos escolares uma relação de respeito e compromisso, gerenciando ações e propondo alternativas de construção conjunta. Lück (2002) afirma que os princípios da gestão democrática estão no reconhecimento que cada sujeito deve ter do seu papel no cotidiano escolar. Isso, segundo os docentes entrevistados, demanda um certo acolhimento que é capaz de estimular professores, servidores, alunos e pais a um maior engajamento no cotidiano da escola. Independente do nível hierárquico do cargo, a coletividade é o passo mais largo em prol do sucesso educativo, e para que se concretize de fato, a acolhida, a motivação e o incentivo aos servidores se fazem demasiadamente importante.

Embora a maioria dos pais considere a escola aberta ao diálogo, tendem a ver como espaços de participação as reuniões que acontecem, mesmo não participando das mesmas. Concluímos que os pais participam muito pouco da escola e desconhecem vários espaços de participação como os órgãos colegiados, os projetos institucionais e disciplinares, o Regimento Escolar e o Projeto Político-Pedagógico.

É fundamental uma mudança nas atitudes dos pais para que se envolvam mais no cotidiano escolar e reconheçam os esforços emanados da escola, não somente para estabelecer teoricamente uma parceria, mas, necessariamente, para criar alternativas que diminuam a distância entre duas instituições tão importantes na formação dos filhos/alunos como cidadãos, sujeitos de direitos e deveres. Destarte, torna-se necessário desmistificar a cultura de não-participação e criar nas famílias o hábito de participar, de atuar na escola, de se envolver com a vida escolar dos filhos, fazendo-se entender que educar não é papel exclusivo da escola e que todos juntos podem estabelecer planos e ações em prol do sucesso do processo educativo.

### 2.3.3 A interação dos sujeitos e os espaços de participação da Escola Estadual Caminho Suave sob o olhar discente

O cotidiano escolar traz inúmeros desafios e nesse cenário, o aluno, além do foco do trabalho educativo deve se considerar e ser considerado ator principal na grande missão da escola que é, primordialmente, a formação humana. Para tanto, a participação discente faz-se muito importante no sentido de fazer com que cada

aluno compreenda a cidadania como atuação na vida em sociedade e se entenda como sujeito de direitos e deveres. A participação, segundo Castro (2010), refere-se a envolver, a estar presente, a decidir e agir:

[...] participação origina-se do latim *participare*, *participar*, cuja raiz é *pars*, *partis*, o substantivo “parte”. Ou seja, a raiz, *participar* indica a enunciação de ser parte de algo maior, comunicar-se com o que permanece além (de parte), lançar-se no movimento da inserção no todo no qual a parte é parte, como também afetar o todo, recriá-lo. *Participar*, então, deslancha sempre um processo de busca, pertencimento e ação criadora (CASTRO, 2010, p. 15).

Dessa forma, a participação está ligada ao exercício da cidadania e ao conceito de democracia. Uma escola democrática e participativa necessita da participação dos sujeitos, inclusive dos alunos. Não é tarefa fácil promover a participação discente quando muitos alunos consideram como espaço de participação somente a sala de aula e acabam não se envolvendo nos conselhos representativos. Muito mais que os módulos-aula, são os locais onde os alunos podem atuar, expondo seus pensamentos, suas opiniões e defendendo suas ideias. Motivá-los a participar do Colegiado Escolar, da construção do PPP, das decisões escolares, é prepará-los para o exercício da cidadania, além de transformá-los em coatores nas ações transformadoras que são necessárias à instituição.

Na busca da visão dos alunos a respeito da Escola Estadual Caminho Suave, foi distribuído um questionário a 20 alunos de Ensino Fundamental e Médio, com idade variável entre 14 e 19 anos. Todos devolveram os instrumentos respondidos. Dos alunos respondentes, 40% trabalham de maneira informal e 65% moram com pais e irmãos. Consolidamos que 100% dos respondentes consideram importante a participação discente para a concretização da Gestão Democrática e Participativa, 80% consideram que os alunos têm oportunidade de participar do cotidiano e das decisões da escola e 10% consideram que os alunos têm muita oportunidade.

Isso revela algo importante em relação ao anseio de se estabelecer a gestão participativa: quando o aluno percebe que existe uma abertura para a participação um grande passo é dado em busca da democratização do espaço escolar. Os espaços existem e são reconhecidos pelos alunos, porém mesmo com um grande número de alunos matriculados, sua participação não é efetiva, como poderia ser. Quando questionados sobre sua participação nos projetos escolares, somente 15%



disseram participar, o que se contrapõe aos 80% que consideram ter liberdade para expressar pensamentos e ideias na instituição.

Efetivar o exercício democrático por meio da participação faz parte do processo formativo discente. Há que se pensar nos porquês da não-participação. Existe alguma limitação que funciona como obstáculo na concretização da participação. Talvez falte, além de abrir os espaços, uma sensibilização para mobilizar mais os alunos, conforme Romão (1997, p.67): “Os caminhos para implantação de uma gestão democrática e participativa necessitam, não só dos convites aos participantes do processo, mas, sim da geração de condições para que os mesmos se insiram no processo”. Dessa forma, analisamos que a escola ainda não conseguiu mobilizar os sujeitos, de maneira a conscientizá-los a se tornarem verdadeiros partícipes.

Dos respondentes, todos consideram o ambiente escolar agradável e nenhum deles considera a escola sem importância ou pouco importante. É interessante fazermos uma intertextualidade com a fala da ex-gestora entrevistada, professora Rosa, no momento em que ela pontua o prazer que os alunos têm em estar na escola: “[...] *esses meninos, eles amam estar na escola [...] a escola pra eles é prazerosa!*”. Isso é perceptível na entrevista realizada com o aluno do Ensino Médio, Adriano, 18 anos, quando afirma que a maioria dos alunos gostam da escola e sentem-se acolhidos nela.

Essa visão dos alunos é muito importante, destacando que a escola ocupa lugar de centralidade em sua vida. Em contraposição ao espaço que se abre, pois segundo eles, a escola convida, consideram que falta mesmo é interesse dos alunos em atuarem de forma ativa no espaço escolar, conforme afirma outro aluno, também do Ensino Médio, Vinícius, 16 anos, ao ser interrogado porque os alunos não participam: “Ah... *por falta de interesse mesmo, na maioria das vezes é por falta de interesse*” e sobre os fatores que geram o desinteresse, o aluno considera: “Ah...*acho que é comodismo*”. O aluno Adriano justificou a não-participação: “[...] *a maioria não participa não... Assim, se for na hora da aula a gente participa, mas se for em outro horário... Muito difícil os alunos “ir” lá. Tem muito aluno da roça, a escola é longe...*” Ainda diz que os alunos não gostam de participar: “*Não gostam, são desinteressados mesmo, até acomodados*” (ADRIANO. Aluno em entrevista concedida em 01 de maio de 2017). A percepção do aluno Vinícius é semelhante ao

que revela Adriano em relação às atividades que ocorrem fora do horário escolar. Interessante ressaltar que todos os respondentes pensam que a Escola Caminho Suave cumpre seu papel de educar e está aberta para a participação da comunidade. Adriano reforça que: “[...] só não participa quem não quer. A escola convida, dá recado na rádio da cidade...” (ADRIANO. Aluno em entrevista concedida em 01 de maio de 2017).

Outro ponto importante diz respeito ao entendimento dos alunos em relação à gestão democrática. 85% dos respondentes consideram a escola pesquisada democrática e participativa. O aluno Adriano conceitua: *“[...] acho que tem a ver com uma escola organizada né, através da participação das pessoas, dos alunos também né... Porque quando se fala em gestão democrática dá uma ideia de todo mundo participar [...]”* (ADRIANO. Aluno em entrevista concedida em 01 de maio de 2017). Percebemos que o aluno faz uma associação entre a gestão democrática e a participação, o que é relevante até porque o princípio da gestão democrática já está imbuído dos conceitos de participação e descentralização que surgem como formas de erradicar ações autoritárias, individualistas e de cunho patrimonialista. Nesse sentido, a democracia se realiza por meio da participação dos diferentes sujeitos, pressuposto da cidadania que é um dos objetivos do processo educativo, principalmente levando-se em consideração pontos de vista discentes.

Em relação à equipe gestora, 85% dos respondentes conhecem todos os seus membros, sendo que 50% consideram excelente o relacionamento desta equipe com os alunos e 50% considera bom. 95% concordam que esta equipe acompanha os projetos desenvolvidos na escola. A atuação da equipe gestora demanda muito no envolvimento dos sujeitos. Percebemos que, nos aspectos gerais, esta equipe se preocupa em estabelecer um trabalho de parcerias com os outros segmentos da escola, promovendo uma abertura ao diálogo. Os alunos afirmaram que existem diferenças no jeito de cada membro agir, mas que os alunos têm liberdade para se aproximar, conversar e resolver pendências e/ou conflitos. Por meio de observações cotidianas, podemos perceber que essa abertura aos alunos gera certo incômodo no corpo docente; muitos professores consideram que esse espaço ofertado ao aluno vai de encontro ao trabalho docente, entendem que a voz dada aos alunos é uma força discente contra o professor, considerando até que o aluno procura a direção escolar para relatar fatos ocorridos dentro de sala. Isso

acarreta algumas ações que anulam os direitos dos alunos, como a não permissão para que eles participem ativamente do Conselho de Classe, por exemplo.

Essa situação revela uma questão política dentro do espaço escolar percebida inclusive por certa segmentação dos sujeitos onde veem a equipe gestora separada do conjunto escolar. Talvez isso tenha correlação com o processo de eleição para membros gestores que sempre traz desgastes, embora seja considerado pelos alunos como uma oportunidade de construção democrática; dos respondentes, 35% consideram importante participar da eleição para diretor e 65%, muito importante. Os alunos entrevistados consideram, comumente, que o fato de a comunidade escolar escolher seus próprios dirigentes, principalmente, o fato de os alunos poderem votar, é muito importante, conforme diz Adriano: “[...] *os alunos vão ter oportunidade de escolher quem for melhor para representar a escola. Os alunos já conhecem os professores, o pessoal que trabalha na escola e sabem né... quem é melhor para ser diretor*” (ADRIANO. Aluno em entrevista concedida em 01 de maio de 2017).

O outro aluno entrevistado, Vinícius, pensa que, quando a comunidade escolhe a equipe gestora, ocorre um ganho democrático, e confirma: “*É muito melhor quem está dentro da escola escolher o diretor do que uma pessoa de fora indicar alguém*” (VINÍCIUS. Aluno em entrevista realizada em 29 de abril de 2017). A percepção dos alunos demonstra um entendimento (talvez até inconsciente) de que a democracia se constrói a partir da participação das pessoas. Falar em gestão democrática e participativa e não poder exercê-la é contraditório, e quando a comunidade escolar é privada de participar do processo de eleição, corrobora-se para a concretização de um gerenciamento mais autoritário e burocrático, muito distante da realidade e das necessidades daquela comunidade.

É visível que os alunos consideram que, na escola, há abertura ao diálogo e à participação; portanto, torna-se importante trazer para análise se isso implica num rompimento com uma gestão mais centralizada e busca inovações por meio de um trabalho processual e coletivo, de maneira que os sujeitos sintam-se capazes de agir, mesmo diante das diferenças, promovendo uma educação transformadora, conforme reflete Paro (2001):

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com

alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”. (PARO, 2001, p. 18-19)

É importante frisar que a participação não é entendida por todas as pessoas da mesma forma, e nem todos os processos chamados de participativos garantem compartilhar decisões e poder. Há que se ter o cuidado para que “participação” não se torne sinônimo de legitimação de decisões tomadas de maneira centralizada. A escola como espaço democrático far-se-á a partir do momento que os sujeitos da comunidade escolar se conscientizarem da importância de sua atuação, o que vai além de aceitação ou confirmação de determinações.

Os alunos, como foco do trabalho educativo, precisam ser estimulados a se entenderem como verdadeiros partícipes e a se envolverem nas ações escolares, participando de maneira consciente dos órgãos colegiados, dos projetos escolares, percebendo a real importância desses espaços na construção de uma escola melhor, na realização de uma formação discente mais voltada para o exercício da cidadania. É fato que trazer o aluno como sujeito ativo no espaço escolar provoca, na realidade da Escola Estadual Caminho Suave, alguns conflitos, tendo em vista que alguns pais e principalmente, professores, não concordam com o espaço que é dado aos discentes. A equipe gestora tenta abrir espaço para os alunos e estes o reconhecem: “[...] *os alunos têm liberdade com essa equipe pra chegar, comunicar, falar. Têm liberdade*” (VINÍCIUS. Aluno em entrevista concedida em 29 de abril de 2017) e “[...] *os alunos têm liberdade de chegar e conversar [...] Tem esse espaço sim. Conversam com os alunos, aconselham...*” (ADRIANO. Aluno em entrevista concedida em 01 de maio de 2017).

Esse espaço de abertura ao diálogo que se abre para os alunos não é bem visto por alguns professores. Existe um pensamento de que o aluno é ou deve ser um sujeito passivo dentro da escola. Isso fica claro na colocação do ex-gestor, Professor João: “[...] *Acho que tem coisa que não cabe muito diálogo não. Tem que ordenar e pronto.*” (JOÃO. Professor em entrevista concedida em 19 de maio de 2017). E ainda o mesmo entrevistado faz uma alusão em relação aos espaços de participação, que devem ser aproveitados para dividir atribuições entre os

segmentos. Percebemos aí que existe uma visão de gestão ainda centralizada, que pode talvez estar enraizada nos moldes administrativos mais gerenciais e também nas crenças ou até formação e vivência de algumas pessoas da escola. A fala é autoritária e remete à ideia de que na escola existem papéis definidos e estanques. Ao aluno cabe estudar, aos professores lecionar e à gestão coordenar a instituição. Porém, isto não promove a gestão democrática, pois exclui os sujeitos do processo administrativo-pedagógico, que deve ser conduzido com a participação ativa de todos, alunos, professores, gestores e pais. Além disso pode levar os sujeitos ao entendimento de uma “falsa participação”, conforme já citado, no sentido de legitimar decisões tomadas de maneira centralizada.

A senhora Cecília, mãe entrevistada, pronuncia: *“Eu acho que tem muita abertura para o aluno”* (CECÍLIA. Mãe em entrevista concedida em 10 de maio de 2017) e a Professora Margarida diz: *“[...] acho que os alunos têm muita voz dentro da escola e talvez isso tire a autonomia do professor... pelo menos é o que alguns professores pensam”* (PROFESSORA MARGARIDA. Entrevista concedida em 08 de maio de 2017). Analisando essas falas, nos remetemos à questão da participação dos alunos no Conselho de Classe, que conforme já relatado no capítulo 1, existe uma resistência docente na participação ativa dos alunos nas reuniões, perceptível no fragmento abaixo:

*Ah, já teve a ideia de colocar o aluno junto no Conselho de Classe e eu nunca fui a favor até porque o modo como o Conselho de Classe é feito, eu não sou favorável a esse jeito de fazer Conselho de Classe... [...] É, ele é falho. Discute muito o pessoal do aluno e não o intelectual do aluno. O que é pessoal fica lá do lado de fora, na porta lá, lá no portão. Eu não quero saber da vida particular do aluno, desde que esta vida particular dele não “teja” interferindo no aprendizado dele, entendeu?![...] Sim, tem informações que “precisa” ser trazida... aí o aluno tá passando por um momento de depressão, tudo bem... mas, o aluno, no Conselho de Classe, não daria liberdade para o professor falar. Podaria, porque o aluno não tem maturidade... ele não tem maturidade para ouvir e ali morrer. [...] existem coisas pessoais que são discutidas que tem relação ao aluno, problemas particulares que ele tá passando na casa dele e são coisas que não podem ser “divulgados”* (PROFESSORA MARGARIDA. Entrevista concedida em 08 de maio de 2017).

Percebemos uma contradição na fala da Professora Margarida que, no início, declara não querer saber da vida pessoal do aluno, e depois usa essa situação como justificativa para que os alunos não participem direta e ativamente das

reuniões do Conselho de Classe. Mais uma vez percebemos o que já foi mencionado acima; a fala da professora ratifica uma questão de autoritarismo e demonstra que no espaço escolar os papéis já estão bem definidos, o que contraria a coletividade e impede a efetivação da gestão democrática pois não ocorre a participação. A percepção da Professora Hortênsia diverge da anterior, ao ser questionada se considerava importante a participação dos alunos no Conselho de Classe:

*Eu considero... Porque eu acho assim que a gente também tem que ouvir, né? Porque às vezes tem até alguma coisa que o próprio docente precisa de melhorar e se ouvir o aluno falar ele pode rever as práticas dele pra aperfeiçoar, né? Só que eles veem de outra forma: que quando convida, eles acham que a diretora abre espaço pra que eles falem mal do professor... [...] Eu vejo que é pra melhorar, mas a maioria não... (PROFESSORA HORTÊNSIA. Entrevista concedida em 12 de maio 2017).*

As ideias das professoras entrevistadas são diferentes a respeito da participação dos alunos no Conselho de Classe. Analisando a escola como ambiente de aprendizagem e local de pluralidade, faz-se necessário o respeito e a liberdade de expressão para que ocorra a construção de significados compartilhados entre o aluno e o professor. Há um choque de percepções docentes e há que se pensar sobre a fala da professora Hortênsia tendo em vista que ao dizer “*Eu vejo que é pra melhorar, mas a maioria não...*”, a docente demonstra-se vencida junto aos outros colegas, como se o seu pensamento e os seus anseios não fizessem diferença na prática, o que traz implicações em relação ao fato de poder haver dentro da escola um grupo de professores mais forte e autoritário que define como as coisas devem acontecer, o que indiretamente pode anular a participação dos alunos.

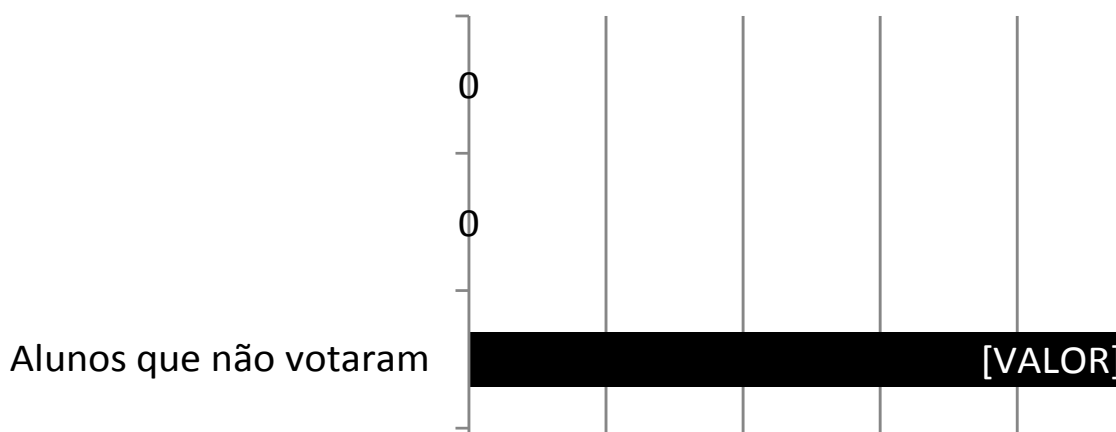
O aluno Vinícius, a respeito do relacionamento entre professores e alunos, revela que é algo diferente do relacionamento dos discentes com a equipe gestora. A respeito desta, Vinícius diz que é uma equipe muito acolhedora: “*Muitos alunos têm até muita afinidade [...] eu acho que é muito acolhedora essa equipe porque os alunos chegam, ganham um abraço, uma ajuda, talvez assim...até uma ajuda por alguma situação que acontece em casa [...]*”(VINÍCIUS. Aluno em entrevista concedida em 29 de abril de 2017). A respeito dos professores, ele diz que alguns são amigos, que aconselham, mas que falta uma interação com a maioria: “*[...] a maioria não. A maioria não quer ser muito comunicativo, quer só chegar dentro da*

*sala e dar aquilo que pensa que sabe e muitas vezes os alunos deixam de aprender por causa disso...*” Percebemos aí que existe de fato um autoritarismo docente que afasta os alunos do próprio processo de ensino e aprendizagem, colocado também pelo aluno Adriano: *“Acho que eles (os alunos) têm mais liberdade com a direção da escola.[...] tem diálogo com alguns professores. Outros não dão oportunidade “pros” alunos falar, às vezes perdem a paciência [...]”*(ADRIANO. Aluno em entrevista concedida em 01 de maio de 2017).

Mais uma vez é perceptível que a maioria dos professores criam na sala de aula uma barreira que afasta o aluno da participação nas próprias aulas. Há um distanciamento entre docentes e alunos, o que interfere negativamente em todo o processo educativo, interfere nos resultados educacionais e corrobora para a não-participação discente. Segundo Libâneo (2004, p.102) “[...] a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.

Surge a partir dessa reflexão o questionamento: porque a gestão democrática e participativa gera incômodo? Não há maneira de se estabelecer uma gestão democrática e participativa quando o aluno está excluído do processo. Tendo a escola a intenção e a função de promover o diálogo, a interação, a humanização e emancipação do ser humano, é incoerente que o aluno não atue de forma ativa no contexto educativo, e aí se perdem os princípios de cidadania que devem ou pelo menos deveriam ser exteriorizados na convivência entre professor e aluno, transformando o espaço escolar em algo muito além da sala de aula, com significado que vai além do aprendizado cognitivo, além de ações puramente pedagógicas, mas também local de socialização e politização do estudante.

A formação do aluno vai se completando em sua atuação discente nos espaços que a escola oferece. Um desses espaços é o Colegiado Escolar, importante instrumento de democratização da gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola, sendo fundamental sua atuação. 60% dos respondentes discentes não sabem a função do Colegiado Escolar, 85% não conhecem seus representantes e não participaram da eleição. Observando o Gráfico 4 visualizamos melhor que apenas 15% dos alunos participaram da votação para eleger representantes deste segmento no Colegiado Escolar.

**Gráfico 4 - Participação dos alunos na eleição dos membros do Colegiado Escolar**

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Percebemos que o número de alunos que não escolheram seus representantes é alto, e pode ser efeito da campanha feita por alguns docentes, conforme citado no capítulo anterior, em que professores ameaçaram até tirar nota dos alunos que comparecessem para votar. Os alunos reconhecem que têm oportunidade de participar do cotidiano e das decisões escolares, pois 90% dos respondentes consideram haver esse espaço, além de 95% considerarem importante os alunos participarem da gestão da escola, inclusive destacando que *“juntos fazemos o melhor”*; porém, não participam. O aluno Vinícius revelou não reconhecer o Colegiado Escolar. O aluno Adriano, embora não tenha participado da eleição, quando questionado sobre a função do Colegiado Escolar, demonstrou certo conhecimento da representatividade deste órgão: *“Pra representar né e acho que pra resolver as coisas. Tem aluno, tem pai, tem professor...”*(ADRIANO. Aluno em entrevista concedida em 01 de maio de 2017). Adriano afirmou que não votou em seus representantes, mas um dos componentes do Colegiado faz parte da sua turma e, após as reuniões, o colega repassa na sala informações. É interessante essa percepção trazida pelo aluno Adriano porque, quando ele revela que o colega de sala, que é membro do Colegiado, repassa os consolidados das reuniões, abre-se uma reflexão do potencial que os alunos têm de agir dentro da escola; mediante toda a análise feita, é considerável que podem estar sendo podados de exercer seus direitos discentes.



Os obstáculos mais comuns à participação que os alunos destacaram são falta de interesse, falta de tempo, comodismo, medo de assumir compromissos e ausência do Grêmio Estudantil. De acordo com o Art. 36 da Lei do Distrito Federal nº 4.751, de 07 de fevereiro de 2012, as instituições educacionais devem estimular e favorecer a implementação e o fortalecimento de grêmios estudantis, como forma de desenvolvimento da cidadania e da autonomia dos estudantes e como espaço de participação estudantil na gestão escolar (DISTRITO FEDERAL, 2012).

O Grêmio Estudantil é um espaço de promoção da participação dos alunos, é um espaço representativo que se realiza de maneira cooperativa, fortalecendo a autonomia dos estudantes e visão crítica do mundo. A organização do Grêmio está pautada na Lei Federal nº 7.398, de 11 de abril de 1985 (BRASIL, 1985). Além disso, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) define o direito à participação dos alunos em entidades estudantis, conferindo-lhes o exercício da cidadania. Promover a participação dos alunos significa atestar para eles sua importância, e decerto é a oportunidade de ouvir aqueles que mais se interessam por seu futuro e sucesso acadêmico.

Percebemos que todos os respondentes consideram importante sua participação na concretização de uma gestão democrática e ratificaram a baixa participação dos pais nos eventos escolares.

Ainda, entendendo o Regimento Escolar e o Projeto Político-Pedagógico (PPP) como importantes espaços de participação e construção coletiva, é preocupante o fato de nenhum dos alunos entrevistados demonstrar conhecê-los. O PPP não é algo pronto, é processual e tende a se reorganizar, por meio da expressão coletiva, o ambiente escolar, nos aspectos administrativo e pedagógico, enquanto o Regimento Escolar, é um conjunto de regras que definem a organização administrativa, didática, pedagógica e disciplinar da instituição, define os objetivos da escola, seus níveis de ensino, o seu funcionamento, as atribuições dos segmentos escolares. A participação discente na construção desses documentos faz-se primordial no sentido de trazer e normatizar as necessidades dos alunos, adequando situações que facilitem seu envolvimento no processo e vão ao encontro dos seus anseios, despertando neles um sentimento de maior pertencimento à instituição escolar e promovendo um ambiente no qual se sintam protagonistas.

Embora haja abertura, destacamos que a participação dos alunos se limita muito a estar dentro da sala de aula e mesmo nesse espaço ainda existem muitas limitações, conforme analisamos. Isso nos faz refletir sobre o que Bobbio (2000), destaca:

Quando se quer saber se houve um desenvolvimento da democracia num dado país, o certo é procurar saber se aumentou não o número dos que têm direito de participar das decisões que lhe dizem respeito, mas os espaços nos quais podem exercer esse direito (BOBBIO, 2000, p.28).

Os espaços existem, mas não são aproveitados como deveria de forma a aperfeiçoar o trabalho educativo, processo que compreende ações conjuntas, que promova real saber que vai muito além da sala de aula. É preciso ampliar a participação discente e aproximar os alunos das ações e espaços escolares.

A escola é dinâmica, está em constante construção, e vai muito além da transmissão de conhecimento, pois é *locus* de saber global, e como tal exerce enorme importância social, tendo a função de educar o aluno de forma a fazê-lo pensar sobre o mundo que é tão adverso. Essa missão é alcançada mais facilmente a partir do momento em que todos os membros da comunidade, inclusive os próprios alunos, assumam a escola e associem-na a todas as dimensões da sociedade.

#### 2.3.4 As percepções dos servidores administrativos sobre os espaços de participação e interação dos sujeitos da Escola Estadual Caminho Suave

É fato que a conjuntura educacional direcionada à formação integral do indivíduo abarca a necessidade de que todos os sujeitos que estão inseridos no processo educativo atuem como formadores. Nesse sentido, os servidores administrativos, essencialmente, fazem parte do cenário escolar, considerados profissionais da educação pois praticam ações formativas até porque a escola deve ser compreendida como transmissora não só de conhecimentos curriculares, mas também atitudinais, como espaço de emancipação de cada indivíduo para o convívio social.

Uma educação voltada para a cidadania, requer que as pessoas convivam, comuniquem e dialoguem entre si, promovendo interação e percebendo a escola como espaço coletivo e isso se realiza mais facilmente por intermédio de uma gestão que preza pela democracia e participação. A pesquisa realizada por meio de questionários e entrevistas permitiu a percepção de que existe um forte elo entre os servidores administrativos e a equipe gestora escolar. Foram realizadas 2 entrevistas e distribuídos 10 questionários, tendo sido todos devolvidos.

Percebemos que os funcionários que trabalham na secretaria escolar e nos serviços gerais mantêm entre si um bom relacionamento, bem como com os alunos também, e todos consideram que a escola pesquisada cumpre o papel de educar e está aberta para a participação da comunidade. 70% dos respondentes consideram o clima de trabalho bom e 30%, o consideram ótimo. Foi entrevistada a servidora Marta, que trabalha na secretaria da escola pesquisada há 15 anos e conviveu com 4 gestores; Marta traz a seguinte percepção:

*Ah...eu acho que aqui a gente é uma família, aqui dentro né? Aqui a gente trabalha, a gente ri, a gente chora, né? A gente comenta nossa vida, uns tentam ajudar os outros, e a gente vai levando... É muito bom o relacionamento...Eu vejo assim que tem uma sintonia boa, muito boa... tanto que a gente vê isso nas atividades, no serviço, existe uma colaboração... (MARTA. Entrevista concedida em 11 de maio de 2017).*

Essa percepção faz-se muito importante, pois o ambiente de trabalho influencia as ações dos indivíduos, a partir do momento que as pessoas sentem-se bem amplia-se o grau de motivação nas ações. Dos servidores administrativos que responderam aos questionários, tivemos como resultado que 90% consideram participar da gestão escolar e 10% consideram participar muito. Reconhecemos assim que o segmento administrativo foi o que demonstrou mais interação entre si e com todos os outros, mesmo não atuando em sala de aula. É relevante o fato de o funcionário sentir-se integrado à equipe, como participe nas tomadas de decisão.

A servidora Marta (entrevista realizada em 11/05/2017) ratifica que existe essa abertura para a participação dos funcionários nas decisões do cotidiano escolar:

*[...] Vai, pergunta, ouve várias opiniões antes de tomar uma decisão, sempre bem segura, né? “Será que a gente tá fazendo a coisa*

*certa?” É sempre pensando no bem do aluno, né e várias cabeças pensam mais pra tomar uma decisão correta... (MARTA. Entrevista concedida em 11 de maio de 2017).*

A integração é imprescindível no ambiente escolar, as boas relações interpessoais induzem à execução de tarefas de maneira prazerosa que refletem no rendimento do trabalho, pois as pessoas sentem-se mais motivadas. 30% dos respondentes consideram o relacionamento da equipe gestora com os servidores bom e 70% consideram-no excelente. O diálogo, a confiança e a cooperação acrescentam ao trabalho boa vontade de fazê-lo e amplia o comprometimento do servidor, por meio de relações positivas, tornando o contexto escolar mais humanizado. Marta enfatiza que: “[...] *aqui a gente tem a autonomia de poder falar*”. Os servidores demonstram gostar do ambiente de trabalho e sentem que têm espaço para participar desse espaço.

Dos respondentes, 80% concordam que a escola promove formações e instaura projetos com intuito de melhorar a qualidade do trabalho e a interação entre os sujeitos. Um dos respondentes escreveu que é importante promover *“encontros, palestras, incentivar a participação, frisando a importância que a soma de experiências teria no enriquecimento e melhoria da educação e do ambiente escolar”*.

Em se tratando dos espaços de participação, todos disseram conhecer seus representantes no Colegiado Escolar e 90% participaram da eleição desses membros. As servidoras entrevistadas ratificam a função deste órgão, enfatizando sua importância na representatividade dos segmentos e nas tomadas de decisão.

Os respondentes trazem percepções de que é importante o trabalho em equipe e a participação de cada sujeito nos espaços da escola, contribuindo com parcelas de conhecimento e ações, considerando-a não só como local de trabalho, mas como lugar de interagir com outras pessoas e oportunidade de crescimento pessoal. Percebendo o Projeto político-Pedagógico e o Regimento Escolar como abertura à participação, há certo desconhecimento da importância desses documentos pela servidora Carla, (Servidora administrativa em entrevista concedida em 09 de maio de 2017): *“Eu nem sabia disso”*. Já a servidora Marta considera-os importante. Além desses instrumentos, as duas entrevistadas veem a eleição para escolha de dirigente escolar como espaço participativo e um ganho democrático para a instituição.

Percebemos que os servidores administrativos, no geral, demonstraram conhecer o contexto escolar e isso pode ser devido à questão da atuação interna, cujas atividades são ou estão bem próximas da equipe gestora, o que facilita uma comunicação mais efetiva. Todos consideram que a participação dos funcionários na gestão da escola é importante para que opinem e por meio da coletividade construam uma escola melhor, embora 1 respondente considera que, na maioria das vezes, cabe à gestão tomar as decisões. Essa colocação nos remete a uma percepção destacada na entrevista da ex-gestora, Professora Rosa, ao ser questionada sobre o papel do diretor na gestão democrática da escola pública:

*Diálogo! É o mais importante dentro de uma democracia, apesar de nem todos estar abertos ao diálogo, porque a gente sabe que tem muita gente que prefere receber uma ordem, cumprir aquela ordem do que discutir uma situação e dar sugestão. Porque eu vejo a democracia como uma troca de ideias para se chegar a um ponto comum. Então eu acho que o diretor acaba tendo dificuldade, por mais que ele leve para o lado do diálogo, não são todos que estão prontos, preparados para aceitar a ideia da maioria. Então eu acho bem pesada essa gestão democrática. Acho pe-sa-da! Porque tem gente que obedece, mas não fica satisfeito, querem ser ouvidos, mas não querem ouvir os outros... [...] Eu nem digo que tá enraizado no gestor não... É o modelo, é a sociedade. As pessoas são muito acostumadas a cumprir ordens. É mais fácil eu falar que vou fazer alguma coisa porque “sou obrigado” do que “foi uma opção que eu fiz”... Porque quando eu faço uma opção, toda ação minha tem uma reação, toda atitude minha vai exigir uma responsabilidade...Então, se eu estou cumprindo uma ordem, se ela não der certo, o problema não é meu, é do outro. (Grifo nosso) (ROSA. Ex-gestora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017).*

Essa visão da Professora Rosa nos permite refletir que, embora a maioria dos respondentes considera importante que cada sujeito participe da gestão escolar, ainda existe uma visão de gestão centralizadora e inflexível. Isso pode ser resultado de um histórico de ações mais centralizadas na escola em que a visão hierárquica sobressaía e a figura do gestor era vista como aquele que mandava, muitas vezes visto como alguém que não dialogava, alguém que castigava, alguém que tomava sozinho as decisões. As ações aconteciam de “cima para baixo” e sem compartilhamentos. Os servidores administrativos sempre estiveram mais próximos ao diretor da escola e de acordo com as entrevistas feitas a membros deste segmento, podemos perceber que houve mudanças em relação ao modo de atuação

da equipe gestora atual, conforme fala da secretária Marta que afirma que o espaço dialógico é maior na gestão atual:

*[...] eu cheguei aqui era uma diretora, depois foi outra indicada... depois foi outro que permaneceu num tempo de duas gestões e agora você na segunda gestão... [...] Eu sei que assim...eu tenho muita liberdade com a direção, é muito né... sempre as decisões são... eh.... discutidas, tem diálogo, aceita as opiniões, né? Isso a gente vê que em outras gestões não acontecia... (Grifo nosso) (MARTA. Entrevista concedida em 11 de maio de 2017).*

Essa abertura dialógica e esse espaço de escuta podem ser vistos também pela comunidade do entorno escolar que segundo a mesma entrevistada demonstra sentimento de pertencimento à escola:

*Olha, eu falo “de cadeira” que a comunidade ao redor já se educou, não sei se esse é o termo certo, porque assim... hoje eles respeitam... tem problemas ? Tem... Mas já teve coisas piores, a escola está reformada já há algum tempo e está conservada. Coisa que antes era diferente, a gente se deparava no início da semana com coisas quebradas, danificadas... hoje a gente não vê isso mais... Pelo fato de a comunidade ter... sei lá... acho que você trouxe a comunidade mais pra perto da escola e não fica policiando, entendeu? Criou uma confiança... E eu acho também que esses projetos aí da Escola Aberta, né, dos treinos esportivos dos meninos com gente da própria comunidade né... isso aí também ajudou bastante porque os meninos entenderam, né, os alunos, porque são os nossos alunos que voltam à escola pra poder jogar futebol... quer dizer, isso ajudou bastante porque eles viram que esse espaço, se eles não conservarem isso... é um espaço deles, entendeu? E isso faz falta pra eles... (MARTA. Entrevista concedida em 11 de maio de 2017).*

Destacamos que a liderança é fundamental para transformar o trabalho do gestor em ações de orientação e coordenação que promovam a mobilização dos sujeitos, sempre com o intuito de aperfeiçoar o trabalho escolar, conforme Vasconcelos (2009, p.61): “Portanto, a grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática, é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo”. Nesse sentido, podemos perceber que os servidores administrativos sentem-se acolhidos, mantêm entre si e com a direção da escola um relacionamento pautado na abertura ao diálogo e existe entre esses sujeitos uma cumplicidade no trabalho, o que os leva a considerar a equipe gestora boa (50%) e excelente (50%). Todos os respondentes consideram que a equipe gestora lidera e estimula a participação dos servidores no

cotidiano escolar. É relevante destacar também 20% consideram a escola importante e 80% atribuem muita importância à escola, justificando sua resposta:

- Lugar agradável para trabalhar e interagir com as pessoas.
- A escola é meu local de trabalho onde me sinto realizado e estimo muito meus colegas e companheiros de profissão.
- Gosto de trabalhar aqui, gosto muito do convívio com os colegas de trabalho e com os alunos.
- Faz parte das minhas realizações pessoais.
- Porque é meu local de trabalho.
- Porque me realizo profissionalmente, alcançando meus ideais e concretizando meus sonhos.
- Para mim é importante porque foi aqui que formei o 3º ano e estou trabalhando.
- Foi aqui que estudei e meus filhos também.
- Além do fator financeiro, a escola representa a oportunidade de crescimento pessoal, socialização, etc.

A escola está inserida na comunidade e esta deve se sentir parte da escola; a realização de uma gestão democrática consiste em ouvir esses sujeitos, em abrir espaço de escuta, de troca de experiências de maneira a estabelecer parcerias e ações menos autoritárias e mais flexíveis. Alguns pontos de análise demonstram contradições, percebemos que existe sim uma consciência da importância da participação, porém as ações ocorrem mais dentro de cada função, no horário do trabalho. Nesse sentido, as duas entrevistas feitas confirmam que a participação se dá mais por obrigação que a própria função traz em si, o que limita essa participação dentro do horário do serviço. Quando questionada sobre os espaços de participação, a servidora Marta, rindo de uma maneira irônica, confirma a percepção de que os servidores não aproveitam os espaços por espontaneidade, e quando questionei por que estava rindo ela respondeu: *“Porque os servidores aqui só vêm quando convocados...[...] Tem uns que cumprem o horário, né? Não se envolvem...”* (MARTA. Entrevista concedida em 11 de maio de 2017). A servidora Carla, trabalha também na secretaria da Escola Estadual Caminho Suave desde 2013 e é efetiva; ela considera que a maioria das pessoas participa por questão de obrigatoriedade que a própria função traz em si: *“É isso que acontece. Se implica em avaliação de*

*desempenho, em corte de ponto, né... aí todo mundo vem, mas nem quer dizer que participa, né...[...]*" (CARLA. Entrevista concedida em 09 de maio de 2017). E existe aqui um ponto agravante, pois quando o indivíduo sente-se obrigado a estar na escola, mas não se sente motivado a agir, sua presença pouco acrescenta no processo educativo. Pelo contrário, costuma interferir negativamente, pois formam-se grupos afins durante as reuniões, surgem as conversas paralelas abordando assuntos fora do contexto proposto, dentre outras atitudes que só tornam o ambiente negativo.

Cabe aqui também refletir uma situação trazida pela secretária Marta, a respeito de uma questão política que interfere na participação no cotidiano da Escola Caminho Suave. A servidora, no dia da entrevista (11/05/2017) havia presenciado uma sessão literária que ocorreu na escola e percebeu uma segmentação entre os docentes: uns engajados no projeto, organizando as apresentações, colaborando na disciplina dos alunos; outros de braços cruzados, vendo algumas coisas inadequadas, sem ao menos cuidar dos alunos de sua turma. Coincidência ou não, esses docentes que não se envolveram nas atividades, são todos de um mesmo grupo, que foi oposição à equipe gestora atual. Marta considera:

*Existe uma questão política, né? E isso é lamentável! Assim, nem vou citar nomes aqui, mas hoje eu fui na apresentação, lá, eu fiquei mais arredia pra eu ver... né... porque é uma forma que a gente tem de ter um contato né com os meninos, de ver, de presenciar né... e aí a gente percebe...que as pessoas ainda não... assim... que os servidores, por uma questão de poder, eles ainda não aceitam determinadas situações, por mais que a gente tenta acabar com esse clima né...[...] Tem aqueles que ficam na resistência, entendeu? Eles ficam resistentes... por outros motivos, né... que não são os nossos objetivos. Eles têm motivos pessoais ou particulares pra ficarem nessa resistência, querendo é... sei lá...ficar torcendo contra, entendeu? Não engaja na luta, entendeu? Engaja só quando é conveniente, quando aquilo é conveniente e a escola não pode ser assim, né? A gente não pode ser assim, né? Você não pode olhar só pro seu benefício, seu trabalho ali, né? Tem que ser uma coisa em conjunto... [...] determinados servidores ficam na torcida contra, entendeu? (MARTA. Entrevista concedida em 11 de maio de 2017).*

A situação supracitada acontece de fato na escola pesquisada, sendo mais aparente (ou presente) no segmento de docentes, e a importância da liderança mais uma vez ganha foco, no sentido de saber lidar com essas diferenças, com as ideias de sujeitos que de repente não são favoráveis ao trabalho da equipe por questões



variadas. Lück (2011) destaca que a figura do gestor é muito importante pois ele deve descentralizar a liderança como atitude democrática onde as tomadas de decisões são feitas a partir de compartilhamento por todos os sujeitos escolares. Isso se faz presente no setor administrativo da Escola Estadual Caminho Suave. Quando questionada sobre o papel do diretor na gestão democrática da escola pública, Carla afirma que o gestor deve ser: “[...] *uma pessoa comunicativa, que tá sempre buscando as opiniões, vai atrás do alunos e conversa, vai atrás de um pai e conversa... sabe... busca informações e não impõe a sua opinião própria né?*” (CARLA. Entrevista concedida em 09 de maio de 2017). A servidora Marta traz sua percepção de que na escola pesquisada a diretora tenta de várias formas um maior engajamento dos sujeitos:

*Bom... Aqui né, vamos falar daqui...Você tem tentado de todos os modos mas sempre aqueles que ficam com o pezinho atrás, não pelo fato né.. assim... como que eu vou dizer... pela escola entendeu? Assim... querendo... ah... não sei nem como que eu vou te dizer... não é pirraçar... tem pessoas que engajam junto com você, mas tem outros que ficam com o pé atrás, né, querendo... assim, puxando pra trás...* (MARTA. Entrevista concedida em 11 de maio de 2017).

Percebemos que é necessário um “jogo de cintura” da equipe gestora no sentido de manter a ordem, a disciplina e buscar o envolvimento dos sujeitos, sendo mais difícil lidar com um grupo menor de professores de oposição cujo líder é um ex-gestor que trabalhava numa linha autoritária o que acaba corroborando para dificultar as ações escolares.

É relevante dizer que 90% dos respondentes dos questionários consideram a escola democrática e participativa e 10% não responderam à assertiva; analisamos que a intenção de a equipe gestora abrir a cada dia espaço de participação para a comunidade escolar é o que vem fortalecendo esta equipe na tentativa de aproximar os sujeitos da escola.

Segundo as entrevistadas, servidoras Marta e Carla, a gestão democrática tem seus limites, que se aplicam a todos os segmentos e confirmaram que o trabalho da equipe gestora se pauta numa linha democrática e participativa. Marta afirma sobre a gestão: “*Muito... muito democrática, né? As pessoas são mais humanas, né? O que é bem diferente de outras gestões...*” (MARTA. Entrevista concedida em 11 de maio de 2017) e considera que há uma ótima interação no

espaço escolar, enfatizando a importância do aluno: *“Ótima... eh... a gente tem que interagir, ver as dificuldades, o que que tá acontecendo, né?! Até em nível de gestão, né... os alunos têm muito mais abertura com a direção do que em outras gestões. E eu sempre falo assim que os alunos, eles são a nossa freguesia...”* (MARTA. Entrevista concedida em 11 de maio de 2017).

Segundo as servidoras Marta e Carla, a Escola Estadual Caminho Suave busca envolver a comunidade, mas nem sempre esta corresponde às expectativas da escola; consideram que a família ainda está afastada da escola mesmo que esta busque várias formas de aproximação. Marta disse: *“[...] hoje os pais não “tão” muito presentes não, por mais que a gente convide, que vem, que faz eventos pra participação, pra unir mais... tá muito difícil...[...] Só assim, quando acontece alguma coisa que vai te prejudicar... aí né... lembram da escola...”*. Marta reforça:

*Não... Não tem essa parceria total...devia ter, né? Pro negócio engajar direitinho e caminhar, né? Quem sabe, né? tá faltando um pouco dessa parceria, os pais né na escola, pra haver mais democracia, né? Porque... é... tá faltando essa parte, os pais “tão” omissos, eles jogam os filhos dentro da escola e falam assim: educa, eu quero ele pronto pra poder desenvolver as outras atividades fora da escola e aí nós vamos pelejando: um dia tá bom... no outro tá ruim... a gente vai levando né? (MARTA. Entrevista concedida em 11 de maio de 2017).*

Segundo a entrevistada Marta, o papel do servidor administrativo na gestão democrática é envolver-se mais, ter mais compromisso e responsabilidade:

*Eu acho que o próprio servidor tem que desenvolver esse senso de responsabilidade. A partir do momento que assumiu um cargo, saber que foi sua escolha, que aquilo é seu ganha-pão... ter consciência disso aí e ver que os alunos são a nossa freguesia, que eles são a razão da gente estar aqui, sem eles nós não estaríamos aqui... né? E ter mais colaboração, mais parceria... (MARTA. Entrevista concedida em 11 de maio de 2017).*

Quanto à participação mais ativa dos servidores administrativos, as entrevistadas consideram que podem ser obstáculos a localização da escola, o horário de reuniões diferente do horário em que já se encontram na instituição (o retorno é dificultado pelas obrigações familiares), certo comodismo e a resistência colocada por grupos afins que demonstram certo individualismo e dispensam críticas aos demais indivíduos, fato que gera receio de participar, vergonha para expor

ideias e opiniões. Essa colocação é preocupante, pois existem pessoas (principalmente professores) dentro da escola que agem com autoritarismo e inibem a participação de outras, mesmo diante da tentativa de se implementar de fato uma gestão participativa, que conforme Carla:

*“[...] é escutar a opinião né, de nós, servidores, pra não tomar decisões que a gente não tá concordando... Não impor, igual tem... vocês perguntam a questão de horário né? Então, assim... Isso é democracia... Você não impor aquilo ou uma coisa que não posso resolver, não agir com autoritarismo, né?” (CARLA. Entrevista concedida em 09 de maio de 2017).*

Em contrapartida a esse anseio da equipe gestora, surgem ações autoritárias que estão impedindo as ações de vários sujeitos que sentem-se inclusive coibidos. São necessárias ações que transformem essa realidade, o que se traduz num desafio na busca de superar essa visão centralizadora e difundir o espírito de cooperação e coletividade.

Gadotti (1980, p.4) afirma que a gestão democrática é atitude e método. O autor destaca que “A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente, precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho”. Destarte, a escola, como espaço de formação cidadã, imbuí-se da necessidade de uma gestão participativa e politizada onde as pessoas sejam educadas para o exercício da cidadania, para o desenvolvimento da conduta ética e política, enfim, para conviver socialmente, reconhecendo-se como sujeitos de direitos e deveres. Para tanto, faz-se necessário que a escola proporcione a participação não só por meio de um discurso democrático, mas através de mecanismos representativos.

### 2.3.5 A Gestão Escolar sob o ponto de vista de dois ex-gestores da Escola Estadual Caminho Suave

A gestão escolar passa a atender os princípios da escola democrática desde a promulgação da Constituição Federal (1988), priorizando a participação pela busca de um processo educativo de mais qualidade, construído por meio das diferentes visões dos sujeitos escolares (BRASIL, 1988). A gestão democrática segue amparada por leis complementares como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação

Nacional (LDB) e o Plano Nacional de Educação (PNE) e surge como uma forma de criar e estreitar vínculos entre escola e comunidade, e assim envolver todos os sujeitos no desenvolvimento de ações coletivas que prezem pela qualidade da educação, com olhar voltado para a realidade em que a escola está inserida (BRASIL, 1996; 2001). O envolvimento dos sujeitos reforça o direito à participação, que é elemento fundamental para o desenvolvimento da cidadania.

O discurso de gestão participativa é bastante comum e parece algo já efetivado em todas as escolas públicas, mas na realidade é uma ação desafiadora até pelos modelos centralizadores ainda enraizados nas instituições escolares. A escola, na construção de uma gestão democrática, deve pautar suas ações e transformar sua cultura numa perspectiva dialógica e horizontal, no sentido de constituir uma fazer coletivo e promover real participação dos indivíduos. As ações gestoras democráticas pautam-se na liderança compartilhada que é atingida mais facilmente a partir da mobilização de todos os segmentos da comunidade escolar, o que envolve articulações humanas e materiais em prol do desenvolvimento dos educandos e sua formação cidadã e do sucesso do processo educativo.

Na busca de percepções sobre a gestão escolar, sobre os espaços de participação e atuação dos sujeitos da comunidade escolar, foram entrevistados os dois últimos ex-gestores da Escola Estadual Caminho Suave: a Professora e Pedagoga Rosa, que atua na educação há 40 anos e nesta escola há 17; e o Professor João, que há mais de 30 anos atua na rede estadual de educação de Minas Gerais e há 18 anos trabalha na escola pesquisada.

Rosa, atualmente, exerce função de vice-diretora, e traz em seu currículo experiências como gestora, professora regente de turma, professora regente de aulas em vários conteúdos principalmente Educação Religiosa e supervisora escolar. Ela vê como principal dificuldade em sua função atual a convivência e o tanto de demandas que o sistema impõe:

*[...] o que é difícil é conviver... em qualquer situação com o ser humano. E na escola não é diferente... Os problemas que a gente enfrenta que são normais, de adolescente...de relacionamento com o outro, mas que graças a Deus, eu acho, eu tento, pelo menos eu acho né que eu faço o possível pra me relacionar com todo mundo. Claro que a gente não consegue agradar a todos. E o que mais dificulta hoje são tantas demandas, tantas coisas que o sistema, o próprio sistema pede...é muita demanda! E isso, às vezes, faz com que a gente colabore pouco no que a gente deveria mesmo apoiar na*

*direção, ser um suporte maior. Mas a gente tenta, eu tento ...Eu gosto do que eu faço, adoooro estar dentro da escola. Quero sair, quero me aposentar porque eu sinto que tô cansada, mas eu acho que eu vou sentir muita falta disso aqui, sinceramente... Vou falar pra você que hoje eu, nesse relacionamento com os meninos, eu sou feliz... (ROSA. Ex-gestora, e professora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017).*

João atua hoje como professor regente de aulas de Geografia e História nos Anos Finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio, tendo sido diretor da Escola Estadual Caminho Suave por 4 anos e meio (08/2007 a 01/2012). Em sua atual função, João considera que a maior dificuldade encontrada é a desestruturação familiar.

Podemos afirmar que uma equipe gestora escolar tem grande responsabilidade na forma de conduzir o trabalho, buscando o envolvimento de todos os sujeitos e direcionando os trabalhos, as ações cotidianas. Paro (1993) ressalta a importância de trabalhar coletivamente para efetivar uma gestão democrática:

*[...] qualquer que seja a forma assumida em sua concretização, a administração escolar democrática terá como característica a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade. Para que isso aconteça, é preciso que a coordenação do esforço humano coletivo seja em função de grupos e não de indivíduos [...]* (PARO,1993, p.161)

Entendemos assim que a democracia é um processo que se faz continuamente e por meio da consciência dos sujeitos, conforme nos diz Freire (2000, p.136): “E nós estamos ainda no processo de aprender como fazer democracia. E a luta por ela passa pela luta contra todo tipo de autoritarismo”.

Ainda há quem pense nas formas de gestão centralizadas e acredita que seria a melhor forma para organizar a escola. Podemos perceber isso na fala do ex-gestor João: *“[...] tem coisa que não cabe muito diálogo não. Tem que ordenar e pronto.”* Esse mesmo entrevistado considera que o papel do diretor na gestão democrática da escola pública é mediar conflitos. Percebemos que suas palavras, proferidas num tom de voz muito sério e sem margens de discussões, revelam certo autoritarismo. O entrevistado assumiu o cargo de diretor em 2007, por meio de processo de eleição, porém não houve concorrência; sua chapa era única. Questionado se o fato de ter sido somente uma chapa pleiteando o cargo de gestão

descaracterizaria o sentido democrático, o professor João respondeu de maneira negativa, justificando que a partir do momento que não teve ninguém para concorrer com ele e alguns membros da comunidade compareceram para votar, considera sim democrático. Essa pergunta se deu na busca de comparações em relação à primeira entrevista feita com a ex-gestora, Professora Rosa, que assumiu o cargo por indicação.

As percepções trazidas sobre a forma de assumir o cargo fazem-nos refletir sobre a importância da eleição para diretores. Dourado (2003) defende a eleição de diretores bem como a constituição do Colegiado Escolar e dos Conselhos de Classe como forma de realização da gestão democrática, quando organizados de forma ética, transparente e realmente participativa. A eleição de diretores é um princípio democrático da gestão escolar que abre oportunidades para a comunidade participar e escolher os dirigentes da escola; é ferramenta importante na organização coletiva do espaço escolar, na descentralização do poder e na participação dos sujeitos.

A escola vinculada à comunidade passa a ser espaço desta, o que pode gerar nos indivíduos o senso de corresponsabilidade. Quando professores, funcionários, alunos e pais têm a oportunidade de escolher seus representantes, surgem chances de um maior envolvimento com o contexto escolar, o que contribui para uma participação ativa dos sujeitos no dia a dia da escola, para a criação de relações democráticas e superação da centralização. A eleição de diretores é, assim, um dos mecanismos de participação e é um processo que revela muito a respeito da escola, de sua realidade. Essa escolha pode ocorrer de várias maneiras, segundo Dourado (2003, p.64): “a) diretor livremente indicado pelos poderes públicos; b) diretor de carreira; c) diretor aprovado em concurso público; d) diretor indicado por listas tríplices ou sêxtuplas ou processos mistos; e) eleição direta para diretor.”

O fato de a comunidade participar do processo de escolha pode gerar mais envolvimento dos sujeitos ou não, principalmente em se tratando da forma como o professor João participou desse processo: houve eleição direta com candidato único, e isso ocorreu porque há sempre uma intenção do segmento interno de encaminhar o processo de forma que só uma chapa pleiteie a função.

Todo período de eleição na escola pesquisada é muito desgastante porque, se surgem duas ou mais chapas, surge também um esforço, principalmente dos professores, de reduzi-las a uma só. As justificativas para isso se pautam na ideia de

que duas ou mais chapas vão segmentar a escola, vão gerar um clima de disputa, mas o que não se vê é que muitas pessoas podem se sentir inibidas de participar, o que interfere negativamente nas ações democráticas, para não afirmar que esse tipo de ação se volta para centralizações. As atenções se voltam para um só grupo, e pode ser uma forma de mascarar a eleição, que acaba não acontecendo como ferramenta democrática, visto que já se tem alguém para ocupar o cargo e não são bem vindas chapas concorrentes; também pode revelar o sentido democrático nesta escola a partir das negociações que ocorrem entre os sujeitos, o que não é totalmente “contra” a democracia, mas faz parte da cultura da escola pesquisada. Acreditamos que a propensão à formação de chapa única não é uma boa solução pois acaba sendo fator impeditivo do surgimento de propostas de construção e melhorias institucionais, porém, ao mesmo tempo, demonstra o funcionamento dos mecanismos democráticos na escola. Tudo isso pode explicar algumas situações que ocorrem no cotidiano da Escola Estadual Caminho Suave, e que revelam uma questão política que acaba prejudicando o desenvolvimento da instituição e pode também afastar as pessoas, levando-as a acreditar que sua participação não corrobora para as ações escolares.

Dourado (2003, p. 66) destaca que a eleição direta “[...] trata-se de modalidade que se propõe a valorizar a legitimidade do dirigente escolar como coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar”; o que a comunidade espera é que o diretor eleito ouça seus anseios e atenda às suas necessidades e quando esta participa realmente pode sugerir e também cobrar maior comprometimento do gestor. O mesmo autor nos provoca a reflexão sobre a realidade da escola pesquisada: até que ponto a combinação dos segmentos internos para levar ao processo a inscrição de uma única chapa significa um processo de eleição legítimo, qual proporção de responsabilidade, como líderes, assumem essas pessoas e, ainda, qual a visão da comunidade sobre isso, o que talvez explique o afastamento e o não assumir compromisso das pessoas que podem ver a escola como um espaço fechado com grupos de trabalho pré-definidos.

A ex-gestora, Professora Rosa, assumiu o cargo por indicação. A indicação de diretores ainda existe, e em cidades pequenas pode ser vista como uma forma de estender o poder municipal para o interior da escola, o que demonstra ações clientelistas, tornando o diretor representante do poder local dentro da escola. É fato

que a eleição de diretor não garante a democracia, principalmente nos moldes supracitados (chapa única), mas é um passo para seu fortalecimento, eliminando resistências, promovendo participação, desde que ocorra de forma legítima, validada pela participação consciente dos indivíduos, e faça do diretor o articulador do processo educativo. A professora Rosa, quando questionada sobre a forma que assumiu o cargo afirmou:

*Foi uma situação que foi muito difícil, de início, foi muito difícil pra mim...Foi um processo que teve em... foi em 2003?! Foi em 2003. Processo de seleção, de eleição de diretor, pelo qual eu já mostrei interesse em participar... Eu gostaria de ter feito a prova, fui, fiz a inscrição para fazer a prova, mas ao retornar à escola, essa minha inscrição não foi assim... parece que houve, como sempre em todo e qualquer lugar, parece que houve um disse-me-disse por querer candidato único. A ideia que se tinha é que ia ter candidato único. Aí, diante dessa... eu cheguei na escola, comuniquei à outra candidata que iria fazer a inscrição, ela mostrou assim, entender, “faz mesmo, é isso mesmo”, mas no dia seguinte quando eu cheguei na escola aquela minha inscrição não foi considerada boa. No dia seguinte não; eu fiz numa sexta, cheguei na segunda, não foi considerada boa... eu vi que havia alguma coisa diferente na escola em relação à minha... à minha inscrição. Diante disso, eu desisti, não fui fazer a prova. Aí, a candidata fez, aí ela ficou candidata única, formou a chapa [...] (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017).*

Podemos perceber na fala da ex-gestora algo que ratifica o anseio dos sujeitos internos à escola preferirem a candidatura de uma só chapa. Isso não é positivo, pois a comunidade perde a chance de analisar mais propostas e escolher as que são mais coerentes com as necessidades da escola. A instituição escolar como um todo perde com essa atitude. Quando falamos em democracia na escola, abarcamos a garantia do direito de participação de pais, alunos, professores e funcionários, de forma que possam também escolher as pessoas que os representarão na administração escolar e quando isso é feito por indicação de terceiros, poda-se o direito de escolha da comunidade. Outro ponto importante é que havendo dentro da instituição um trabalho voltado para a formação de chapa única, exclui-se a possibilidade de participação das pessoas tanto no ato de votar quanto no de candidatar-se, ampliando propostas de ações inovadoras em benefício do desenvolvimento institucional, mesmo havendo um processo de negociação entre os atores para a formação de tal chapa; isso pode inibir a participação das pessoas. É



conveniente também analisarmos que a situação ocorrida na Escola Caminho Suave em relação à anulação do processo de eleição em favor de uma indicação é ainda mais agravante e contrária aos princípios democráticos. A ex-gestora disse que diante da reação da outra candidata desistiu de fazer a prova de certificação para o cargo de diretor, ela relatou:

*Aí, quando chegou em dezembro, quando foi acontecer, nós fomos informados de que a chapa não poderia assumir, não sei se foi isso que realmente aconteceu, mas que havia um... por uma informação que chegou de última hora, tinha que haver duas vice-diretoras e havia apenas uma. Então foi um processo que se frustrou. E diante disso, a pessoa não assumiu a escola. Passou-se o 2004... [...] A diretora anterior continuou, deu continuidade o 2004 todinho e quando chegou no final de 2004, toda a comunidade, o que mais me machucou nesse processo, porque toda a comunidade escolar sabia que eu tive um interesse antes e que eu tinha sido procurada pra assumir a direção desta escola aqui. Porém, a comunidade entendeu que esta indicação foi uma indicação política e eu fui consultada pela SRE, por uma menina que é muito minha amiga, que trabalhava lá e falou assim: “Rosa, nós precisamos arrumar uma diretora pra Escola Caminho Suave, porque se não for alguém daí, nós vamos ter que mandar um inspetor”... Aí eu disse pra ela na época: “Mas eu não vou assumir, isso é muito difícil pra mim” e ela disse “Mas nós já procuramos outras pessoas, elas não quiseram, eu já conheço seu trabalho”, ela já havia trabalhado comigo na escola municipal e ela, naquele momento ela falou, e como todo ser humano você fica envaidecido e eu aceitei. Aceitei, isso em dezembro, a comunidade sabia, parece que todo mundo ficou quieto, não falou nada e eu entendi que ninguém tinha nada contra mim [...] Por quê? Porque foi uma indicação, aí não houve um processo mais não... [...] Não teve eleição. Frustrou aquela e eu fui convidada até então por essa menina que trabalhava lá na superintendência e me chamou e perguntou, eu fiquei de pensar e depois eu aceitei. Só que a comunidade, só que a escola entendeu que tinha sido uma politicagem, que tinha sido por motivos políticos, mas não foi. Aí eu assumi... [...] quando chegou abril, que eu assumi, que saiu a publicação, eu fui muito mal recebida pela escola, imensamente mal recebida... Por que eu fui mal recebida? Porque os colegas, ao me procurar, sempre diziam assim “não temos nada contra você, temos contra o sistema”, mas se era com o sistema, por que não reagiram em dezembro? Quando ficou sabendo do meu nome? Por que não reagiram em janeiro? Em fevereiro? Em março? E se, era uma escola que não tinha nada contra minha pessoa, não tinha nada assim... que.. que me desabonasse, se eles julgavam que eu era capaz por que não houve essa aceitação? (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista realizada em 16 de maio de 2017).*

Podemos perceber que houve uma rejeição das pessoas devido à forma como a professora Rosa assumiu o cargo de diretora, e algo agravava ainda mais a

situação pois a equipe contava com duas vice-diretoras, também indicadas, sendo uma delas sua irmã. Tudo isso numa época em que, na escola, era bastante debatida essa questão da gestão democrática e sua relação com a autonomia institucional. As entrevistas com os ex-gestores destacaram pontos importantes a respeito da gestão democrática, dos espaços de participação que a escola oferece e da participação dos sujeitos. Se já é tarefa difícil gerir uma escola de maneira democrática, de incentivar a participação dos sujeitos, quando o gestor é indicado, esta tarefa se complica mais, pois ele “perde” a credibilidade da comunidade. Dessa forma, podemos dizer que o processo de eleição para gestores fortalece a autonomia da escola e da própria equipe gestora, que pode agir com o respaldo dos membros da comunidade escolar que, mesmo sendo um número menor de pessoas, quando participam do processo de maneira consciente, corroboram para a efetivação de ações democráticas.

A frustração do processo que vinha acontecendo abateu muito a comunidade, mas com o tempo as coisas foram se normalizando, conforme diz a própria ex-gestora:

*Mas, de qualquer forma, eu posso dizer pra você, foi difícil, eu assumi, graças a Deus, foi um período que eu aprendi demais, principalmente a conviver... Eu deixei que as pessoas falassem... falassem o que quisessem, pensassem o que quisessem, assumi o meu papel na direção, tentei cumprir as demandas que o Estado me dava, tentei fazer o que era possível dentro do meu conhecimento com os colegas e quando foi no final do mandato, depois de 2 anos e pouco, eh.. eu já tinha... não demorou muito isso não ...uns 6 meses depois, os próprios que mais me, assim... não aceitavam a situação, foram os que mais me ajudaram. Eu vou te dizer francamente, foram as pessoas que abraçaram comigo, inclusive você que estava aí e me ajudou demais... e outros mais que me deram muita força, e eu passei por aquele momento [...] (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista realizada em 16 de maio de 2017)*

Assim, por outro lado, analisamos que a gestora, mesmo diante das dificuldades surgidas pela forma como se inseriu na função gestora e a não-aceitação da comunidade, conseguiu, paulatinamente, envolver o grupo de alunos, professores e funcionários, cumpriu as demandas advindas de órgãos superiores e isso ilustra também que é um equívoco considerar a gestão democrática da escola somente por ter sido realizado processo de eleição pois este, por si só, não garante ações democráticas. O caso de não haver eleições diretas pode ser um indício de

ações antidemocráticas, onde não é validado o direito político das pessoas na escolha de seus representantes, mas é fato também que o exercício do voto não implica em solução de problemas e mudança positiva no ambiente escolar se as pessoas envolvidas no processo, candidatos e comunidade escolar, não entenderem a cidadania como exercício pleno dos seus direitos o que traz, conseqüentemente, a necessidade de cumprir com alguns deveres, entre eles o da participação, e entre direitos e deveres encontra-se a cidadania, conceito de difícil entendimento, muitas vezes deturpado, principalmente quando as pessoas são privadas de participar ativamente nos processos escolares.

Percebemos que os dois entrevistados ingressaram no cargo de formas diferentes e a Professora Rosa revelou que foi um momento de aprendizado e reforçou que as pessoas da comunidade queriam votar novamente, queriam que o processo de eleição acontecesse. Ela ainda questiona em dado momento da entrevista até que ponto é democrática uma eleição com chapa única; ela relata que foi inibida de participar, de concorrer ao pleito e até que ponto isso é democrático ou mais democrático que assumir o cargo por indicação: “[...] *eu me senti mal, sabe, como se eu tivesse entrando pra tirar qualquer chance dela... E naquele momento não houve democracia...*” (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista realizada em 16 de maio de 2017). As duas formas supracitadas contrariam a participação efetiva, livre e em prol de uma escola melhor. Nosso questionamento se faz no sentido de saber quem, em todo esse processo, pensou realmente na escola-comunidade. Carreira, intenções pessoais, vaidade... e a escola como conjunto de pessoas e como local de formação cidadã. É fato que qualquer pessoa pode se candidatar mas é primordial que exista o anseio de uma construção coletiva de ações em prol de toda a instituição.

Infelizmente, existem algumas forças políticas dentro do ambiente escolar que podem tanto fazê-lo se desenvolver como gerar barreiras, impedindo ganhos coletivos e avanços democráticos. Pelo processo de eleição, mesmo que com um número pequeno de participantes, a vontade da comunidade escolar prevalece, pois é uma escolha feita através do voto e isso legitima as ações gestoras, favorecendo o debate democrático na escola, o compromisso por parte do diretor para com a comunidade que o elegeu, que confiou em seu trabalho, além de abrir um espaço

maior para a comunidade escolar que tem a chance de participar do processo de escolha.

É fato que essa questão de concorrência de candidatos à gestão escolar costuma gerar um “mal-estar”, principalmente em comunidades pequenas e algumas ações negativas ocorrem em função disso. Podemos perceber que de qualquer forma, há uma questão com as candidaturas: o problema da indicação, da chapa única ou da disputa. Embora, pensando nas formas democráticas, a última seja mais positiva, todos apontam para a mesma realidade: a de que, qualquer que seja o gestor, ele precisará lidar com a diferença, o que se constitui a base da democracia, ainda que se desenrole por meio de jogos políticos. Um trecho da entrevista com a servidora administrativa Marta ratifica essa percepção no interior da escola quando questionada sobre o papel do gestor escolar na gestão democrática da escola pública, onde ela reforça que o diretor da escola precisa estar aberto e respeitar as diferenças, relata que na Escola Caminho Suave a gestora tem tentado de várias maneiras a participação, mas que nem todos engajam nas ações escolares. Diante dessa fala, perguntei se essa ação poderia ter alguma relação com a concorrência ao cargo de direção, se poderia ser uma sequela do processo ao que Marta respondeu:

*Com certeza... o clima né, fica, né?! [...] Isso! Existe uma questão política, né? E isso é lamentável! Assim, nem vou citar nomes aqui, mas hoje eu fui na apresentação, lá, eu fiquei mais arredia pra eu ver... né... porque é uma forma que a gente tem de ter um contato né com os meninos, de ver, de presenciar né... e aí a gente percebe... que as pessoas ainda não... assim... que os servidores, por uma questão de poder, eles ainda não aceitam determinadas situações, por mais que a gente tenta acabar com esse clima né... (grifo nosso) (MARTA. Entrevista concedida em 11 de maio de 2017).*

A “apresentação” a que a entrevistada se refere trata de uma sessão de literatura com teatros, danças, poesias, dentre outros, que estava ocorrendo durante a semana literária, realizada no mês de maio devido à greve ocorrida – em que a escola esteve paralisada por 16 dias letivos. Essa apresentação deveria ter se realizado em abril. A entrevistada reparou na postura de alguns docentes que cruzaram os braços no momento da apresentação, não se envolveram, não colaboraram na disciplina dos alunos que estavam todos reunidos no Centro Artístico da escola, no turno da tarde, para presenciar as atividades preparadas pela

área de Linguagem da escola. Coincidentemente ou não, entre esses professores que não se mostraram ativos e não ajudaram na organização, estavam os 4 candidatos que compunham a chapa que concorreu com a minha na última eleição (2015) e eles influenciam muito alguns professores, buscando desorganizar as ações previstas. É uma forte questão política no espaço escolar e existe uma disputa de poder entre grupos docentes, o que não é benéfico para a instituição escolar. Como todos os outros, esses professores são convidados a compor a linha gestora da escola, há abertura para isso, mas existe uma resistência em participar realmente.

Ao ser questionada sobre esse espaço de abertura onde a comunidade pode escolher seus representantes, a percepção da Professora Hortênsia se assemelha à da servidora administrativa Marta:

*Eu acho que é um ganho democrático a comunidade escolher... embora a gente viu que não foi isso que aconteceu, né? A gente vê que próprios... será que pode falar? (perguntou meio apreensiva, insegura, falando mais baixo)*  
*[...] Próprios candidatos à direção, né, que não é da sua chapa, fez uma campanha totalmente contrária àquilo que era pra acontecer, né? [...] Eh... contrário ao democrático, né? (PROFESSORA HORTÊNSIA. Entrevista concedida em 12 de maio de 2017).*

A Professora Hortênsia fez alusão ao último processo de eleição que ocorreu no final do ano de 2015, com muitos altos e baixos; houve uso de ameaças, mentira e opressão. A docente mostrou certa indignação e reforçou que a politicagem foi “feia”, incluindo ações ocorridas que não condizem com um educandário; ainda considera que o que ocorreu interfere até hoje na escola, como um “ranço” que permaneceu desde a última eleição, uma questão política que com certeza influencia negativamente no bom andamento do planejamento e execução das ações escolares.

Fazemos uma analogia entre democracia e cidadania e podemos analisar que há uma incompletude na construção do sujeito enquanto cidadão, que tende a perceber a democracia apenas como exercício de direitos, mas não a compreende como direitos e deveres coletivos. Surgem, na escola pesquisada, grupos que se apropriam do direito de organização e forçam ações que no caso contribuem para a antidemocracia, quando não participam realmente para que se concretizem ações positivas para o crescimento institucional. Nesse sentido, o papel do gestor escolar

como articulador requer a reflexão de sua postura frente à comunidade e o entendimento do tamanho de sua responsabilidade para gerir o espaço escolar e coordenar ou intermediar as relações interpessoais, buscando contribuições por meio da participação dos sujeitos escolares. O gestor, na busca de organização do espaço escolar, deve ter seu trabalho pautado nos interesses corporativos, sendo necessário desenvolver parâmetros que prezem pela escola como fonte de identidade coletiva e arena de participação, até porque é nela ocorre o processo de formação cidadã.

Dessa forma, a participação consciente dos indivíduos se faz primordial para que seja eliminada a visão patrimonialista do gestor bem como os vícios clientelistas e autoritários, e exista uma visão coletiva que será alicerce das ações escolares. Torna-se assim muito importante o envolvimento dos segmentos da comunidade, principalmente dos pais. Analisamos que hoje as famílias ainda estão distantes do contexto escolar e, segundo a percepção dos dois ex-gestores, não se fazia diferente esta participação. Tanto o Professor João quanto a Professora Rosa disseram que estas não se envolviam muito nas ações escolares e também em relação aos segmentos internos; já se envolviam de acordo com as obrigações assumidas junto do cargo, conforme revela a ex-gestora e Professora Rosa: *“Não tem um compromisso, não há uma dedicação aquele trabalho: ‘o que é extra não é minha obrigação’... mas isso toda vida aconteceu”* (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017).

A entrevista realizada com o ex-gestor, Professor João, foi bem sucinta e hoje, na função docente, João vê como dificuldade a desestruturação familiar que influencia negativamente o trabalho do professor: *“A família hoje não quer saber da escola, de como os filhos estão na escola... ‘tão’ deixando tudo pra escola”* (JOÃO. Ex-gestor e professor em entrevista concedida em 19 de maio de 2017). A maior dificuldade que ele disse ter encontrado na sua gestão foi em relação à participação efetiva da comunidade:

*A maior dificuldade foi a participação efetiva da comunidade escolar, principalmente a dos pais, né, dos responsáveis pelos alunos. Vale ressaltar que os alunos com mais dificuldade, que mais precisavam de apoio, são aqueles que os pais estavam menos presentes, que acompanhavam menos ... Acompanhavam não, que acompanham...pois essa dificuldade existe até hoje..* (JOÃO. Ex-gestor e professor em entrevista concedida em 19 de maio de 2017)

O entrevistado disse que sua linha de trabalho se pautava no planejamento e na busca do diálogo e que as tomadas de decisão eram feitas de forma colegiada. João considera que existia e existe uma grande distância entre escola e comunidade e revela que não estabelecia muito contato com a comunidade do entorno escolar: *“A comunidade era tímida”*. Reforçou que a comunidade não respeitava o espaço escolar nos fins de semana: *“Já foram registrados muitos casos de vandalismo”* (JOÃO. Ex-gestor e professor em entrevista concedida em 19 de maio de 2017). Questionado se mudou alguma coisa na relação com as pessoas depois que saiu da direção, respondeu: *“Sim e não. Eu sou mais fechado e não mudo o meu jeito. Eu hoje me considero parte de uma engrenagem chamada escola, me considero um servidor como outro qualquer”* (JOÃO. Ex-gestor e professor em entrevista concedida em 19 de maio de 2017). Percebemos na fala do ex-gestor algo que se aproxima de estar em uma “zona de conforto” o que está ligado a certo comodismo e trabalho individualizado, cada um faz sua parte e pronto, sendo essa parte entrar na sala e dar aula ou transmitir conteúdo. Isso é muito comum entre docentes, que entendem sua participação na escola de forma isolada, lecionando seus módulos-aula.

O professor acredita que sua gestão favorecia a participação porque eram abertos espaços para reuniões. Na percepção do ex-gestor, escola democrática e participativa *“[...] é a escola de todos e para todos”*, que participar da escola é *“vivenciar a escola”* e que *“a participação dá embasamento moral para autonomia”*. A elaboração do PPP e do Regimento Escolar era feita coletivamente, com presença de pessoas que já estavam na escola. O ex-gestor diz que é perceptível que a participação ocorre pela obrigação que o próprio cargo, no caso de docentes e outros servidores, exige: *“Tanto que a gente vê que quando acontece eventos ou reuniões em forma de convite, né, que não é convocação, os próprios professores, servidores não vêm...”* (JOÃO. Ex-gestor e professor em entrevista concedida em 19 de maio de 2017). João considera importante o Colegiado Escolar, por representar todos os segmentos da escola. Quanto à participação dos alunos na sua gestão, esta se dava por meio de seus representantes legais, no Colegiado. É interessante que o ex-gestor vê os espaços de participação com a função de dividir atribuições entre os segmentos e considera que estes espaços colaboram para a formação dos

alunos quando há cobrança e valorização dos direitos e deveres. O ex-gestor considera que cada um deve saber sua função e que tem coisa que não cabe diálogo; *“tem que ordenar e pronto”*.

Nesse sentido, podemos perceber que a fala do entrevistado apresenta um estigma autoritário e a participação tem uma certa limitação e controle, que vai de encontro aos moldes participativos e democráticos imbuídos de ações coletivas, conscientes e representativas. O diretor tem um papel fundamental nessa relação de interação entre os sujeitos, e deve entender que não é autoridade única da escola, mas um articulador entre todos os segmentos; afinal, numa gestão democrática, as decisões devem ser compartilhadas com todos os sujeitos escolares. A forma como o gestor percebe e conduz a realidade escolar pode colaborar ou não para a construção democrática e para o entendimento da cidadania em sua complexidade, pois quando esta não é percebida ou motivada pode ser ela mesma desfavorável à democracia.

É importante entender que uma gestão escolar democrática e participativa é um passo para uma sociedade mais justa, mais igual, e ela se concretiza por meio de ações mais descentralizadas que geram um aprendizado coletivo. Nessa perspectiva, podemos observar que a ex-gestora, Professora Rosa, que concedeu entrevista em 16 de maio de 2017, mesmo ingressando nesta função por indicação, demonstrou, ainda diante do afastamento dos sujeitos no início de seu mandato, uma maior abertura para o envolvimento dos segmentos, em comparação com o ex-gestor João. Conforme já citado, ela atua nesta escola há 17 anos, e como educadora há 40 anos. A ex-gestora Rosa demonstrou ter experiência no campo educacional e suas percepções foram válidas, pois trouxeram reflexões sobre o tema da pesquisa. Pelo fato de ter trabalhado nos anos iniciais do Ensino Fundamental, coloca que os pais podem perder as referências docentes quando os filhos vão para a Escola Estadual Caminho Suave, pois deixam de ter a figura referência do professor regente de turma e passam a lidar com vários professores regentes de aulas. A entrevistada considera que isso pode ser um fator negativo tanto em relação à participação dos pais, que inclusive passam a considerar os filhos maiores e mais autônomos, quanto ao rendimento dos alunos que ficam um tanto perdidos nos módulos-aula (50 minutos) e na troca constante de professores. Aproveitando a experiência da Professora Rosa e buscando algumas respostas para



o afastamento dos pais quando os filhos ingressam no 6º ano do Ensino Fundamental, na única escola que oferta essa modalidade na sede municipal, questionamos se há muitas diferenças entre o professor regente de aulas e o de turma no contato com alunos e famílias, ao que ela respondeu:

*Muito... muuuuuito... Na regência de 1ª a 4ª, você tem o aluno 4 horas e meia, onde você tem a oportunidade de estar com ele mais tempo, então você conversa, você fala sobre família, ele reclama com você alguma coisa, ele gosta de falar onde mora, com quem mora, o que faz, o que não faz... e a gente tem tempo pr'aquilo; enquanto o regente de aula é...por mais que você se aproxime, você tem 50 minutos dentro de cada sala... [...] É muito pouco! E como o maior tempo meu foi como professora de Educação Religiosa e era 1 aula por semana, então eu já cheguei aqui a lidar com as 20 turmas do Ensino Fundamental...Por mais que eu quisesse conhecer cada menino, eu não conseguia...[...] (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017).*

Percebemos que a Professora Rosa considera que o professor regente de turma, por ficar um maior tempo com o aluno em sala tem a oportunidade de conhecê-lo melhor, o que contribui na sua aprendizagem. A Professora considera 50 minutos pouco tempo para efetivar um trabalho de mais qualidade, considera o tempo de módulo-aula insuficiente:

*Era insuficiente. Às vezes eu chegava a fazer confusão “é do 7º A ou é do 7º B?” “mora na cidade ou vem da zona rural?” Então eu acho que o regente de turma, ele tem muito mais oportunidade de conhecer cada aluno e cada pai. Ele tem lá, em média, 35 alunos todos os dias, durante os 200 dias letivos, enquanto o regente de aulas, você vai ter aí, igual... eu já peguei 20 turmas, numa média de 30 alunos, mas que nunca foi, porque sempre teve mais, somam 600 alunos que eu encontrava 1 vez por semana. Eu encontrava com esses meninos 40 dias durante o ano todo. Então fica muito difícil pra você estar muito próximo, você vai estar perto do pai que te procura mais... você não tem condição de encontrar todos os pais, enquanto de 1ª a 4ª, você tem condição de conhecer todos os pais, pois é 1 turma só. [...] (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017).*

Embora esses questionamentos não fizessem parte do roteiro de entrevista, as percepções da ex-gestora contribuiriam nesta análise, trazendo respostas para algumas ações dos pais e dos alunos. Dessa forma, aproveitamos para saber sua opinião sobre o fato de os pais sentirem um compromisso maior quando seus filhos

são alunos de um professor regente de turma, por considerar que sejam menores ou por terem somente um professor referência dos filhos, ao que Rosa respondeu:

*Ah, eu acho que sim, muito! Primeiro que... é... enquanto mãe, eu vou falar como mãe, a gente acompanha muito mais quando está pequeno, né, enquanto ele está ali de 7 aos 11 anos, a gente acha que ele é muito mais dependente... a gente como mãe, a gente procura muito mais...e como professora também. A gente acha que ainda precisa falar tudo com o pai e com a mãe, se vai bem, se vai mal, o que fez, se sentiu bem, sabe? Se o menino passou mal na escola, depois a gente tinha aquela preocupação de ligar pra mãe pra saber se melhorou ou não... [...]. A professora regente de turma, ela é mais mãe, eu acho que ela é bem mãe mesmo porque preocupa muito com o aluno, com a formação global dele, até porque o aluno se abre mais, ele é mais inocente...[...]* (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017).

Chegamos ao consenso de que a convivência diária entre professor regente de turma com o aluno amplia a confiança discente no professor, e é uma referência para os pais. Rosa considera que os pais veem os filhos “maiores” quando concluem os anos iniciais do Ensino Fundamental e vão para a Escola Estadual Caminho Suave, onde acabam transferindo para a escola a responsabilidade de educar. Rosa, atualmente no cargo de vice-diretora, ainda reflete que, na perda desse elo entre pais e professor, existem cobranças, pois a caderneta escolar é o maior vínculo entre escola e família, mas nem todos os pais acompanham:

*Tanto que hoje, aqui, agora, eu vejo quanto que o pai cobra da gente porque a gente não avisou que o filho perdeu uma nota. E lá não... Lá quando perdía uma nota a gente chamava “olha, eu não saiu bem na matemática, o que tá acontecendo?” Aqui a gente não tem esse tempo, são muitos professores de cada turma... Deveria, mas é praticamente impossível... [...]* (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017)

Essa percepção faz-nos refletir sobre uma distância que se constrói entre escola e família, e a questão dos módulos-aula de 50 em 50 minutos pode ser uma das causas desse distanciamento, quando o pai perde a referência docente e o próprio aluno se perde em meio a tantas disciplinas curriculares, cada qual ministrada por um professor, que por sua vez, não tem um acompanhamento contínuo do desenvolvimento discente. A Professora Rosa considera que ocorre

uma mudança brusca para os alunos que provoca inclusive queda no seu rendimento:

*Ao chegar aqui, eu achei que não ia me adaptar, não ia mesmo... Porque eu achava estranho, você mal entrou na sala e já tem que sair... No início, às vezes eu não conseguia concluir uma aula... e aí quando você volta, oito dias depois, que era o meu caso, já se perdeu... E lá de 1º a 5º, né, o trem é seguidinho... faz o plano pra 4 horas e meia... se o menino ainda não terminou lá, ele não terminou de copiar o dever, eu vou ter o tempo pra ficar com ele ou antes ou depois... tem tempo pra isso. Eu acho que se tivesse uma modalidade diferenciada, seria melhor ao invés de 50 minutos. Se tivesse uma duração, essa é minha opinião há muito tempo, que eu acho assim: Português, hoje serão 2 horas e meia de aula de português onde o professor fosse ensinar o conteúdo, tivesse tempo de voltar atrás, de ver se aprendeu, se não aprendeu, seria diferente. Porque os 50 minutos é uma novidade pro menino que chega no 6º ano e ele fica perdido, porque as aulas ficam muito segmentadas. Não dá tempo de rever e dar uma sequência o que resulta de forma negativa na avaliação, até porque são muitos conteúdos fragmentados e o aluno não tem maturidade pra lidar com isso. [...] É uma mudança brusca para o aluno, porque a professora de 1º ao 5º é muito agarradinha aos meninos, dá uma assistência o tempo todo... [...] (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017)*

A ex-gestora Rosa traz como os maiores obstáculos encontrados em sua gestão o que considera que ainda hoje a escola enfrenta: “[...] todo mundo quer vir, cumprir o seu horário, fazer o que ele acha que é dele dentro daquele horário [...] Qualquer coisa que seja extra, ninguém sente na obrigação” (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017). Ela considera que a escola é um meio de educar, de ensinar, mas que está ficando ultrapassada, que a tecnologia chega rapidamente até as pessoas e quando chega à escola, já é velha. A entrevistada relata que no início de seu mandato, ficou muito sozinha e procurava as pessoas individualmente, evitando reuniões coletivas, por medo:

*E eu procurava as pessoas não em conjunto, vou te dizer aqui... Eu procurava mais individualmente, porque naquela situação, eu tive medo do coletivo. Apesar de ser gestora, eu tive medo do coletivo. E eu achei que consegui mais êxito quando chegava perto de cada um e fui, praticamente conquistando cada um, sabe? [...] É claro que esse meio, eu consegui sozinha? Não! Eu tinha um superintendente que foi muuuito meu amigo e que às vezes conquistava muito; “Rosa, vai lá, faz o seu serviço, atende o que você tem que atender, faz o que você tem que fazer, se for coisas que não te interessam muito, você não valorize demais; não deixe de dar atenção, mas não dê*

*aquele valor enorme...” e eu segui os conselhos e foi dando certo...  
...[...]* (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017)

A entrevistada confirma que a tomada de decisões no começo de sua gestão era mais centralizada: *“[...] era a equipe gestora de acordo com a demanda da Secretaria de Educação, a gente olhava o que afetaria menos as pessoas, definia o que deveria ser feito e comunicava às pessoas. Evitava reuniões porque eu tinha medo do coletivo [...]”* (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017). Observamos nesta fala ações centralizadoras e autoritárias acordadas somente pelos membros da equipe gestora, e que se sobrepunham aos interesses coletivos. Rosa afirma que procurava as pessoas individualmente, não em conjunto, e considera que no decorrer do seu mandato foi conquistando as pessoas e cada um foi se engajando e fazendo sua parte. O medo do coletivo corroborou para ações gestoras centralizadas, onde os sujeitos escolares não participavam de consultas e decisões; as coisas chegavam organizadas pela equipe gestora e cabia aos demais segmentos executar o que fosse necessário, o que significa que havia uma centralização do poder. Por outro lado, foi a estratégia usada pela gestora e sua equipe para realizar o que fosse necessário, negociando individualmente com as pessoas e atingindo um resultado, o que se configura em mais um jogo político que faz parte do processo democrático. Ela diz que teve muito apoio do então superintendente de ensino que a aconselhava dizendo: *“Rosa, vai lá [...] faz o que você tem que fazer, se for coisas que não te interessam muito, você não valorize demais [...]”* (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017). Aqui destacamos que vontades individuais estavam acima dos interesses do grupo. Essas ações podem incutir nos indivíduos ideias que favorecem a centralização o que, de certa forma, gera diminuição de tarefas, tendo em vista que os gestores da escola tomavam iniciativas sozinhos e solicitavam ratificações dos outros sujeitos, o que também pode gerar um sentimento de apenas cumprir o que lhes é solicitado.

Rosa sinalizou que os pais participam mais se tiver algo que lhes desperte interesse: seria uma *“moeda de troca”*; relatou que quando conseguiu mais pais presentes na escola foi quando fez reuniões com premiação de brindes, e isso subverte a lógica da livre iniciativa e da participação pela necessidade de acompanhar os filhos e do interesse que a escola pode gerar na comunidade

escolar. Ressaltou que muitos pais, hoje, só encaminham os filhos para a escola por causa do Programa Bolsa-Família<sup>4</sup>. A professora Rosa considera que, por mais que a escola esteja aberta à comunidade, há uma grande resistência das pessoas em participar, porém que a escola, com toda dificuldade de participação dos sujeitos, é e sempre será a base, é ela que ainda chega em casa: *“Se há muita transformação ou pouca transformação, ela passa pela escola e a gente tem muita dificuldade por causa da distância dos pais”* (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017). Embora nem todos estejam na escola ou passaram por ela, enfatizamos que a escola é instituição basilar na formação cidadã, pois a redução do analfabetismo e a elevação da escolarização são fatores decisivos para a execução de ações mais conscientes, onde o cidadão, senhor de direitos e deveres, exerça real cidadania. Muitas vezes, o indivíduo se reconhece cidadão, mas não conhece seus direitos e deveres; o fator educação é crucial para uma sociedade menos desigual e a mudança positiva se realiza por meio da participação.

Rosa considera ainda que na sua atuação gestora eram implementadas ações de cunho participativo e *democrático*, e *entende a gestão democrática e participativa como uma gestão muito limitada*: *“Apesar de ser democrática, o sistema te limita muito... Você é democrático desde que você obedeça uma lei... Às vezes, essa legislação não é o que a sua comunidade precisa, mas você não pode fugir dela...”* (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017). Mais uma vez existem, na fala da ex-gestora Rosa, indícios de autoritarismo, que de certa forma anulam o envolvimento dos indivíduos, quando fica clara uma limitação de mera obediência à legislação e um foco nas ações da equipe gestora – o que não significa democracia. Tudo isso gera também um comprometimento da comunicação e das relações interpessoais, onde as relações de poder acabam condensando no interior da escola práticas políticas de acordo com o meio externo, sem um olhar voltado para as necessidades da comunidade, pois provoca ausência do diálogo e ações passivas, ou seja, obedientes a pré-determinações do sistema ou de órgãos

---

<sup>4</sup> O Bolsa-Família é um programa de transferência direta de renda, direcionado às famílias em situação de pobreza e de extrema pobreza em todo o País, de modo que consigam superar a situação de vulnerabilidade e pobreza. O programa busca garantir a essas famílias o direito à alimentação e o acesso à educação e à saúde. Mensalmente, a escola encaminha um relatório de frequência ao Centro de Assistência Social do município e só recebe o recurso as famílias que comprovarem a assiduidade dos filhos à escola, ou seja o benefício está associado à presença do aluno na escola.

superiores a que se vincula a escola, o que cria uma barreira para o desenvolvimento da autonomia institucional. A escola está inserida numa realidade e nem sempre a lei se aplica a ela; assim, há que se pensar em maneiras de se mobilizar para que as ações não firam a legislação e atendam às necessidades daquela escola. Nesse sentido, há que se respeitar a legislação mas criar alternativas de ações condizentes com a realidade da escola. Em relação à autonomia a ex-gestora diz que também é limitada pois tudo está preso à legislação e nem tudo que a escola ou a comunidade precisa pode ser feito. De maneira contraditória, ela entende que participar da escola é:

*Eu acho que participar da vida da escola é VIVER a escola... com tudo que ela te oferece: com os problemas, com o sucesso, com tudo que ela te oferece! Eu acho que a gente tem que tá aberta a viver aquilo assim... o que é de bom e o que é de ruim... [...] Eu acho que viver a escola, seria como viver a minha família... Lá eu não tenho que aceitar tudo de bom e de ruim, e conviver e resolver?! Aquele problema que surge dentro de casa? Não é? Então eu acho que participar da escola é quando você consegue fazer isso, ver o problema, participar dele, até sofrer com ele e achar uma solução pra ele... (ROSA. Ex-gestora e professora em entrevista concedida em 16 de maio de 2017).*

“Viver a escola” está ligado ao fortalecimento da autonomia e ao entendimento de que a função de cada indivíduo dentro da instituição escolar e o fato de ser gestor não pode servir de desculpa para ações autoritárias. O papel do diretor é tão importante quanto o dos sujeitos que compõem os demais segmentos, e a tomada de decisões coletivas faz-se fundamental para o bom andamento das ações escolares. A postura autoritária de uma equipe gestora pode gerar coibições, ameaças e também resistências, além de desistências, quando a realidade corrobora para execução de um trabalho sem motivação.

A instituição perde muitas oportunidades de renovações e crescimento quando ocorrem ações centralizadoras, pois estas impedem a organização do trabalho educativo de forma coletiva, o que abre um leque de possibilidades para acertos de acordo com o que a escola precisa para desenvolver seu processo educativo.

As colocações da ex-gestora Rosa podem explicar um pouco da resistência dos sujeitos, pois pode haver uma postura que leva à não-participação no entendimento de que não adianta estar presente, discutir e opinar porque tudo tende

a obedecer uma hierarquia, ou até mais que isso, obedecer o que já está determinado. Aqui podemos analisar que as pessoas podem não participar, porque mesmo reconhecendo seus direitos, não os incorpora por não acreditar que aconteçam de fato. No caso, pode haver uma visão do gestor da escola representando o Estado que, conforme Carvalho (2011, p.221) “[...] é sempre visto como todo-poderoso [...]” o que pode levar os sujeitos escolares a entender o gestor como governante messiânico, “salvador da escola”. Tudo isso foge aos padrões de formação cidadã, tornando a democracia algo ineficaz e desvalorizando as negociações representativas por meio da participação, o que torna o gestor a figura mais importante dentro da escola.

Percebemos que quanto à participação dos sujeitos internos à escola (alunos, funcionários e professores), Rosa considera que, atualmente, há uma abertura maior para a participação dos mesmos, mais oportunidade de diálogo, porém percebe que os servidores pedagógicos e administrativos não se preocupam em “*abraçar as causas da escola*”, em “*vestir a camisa da escola*”. Ela faz uma comparação e diz que em sua época como gestora esses funcionários eram mais empenhados, que está notando hoje que eles têm uma obrigação de apenas cumprir seu horário. Outro ponto destacado pela ex-gestora Rosa que se diverge um pouco de suas colocações sobre democracia limitada; talvez as pessoas atestavam o que é era sugerido ou até determinado pela equipe gestora, porque evitavam-se as reuniões coletivas, conforme a entrevistada falou.

Em relação ao PPP e ao Regimento Escolar, Rosa afirma que estes eram elaborados de maneira coletiva considerando “*a escola que temos*” e “*a escola que queremos*”. Em comum com a fala do ex-gestor João, eram documentos sempre elaborados com a presença de um número pequeno de pessoas, geralmente que já estavam na escola, por ser horário de trabalho. É interessante que essa dificuldade de mobilizar a participação consciente dos sujeitos para a elaboração do PPP e do Regimento Escolar é comum aos ex-gestores e na gestão atual, o que confirma uma cultura de não-participação, mesmo sendo estes documentos importantes instrumentos que se caracterizam como espaço de participação, com olhar voltado para a realidade da escola, suas necessidades, conforme ratifica Silva sobre o PPP (2003, p.296): “É um instrumento que organiza e sistematiza o trabalho educativo, compreendendo o pensar e o fazer da escola por meio de ações, atos e medidas

que combinem a reflexão e as práticas do fazer pedagógico.” O Regimento Escolar é a referência legal básica para o funcionamento da escola; a organização pedagógica e administrativa escolar depende desses documentos, que são espaço de participação e o ideal seria que todos os sujeitos escolares contribuíssem com suas ideias e percepções, atentando-se para a realidade em que a escola está inserida e prezando por suas reais necessidades.

Analisando outros importantes espaços que promovem a participação dos atores escolares, a ex-gestora entrevistada, Rosa, vê o Colegiado Escolar como grande apoio para a direção, porém faz a colocação das dificuldades que a escola tem de aproximar e incentivar as pessoas para que participem; são, geralmente, poucos candidatos, que às vezes se repetem nos mandatos. Essa realidade é vivida ainda hoje na escola e pudemos perceber que os pais e alunos entrevistados não conhecem a função deste órgão ou sabem pouco a respeito dele. Rosa analisa o Conselho de Classe como um bom espaço de participação, mas ressalta que ainda precisa ser melhorado, no sentido de buscar diagnósticos para entender por que o aluno tem dificuldades. Analisamos aqui que esses diagnósticos poderiam se realizar mais facilmente com a participação ativa dos alunos neste órgão. Gadotti (1997) afirma:

O aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito de sua aprendizagem. Para isso, precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola que faz parte também do projeto de sua vida. Passamos muito tempo na escola para sermos meros clientes dela. Não há educação e aprendizagem sem sujeito da educação e da aprendizagem. (GADOTTI, 1997, p.17)

“Não há educação sem sujeito da educação” é o que diz Gadotti e nos provoca a reflexão sobre a importância de se realizar a educação por meio de um processo participativo. Entretanto, Rosa (ex-gestora) afirma que poucas pessoas gostam de participar e assumir compromissos, e acredita que só por meio da conscientização é que as pessoas vão entender a importância da escola na vida. Ela destaca que a participação dos pais é muito pequena, que na verdade sempre foi, que hoje percebe que os alunos gostam mais de estar na escola até porque a escola cresceu muito em termos didáticos, de recursos, de merenda, de lazer... Ela afirma também que a abertura para os alunos na escola hoje é bem maior e os recursos



financeiros permitem um melhor atendimento, pois são vários projetos da Secretaria de Educação que na sua época não existiam.

Rosa (ex-gestora) faz alusão ao Projeto Ensino Médio Inovador (PROEMI)<sup>5</sup> e ao Projeto Escola Aberta<sup>6</sup> que valorizou as pessoas da comunidade por meio de oficinas ministradas aos finais de semana na escola. Realmente, esses projetos e os recursos para merenda escolar, manutenção e custeio escolar, dentre outros, permitem hoje equipar melhor a escola, atender melhor aos alunos e aos funcionários, mas ainda assim falta participação e envolvimento dos sujeitos.

Podemos inclusive considerar que falta desenvolver nos sujeitos um entendimento de que a escola é da comunidade e as pessoas precisam participar contribuindo para o seu desenvolvimento que é um bem para o município.

Dessa forma, concluímos o capítulo 2, cujas análises realizadas nos remetem à urgente necessidade de despertar nas pessoas o reconhecimento da importância da escola na comunidade, entender que as legislações vigentes, orientam, porém não devem gerar imposições ou limitações, excluindo a autonomia da instituição, mas pelo contrário fortalecendo-a.

Ainda, consideramos que a hierarquia deve colaborar para uma melhor organização institucional e as relações de poder devem estar comprometidas para uma comunicação mais eficiente e ordenamentos éticos, ressaltando a importância da participação de cada indivíduo no intuito de atender às necessidades da comunidade onde está inserida a escola, dos seus sujeitos. É fato de que não existe uma mobilização consciente da maioria dos sujeitos nas ações do cotidiano escolar e essa não-participação pode ser fruto da incompletude da construção do cidadão brasileiro, algo que vai além do cenário da escola pesquisada e revela o descrédito na democracia como solução dos problemas.

Em relação à visão patrimonialista de gestão, podemos dialogar com Carvalho (2011), pois quando essa visão sobressai, ficam claras as noções de “estadania” trazidas por este autor, onde o indivíduo se perde em seus direitos

---

<sup>5</sup> O Programa Ensino Médio Inovador (PROEMI), instituído pela Portaria nº 971, de 09/10/2009, integra as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, como estratégia do Governo Federal para induzir ao redesenho dos currículos do Ensino Médio com o objetivo de garantir o acesso à educação de qualidade e a permanência dos jovens no Ensino Médio.

<sup>6</sup> O Projeto Escola Aberta incentiva e apoia a abertura, nos finais de semana, de unidades escolares públicas localizadas em territórios de vulnerabilidade social. A estratégia potencializa a parceria entre escola e comunidade ao ocupar criativamente o espaço escolar aos sábados e/ou domingos com atividades educativas, culturais, esportivas, de formação inicial para o trabalho e geração de renda oferecidas aos estudantes e à população do entorno.

políticos, sociais e civis que demanda também o cumprimento de deveres. No Brasil, o exercício pleno dos direitos não parece ser-nos habitual, contrário a outros países em que a cidadania se desenvolveu com mais rapidez por ter sido condição para expandir os direitos e buscar organização. A importância da palavra cidadania precisa ir além do seu conceito e se transformar em ações realmente cidadãs dentro da escola, principalmente por parte dos educadores e da família, levando os alunos a se formarem cidadãos de fato. Exercer cidadania plena relaciona-se com liberdade, participação e igualdade. Educação e cidadania caminham juntas e a DES-educação é um obstáculo na construção democrática.

Faz-se, assim, imprescindível desenvolver uma relação das pessoas com a escola, de forma que estas sintam-se parte da instituição de fato e se tornem cidadãs escolares, não ignorando seus direitos e não anulando seus deveres, mas construindo coletivamente o processo educativo. É necessário provocar um sentimento de pertencimento que motivem os sujeitos escolares a participar realmente da instituição, fazendo-os entender o sentido da verdadeira participação, por meio da presença de cada um na escola, aproveitando seus espaços, da reflexão das propostas institucionais, da opinião, de debates, levando-os a entender a escola como patrimônio do saber, que não deve ser vista apenas como um lugar de passagem, mas um lugar que vai se (re)construindo a cada dia com pessoas, afinal, a escola são pessoas e estas têm que se empenhar para fazer a escola cada dia melhor, visando o sucesso do processo educativo para a verdadeira formação cidadã.

O que pretendemos, no próximo capítulo, é apresentar as propostas desenvolvidas a partir das análises feitas, coerentes com as necessidades da escola, visando solucionar o problema empírico que embasa esse caso de gestão com foco na resistência dos sujeitos escolares, em efetivar uma gestão verdadeiramente democrática por meio da participação.

### **3 PROPOSTA INSTRUMENTAL PARA A PROMOÇÃO DE UMA PARTICIPAÇÃO MAIS SIGNIFICATIVA DOS SUJEITOS ESCOLARES**

No primeiro capítulo foram apresentadas as dificuldades encontradas na concretização de ações coletivas e responsabilidades compartilhadas, devido à pouca participação dos sujeitos no cotidiano escolar; foi realizada a contextualização da Escola Estadual Caminho Suave, sua organização, seus aspectos cotidianos e o perfil dos atores escolares, enfim, foi feita a descrição do espaço escolar e do caso de gestão que consiste na baixa participação dos sujeitos nas ações escolares.

Percebemos no decorrer da pesquisa, que a implementação da gestão participativa é um processo lento, pois requer uma mudança de cultura na escola. Percebemos, também, que não há uma corresponsabilização das ações desenvolvidas no cotidiano escolar. Existe uma sobrecarga da equipe gestora, pois, de um modo geral, consideram essa equipe a única responsável para o desenvolvimento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras.

Notadamente, a gestão democrática e participativa é de suma importância para o desenvolvimento institucional, porém é um desafio, uma vez que encontra barreiras na participação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar.

No segundo capítulo, nos aprofundamos nos contextos teóricos da nossa discussão, percorrendo por alguns obstáculos à gestão democrática e participativa na Escola Estadual Caminho Suave, como também, apresentamos os modelos de gestão e suas implicações no contexto escolar. Fizemos destaque à importância da gestão participativa e democrática, pois consideramos que sem o envolvimento dos sujeitos não é possível implementar uma escola de qualidade na sociedade atual, pois essa instituição, hoje, é entendida como instituição social.

Com base nos referenciais teóricos, percepções de autores sobre a gestão democrática e participativa e seus princípios no ambiente escolar, estabelecemos um diálogo com as análises realizadas, e, a partir disso, então, buscamos informações, por meio de aplicação de questionários e realização de entrevistas, que permitiram uma análise mais profunda do objeto de pesquisa.

Foram construídos dois tipos de instrumentos de pesquisa: questionários e roteiros de entrevista com enfoque nas características da gestão escolar

democrática e participativa, conforme os seguintes eixos de análise: i) a observação do cotidiano escolar (atuação e interação dos indivíduos) e ii) os espaços de participação na Escola pesquisada. Participaram desses questionários e entrevistas todos os segmentos que compõem a escola: pais, professores, alunos e servidores administrativos.

Diante dos resultados apresentados nos questionários e entrevistas realizados, e após um estudo ampliado da importância de uma gestão democrática e participativa, nos foi possível compreensões acerca da dificuldade de implementação dessa gestão na Escola Estadual Caminho Suave.

Este terceiro capítulo traz elaborado um Plano de Ação Educacional (PAE), que contribuirá para a implementação de uma gestão participativa e democrática na escola pesquisada, com ações participativas, de maneira a fortalecer a autonomia da escola e promover maior articulação entre os segmentos envolvidos, minimizando e até eliminando resistências.

Implementar um modelo de gestão participativa e democrática, por meios dialógicos e ações conscientes, para que todos os segmentos se sintam como um todo, desde a reconstrução do Projeto Político-Pedagógico, até as tomadas de decisões e, principalmente, para o alcance do sucesso dos alunos é o objetivo desse PAE.

Neste sentido, esse PAE surge como uma possibilidade de mobilização para a ruptura das diferenças, visando quebrar paradigmas tradicionais de gestão, resgatar e valorizar a ação coletiva de forma responsável e transformadora. Tem por finalidade, também, apresentar propostas para serem desenvolvidas, com base nos resultados da pesquisa realizada, visando solucionar o problema empírico que embasa este estudo; o PAE surge, então, como possibilidade de intervir na realidade já posta, por meio da proposição de ações para minimizar ou resolver o problema apresentado com enfoque nas dificuldades para se implementar a gestão democrática e participativa não só na Escola Estadual Caminho Suave, como também, nas demais escolas públicas que pretendam viabilizar a participação da comunidade escolar na discussão e reflexão das ações desenvolvidas no seu cotidiano escolar.

Primordialmente, faz-se necessário a retomada do problema identificado na Escola Caminho Suave, pois foi a partir dele que se originou este estudo.

A partir das análises, foi possível constatar que é necessária uma mediação no sentido de ampliar no espaço da Escola, a participação dos sujeitos e provocar ações mais conscientes, levando-os a entender a importância de cada indivíduo na construção e realização coletiva do processo educativo.

O presente PAE é assim estimulado pela necessidade de uma convivência democrática e participativa na escola pesquisada. Entendemos que a partir das ações propostas, tal escola pretende assumir o caráter descentralizado da gestão, na busca de ampliar sua autonomia e atuar de maneira mais aberta, flexível, democrática e participativa.

Essa possibilidade de gestão é possível mediante a oportunidade de dar voz aos membros da comunidade escolar, e, principalmente instigá-los a assumir a responsabilidade coletiva na evolução do processo educativo, por meio da realização de ações integradas e do envolvimento consciente de todos os sujeitos escolares.

É preciso ter consciência que a obtenção de maior participação é algo de médio e longo prazo; não existem ações que façam com que os pais, alunos e funcionários comecem a participar imediatamente. Trata-se de uma mudança de percepção que perpassa o entendimento de participação política, de pertencimento e de confiança nas instituições públicas, algo pouco presente na consciência do brasileiro, que nem sempre tem clara a ideia de exercício da cidadania.

Desta forma, as seções seguintes apresentarão o PAE e as ações a serem desenvolvidas diante da necessidade de ou ampliar a participação dos sujeitos que compõem os segmentos escolares.

### **3.1 Plano de Ação Educacional**

A partir do resultado da pesquisa de campo, por meio da aplicação de questionários e realização de entrevistas sobre a participação dos sujeitos na Escola Estadual Caminho Suave, foram planejadas ações coerentes com os apontamentos realizados.

Diante do caso apresentado, destacamos a elaboração de um Plano de Ação Educacional que preza por ações exequíveis, capazes de envolver os sujeitos da comunidade escolar, transformando-os em verdadeiros partícipes.

As análises efetivadas consideraram dois eixos: o primeiro teve foco na atuação e interação dos sujeitos e o segundo, nos espaços de participação que a escola oferece.

Observando o cotidiano escolar e as ações dos indivíduos, constatamos pontos importantes que se revelam como problemas na escola pesquisada e seguem enumerados: i) existe uma baixa participação dos sujeitos nas ações escolares, principalmente dos pais (responsáveis); ii) as famílias tendem a responsabilizar a escola pela educação integral dos filhos; iii) existe uma visão docente de que o papel dos alunos se restringe à sala de aula como sujeito passivo e os alunos também têm essa percepção; iv) há um entendimento dos professores que sua participação se limita aos trabalhos desenvolvidos dentro de sala de aula, no cumprimento de módulo-aula; v) existe na escola um jogo político e uma disputa de “poder” entre alguns docentes e funcionários e a equipe gestora, jogo político esse que embora seja inerente ao processo democrático, ocorre de forma individualizada ou buscando atender interesses de grupos menores; vi) existe uma herança do autoritarismo de gestões anteriores que perpassa também pelas ações de alguns membros da gestão atual; vii) há uma divergência teórica e prática em relação às reuniões, onde surge uma sensação de pouca ação após as discussões o que tem a ver também com as decisões supraescolares; viii) ocorrência de individualização do trabalho docente; ix) pouca valorização do Colegiado Escolar; x) existência de muitos coletivos, incluindo grupos de “resistência”; xi) crença na autonomia dos filhos por parte de alguns pais; xii) inexistência de Grêmio Estudantil e Associação de Pais e Mestres; xiii) desconhecimento do PPP e de sua importância.

Em relação aos espaços de participação da Escola Estadual Caminho Suave, concluímos que a equipe gestora atual propõe uma linha de trabalho pautada no diálogo, procura convidar e aproximar os sujeitos do cotidiano escolar, mas esses não se envolvem ativamente nas ações da escola.

Foi verificado na pesquisa realizada que são considerados espaços de participação: projetos, reuniões, assembleias, Colegiado Escolar e Conselho de Classe, rede social, além do PPP e do Regimento Escolar. Ainda assim, não existe um envolvimento consciente das pessoas; os segmentos internos agem de modo restrito e por obrigação, e os pais (membros externos) tendem a procurar a escola

raramente ou quando convocados de maneira individual, apenas com foco em seus filhos no que tange à frequência, a estar na escola, sem verdadeiro envolvimento nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola, sem um real acompanhamento do desenvolvimento dos filhos no processo educativo.

É importante considerar que existe a necessidade de se organizar os espaços de participação, de maneira que estes atendam às expectativas dos sujeitos, não se constituindo fábrica da não-participação e do desinteresse. Nesse sentido, faz-se primordial a atuação das pessoas, o que abarca os diversos sentidos da participação.

Podemos perceber, por exemplo, que quando um grupo docente faz uma campanha para o não-comparecimento de alunos na eleição do Colegiado Escolar, ocorre uma participação, mas que foge aos interesses e objetivos comuns, mesmo fazendo parte do “jogo político”, próprio do processo democrático. Lidar com as diferentes atitudes faz parte da construção do “comum” da escola. O conceito participativo que ora analisamos tende a um olhar hegemônico, em prol do sucesso coletivo, mas há também que se entender que escola é encontro e desencontro e a participação se faz dentro daquilo que é possível.

Diante dessas considerações, a proposição de ações se faz no sentido de transformar a realidade da Escola Caminho Suave, levando em consideração resoluções e legislações vigentes e, ainda, pautando por uma participação ativa e consciente dos atores escolares e pela reorganização dos espaços de participação.

As sugestões que mais se aproximam e respondem à necessidade de melhorar a participação dos sujeitos são:

- Criação e Implementação de um Grêmio Estudantil para que se amplie a atuação sócio-política e pedagógica do segmento discente;
- Criação e Implementação de uma Associação de Pais e Mestres para que haja maior envolvimento dos pais no cotidiano escolar e no processo educativo bem como promover uma maior integração entre família e escola;
- Criação de uma Comissão Permanente Docente-administrativa com a finalidade de ampliar as referências de liderança na escola e possibilitar um diálogo quando na troca de equipes gestoras a cada processo de eleição.
- Criação de um Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa.

A ferramenta 5W2H será utilizada para a elaboração do PAE, pois segundo Gomes (2014), o 5W2H é uma ferramenta para elaboração de planos de ação que por ser simples e objetiva orienta de forma mais fácil as ações. A origem desta sigla está nas iniciais das perguntas que devem ser realizadas conforme no Quadro 3:

**Quadro 3 - Ferramenta 5W2H**

|                                 |
|---------------------------------|
| WHAT- O que será feito?         |
| WHO- Por quem será feito?       |
| WHEN- Quando será feito?        |
| WHERE- Onde será feito?         |
| WHY- Por que será feito?        |
| HOW- Como será feito?           |
| HOW MUCH- Quanto custará fazer? |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Diante da necessidade de ampliar a participação dos sujeitos na escola pesquisada, essa ferramenta possibilita respostas coerentes capazes de transformar a realidade da Escola Estadual Caminho Suave e promover uma atuação mais ativa e consciente dos atores a fim de aperfeiçoar o processo educativo. Assim, buscamos elaborar essa ferramenta com clareza para que de fato haja a participação de todos que fazem parte da comunidade escolar nas ações propostas e decisões a serem tomadas, promovendo a melhoria das relações dos diversos segmentos que compõem a escola.

É de suma importância frisar que todas as ações propostas demandam a realização de reuniões e assembleias, até por se tratar de um coletivo de pessoas. Isso implica que, previamente, serão necessárias estratégias de mobilização, o que envolve uma comunicação eficiente e atividades que coloquem os sujeitos como protagonistas, entendendo a sua importância na construção do processo educativo. As proposições para provocar o engajamento das pessoas, no interior da escola, efetivamente implicam na conjugação das multiplicidades em torno de um objetivo comum, o que não tem a ver com a anulação das diferenças.

Este PAE busca a exclusão de uma visão verticalizada da escola, da gestão; mais do que isso, foi construído com base em uma visão participativa de



melhorias. Para tanto, há a necessidade do envolvimento de pessoas da comunidade escolar, definindo os valores e os articulando, de acordo com as necessidades da escola, com foco no sucesso do processo educativo.

As iniciativas, a serem tomadas para a concretização das ações propostas, consistem em dotar de significado os espaços de participação. Para tanto, é necessário ampliar a divulgação dos eventos escolares que abrangerão gincanas culturais, torneios esportivos e festas temáticas; propor cafés comunitários e sorteios de brindes; estabelecer parcerias com os motoristas do transporte escolar para que auxiliem na divulgação dos eventos às famílias; fazer convites individuais às pessoas que são líderes das comunidades (tanto na área urbana quanto rural, envolvendo, por exemplo, líderes de pastorais, de igrejas, associações, agentes de saúde), para que auxiliem no repasse de informações e divulgação das atividades da escola; utilizar de forma atrativa o site da escola, redes sociais (*facebook*, *whatsapp*) e rádio comunitária, para facilitar a visualização das pessoas, tanto no que tange à divulgação de atividades, quanto ao que já foi realizado, buscando, assim, motivar os sujeitos a participar realmente da escola, contribuindo por meio de reflexões e ações.

### 3.1.1 Proposta de criação e implementação do Grêmio Estudantil

O Grêmio Estudantil é uma entidade sem fins lucrativos que representa o corpo discente escolar. A Lei Federal nº 7398 de 4 de novembro de 1985 constitui a existência legal do grêmio estudantil, garantindo aos estudantes de Ensino Fundamental e Médio o direito de se organizar em entidades autônomas e representativas. O grêmio tem como maior objetivo mobilizar os estudantes não só para discutir seus direitos e deveres, mas agir no espaço escolar visando sua melhoria e o desenvolvimento de aspectos éticos e práticas cidadãs. De acordo com Bianco e Júnior (2008):

O Grêmio é um espaço apropriado para a aprendizagem do por quê, para quê, como e com quem na participação social, sendo o local de desenvolvimento da consciência crítica que permite refletir sobre os erros e acertos nas relações sociais, políticas, educacionais e de poder que se estabelecem dentro das escolas, é experimentando o uso da voz e da vez e a respeitar os outros que se efetiva a

participação condição necessária ao processo de democracia (BIANCO; JUNIOR, 2008, p.17).

A representação de estudantes é um dos percursos para a realização democrática no espaço escolar, além de ser um apoio para a equipe gestora. Embora já existam agremiações estudantis em muitas escolas, no histórico da Escola Estadual Caminho Suave não há registros da ocorrência desse órgão representativo discente. Diante do contexto da escola pesquisada, faz-se necessário ampliar espaços e estimular a participação dos sujeitos; sendo o aluno foco do trabalho educativo é importante que seja reconhecido como sujeito ativo e transformador na vivência do processo escolar de maneira democrática e participativa.

A Escola Estadual Caminho Suave já apresenta em seu quadro organizacional o Conselho de Classe, porém com participação indireta ou até limitada dos alunos; cada turma tem seu representante chamado “líder de turma” e esses constituirão uma comissão que de acordo com as legislações vigentes vão elaborar um estatuto, apresentá-lo em assembleia geral, para assim abrir e organizar o processo de eleição. Todo o processo de criação do Grêmio deverá se pautar no entendimento que a escola é um espaço de conscientização da importância da participação no exercício democrático.

Neste PAE, a criação e implementação do Grêmio Estudantil surge como ação primordial pois, como instância colegiada, envolve o protagonismo juvenil quando oportuniza a participação mais ativa dos estudantes na gestão da escola, promovendo intervenções na realidade escolar e aguçando nos jovens estudantes o interesse de participar do cotidiano da escola, de maneira que possam trazer suas percepções e compreensões em relação à democracia e ao processo educativo, o que promove a ampliação do espaço social da escola e a formação dos alunos para o exercício da cidadania..

Essa instituição escolar representa a ação estudantil na política quando abre espaço para discussões, troca de informações e suscita o senso crítico, desenvolvendo lideranças. Galina e Carbello (2008, p.18) definem que “o Grêmio Estudantil é o órgão de representação do corpo discente da escola. Ele deve representar a vontade coletiva dos estudantes e promover a ampliação da democracia desenvolvendo a consciência crítica”. Mais do que atividades voluntárias

dos estudantes e seu envolvimento com as ações da escola, esse órgão de instância colegiada pode transformar o espaço escolar, tornando-o mais democrático com discussões de cunho político e social, o que solidifica o acesso aos direitos humanos na escola, percebendo-a como espaço multicultural.

O Grêmio Estudantil tem a pretensão de promover o protagonismo juvenil, pois de acordo com a UNICEF (2002):

[...] a participação é um direito do adolescente que implica a possibilidade de (i) manifestar sua opinião, (ii) intervir com sua ação e (iii) garantir com sua avaliação que as políticas a eles destinadas pelos serviços, programas e benefícios sejam estruturadas de acordo com suas necessidades e interesses. Essa participação implica um processo de diálogo permanente em que o que deve prevalecer não é uma opinião isolada, seja do adolescente, seja do adulto, mas o resultado de diferentes visões acomodadas num consenso construído com respeito de ambos (UNICEF, 2002, p.61).

Diante dessa perspectiva, a escola assume um importante papel no desenvolvimento da juventude e, por isso deve possibilitar um ambiente favorável à criação e implementação do Grêmio Estudantil, como forma de empoderar esse jovem, como também, fazê-lo ocupar um lugar privilegiado de participação.

O Grêmio tem plena autonomia para elaborar propostas, organizar e sugerir atividades para a escola, porém há a necessidade de contar com o apoio e a autorização da equipe gestora ou do Colegiado Escolar. Com isso, cria-se a possibilidade de uma relação dialógica entre os diversos segmentos que compõem a escola.

Nesses eventos à criação do Grêmio, há a necessidade de os alunos se reunirem para a formação das chapas que irão concorrer à eleição. Os possíveis candidatos devem apresentar suas ideias e propostas de gestão, por meio de debates entre as chapas concorrentes, abertos a todos da comunidade escolar.

O quadro 4 apresenta de forma clara as diversas etapas necessárias à criação do Grêmio Estudantil, uma vez que são necessários e obrigatórios alguns documentos, tais como: ata da assembleia geral e da eleição, estatuto e outros.

**Quadro 4 - Proposta de criação e implementação do Grêmio Estudantil**

| <b>Objetivo geral: criar e implementar o grêmio estudantil na Escola Estadual Caminho Suave</b>                                                               |                                                                                                                                                                       |                                            |                                                                                   |                                                                                   |                                                                   |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>POR QUÊ?</b>                                                                                                                                               | <b>O QUÊ?</b>                                                                                                                                                         | <b>ONDE?</b>                               | <b>COMO?</b>                                                                      | <b>QUANTO?(CUSTO)</b>                                                             | <b>QUEM?</b>                                                      | <b>QUANDO?</b>                |
| Ampliar e fortalecer a participação colegiada.                                                                                                                | Realizar assembleias com estudantes para conscientização da importância de sua participação na gestão da escola                                                       | Escola Estadual Caminho Suave              | Convidar os estudantes para participar das assembleias                            | Recursos da Escola Estadual Caminho Suave                                         | Direção, equipe pedagógica e professores representantes de turma. | Fevereiro de 2018             |
| Estimular o protagonismo juvenil e a participação ativa dos estudantes no cotidiano escolar em atividades formais.                                            | Realizar processo de escolha de representantes estudantis.                                                                                                            | Escola Estadual Caminho Suave              | Formar comissão responsável.                                                      | Recursos financeiros da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) | Estudantes sob coordenação da direção escolar                     | Março de 2018                 |
| Promover intervenções na realidade escolar                                                                                                                    | Formalizar a criação do Grêmio Estudantil                                                                                                                             | Escola Estadual Caminho Suave              | Criar estatuto de funcionamento com embasamento legal e dar posse à chapa eleita  | Recursos da Escola Estadual Caminho Suave                                         | Representantes estudantis e equipe gestora                        | Abril de 2018                 |
| Desenvolver as possibilidades de uma gestão mais participativa e democrática na unidade escolar                                                               | Reunir periodicamente para debates, discussões e propostas para a implementação de instâncias e ações colegiadas                                                      | Escola Estadual Caminho Suave              | Reunião com estudantes                                                            | Recursos financeiros da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) | Membros que compõem o grêmio                                      | A partir de abril de 2018     |
| Melhorar a convivência entre estudantes e profissionais da escola e promover o reconhecimento e valorização da participação dos estudantes na gestão escolar. | Criar um periódico para divulgação das propostas e iniciativas do grêmio e promover rodas de conversa com pautas de discussões em torno da participação e democracia. | Escola Estadual Caminho Suave e comunidade | Impressão de matérias para divulgação e uso das redes de comunicação do município | Recursos financeiros da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) | Membros que compõem o grêmio estudantil                           | Conforme previsto no Estatuto |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

É importante destacar que a criação e implementação de um Grêmio na escola pesquisada surge como forma de articulação entre gestão escolar e o corpo discente, favorecendo o processo de desenvolvimento da cidadania na unidade escolar. Amenizar o problema da escola pesquisada é algo a médio ou longo prazo e não é possível mudar esse cenário sem o engajamento dos segmentos escolares.

Sendo os estudantes o foco maior do processo educativo, na oportunidade de atuarem de forma mais organizada, muitas iniciativas podem ser tomadas ampliando a compreensão de conceitos importantes como ideologia, democracia e cidadania- o que requer na prática, ações participativas. A escola, como espaço de aprendizagem e convivência é *locus* dessa formação cidadã que perpassa todas as etapas escolares e as ações discentes são fundamentais para que a escola cumpra sua tarefa social.

Dessa forma, o Grêmio ratifica o processo democrático e atua junto à gestão escolar por ser um mecanismo que promove articulação entre os alunos em si e com os demais segmentos escolares, promove debates, participação nas tomadas de decisão, escolha de representatividade, comunicação entre os sujeitos, coletividade, respeito às diferenças, atitudes éticas, trabalho em grupo, o que permite efetivar a gestão democrática por meio das relações dentro do espaço escolar.

### 3.1.2 Proposta de criação e implementação da Associação de Pais e Mestres

A atuação dos pais no cotidiano escolar é muito importante e quando isso se faz de forma organizada, torna-se um mecanismo de participação na gestão, permitindo que esta seja mais democrática, a partir do momento que se abrem espaços para que a presença dos pais não seja restrita a ações exclusivamente direcionadas pela própria escola.

A participação de pais na escola se ratifica na meta 19 do PNE como ação positiva junto à gestão escolar o que consolida a ideia de que a prática pedagógica está vinculada às práticas sociais e políticas, pois por meio da participação dos pais na gestão é fortalecido o exercício democrático.

O que buscamos é uma participação dos pais que ocorra além do comparecimento a reuniões e eventos escolares, de forma a abranger desde a assistência familiar até atuações de fato na gestão, promovendo um diálogo maior entre famílias e escola e uma maior integração da comunidade escolar.

Não existe uma regulamentação que obrigue a instituição de Associações de Pais e Mestres nas redes de ensino. Como entidade civil sem caráter lucrativo, a Associação de Pais e Mestres (APM) é formada por pais e professores, é também um órgão colegiado com estatuto próprio. A criação de uma APM no contexto da escola pesquisada vem ao encontro do anseio de desenvolver ações que estimulem o trabalho coletivo e fortaleçam a autonomia institucional de forma que os pais se vejam e se entendam verdadeiramente parte da escola. Promover a criação de uma APM é uma maneira de ampliar a atuação dos pais no espaço escolar e estreitar os canais de comunicação, onde os pais terão mais oportunidade de estar a par da realidade da escola e colaborar no aprimoramento do processo educativo, diminuindo a distância entre famílias e escola por meio da representatividade das aspirações do segmento de pais.

Com o intuito de desenvolver espírito de cooperação social com a escola, esta ação surge no sentido de consolidar práticas de participação e estimular as iniciativas dos pais que podem, por meio de reflexões e ações, colaborar para a constante aprendizagem organizacional. O quadro 5 detalha as etapas e ações necessárias à criação e implementação da Associação de Pais e Mestres.

**Quadro 5 - Plano de Ação Educacional (PAE)**

(continua)

| <b>Objetivo geral: criar e implementar a Associação de Pais e Mestres na Escola Estadual Caminho Suave</b> |                                                                                                         |                                             |                                                                                       |                                           |                                                              |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>POR QUÊ?</b>                                                                                            | <b>O QUÊ?</b>                                                                                           | <b>ONDE?</b>                                | <b>COMO?</b>                                                                          | <b>QUANTO?(CUSTO)</b>                     | <b>QUEM?</b>                                                 | <b>QUANDO?</b>    |
| Para apresentar a proposta da Associação de Pais e Mestres                                                 | Mobilizar os professores e as famílias para a promoção da formação da Associação de Pais e Mestres      | Escola Estadual Caminho Suave e Comunidades | Reunião geral dos membros da escola e Colegiado                                       | Recursos da Escola Estadual Caminho Suave | Equipe gestora e Colegiado                                   | Fevereiro de 2018 |
| Para incentivar a criação da Associação de Pais e Mestres                                                  | Coordenar e dinamizar todas as ações no âmbito da escola para a criação da Associação de Pais e Mestres | Escola Estadual Caminho Suave               | Eventos                                                                               | Recursos da Escola Estadual Caminho Suave | Equipe gestora e pedagógica, Colegiado.                      | Março de 2018     |
| Criar a Associação de Pais e Mestres                                                                       | Eleger os membros da Associação de Pais e Mestres                                                       | Escola Estadual Caminho Suave               | Eleição                                                                               | Recursos da Escola Estadual Caminho Suave | Equipe gestora e Colegiado                                   | Abril de 2018     |
| Formalizar a Associação de Pais e Mestres eleita                                                           | Criar estatuto de funcionamento com embasamento legal                                                   | Escola Estadual Caminho Suave               | Reunião geral dos membros eleitos e Plenária com a participação da comunidade escolar | Recursos da Escola Estadual Caminho Suave | Membros da Associação de Pais e Mestres e comunidade escolar | Abril de 2018     |

**Quadro 5 - Plano de Ação Educacional (PAE)**

(conclusão)

| <b>Objetivo geral: criar e implementar a Associação de Pais e Mestres na Escola Estadual Caminho Suave</b> |                                                                                                                  |                               |                                                                                                                                                     |                                           |                                                                     |                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>POR QUÊ?</b>                                                                                            | <b>O QUÊ?</b>                                                                                                    | <b>ONDE?</b>                  | <b>COMO?</b>                                                                                                                                        | <b>QUANTO? (CUSTO)</b>                    | <b>QUEM?</b>                                                        | <b>QUANDO?</b>                |
| Para possibilitar uma gestão mais participativa e democrática na escola                                    | Criar instrumentos de avaliação e monitoramento das ações desenvolvidas na escola, como questionários e enquetes | Escola Estadual Caminho Suave | Reunião dos membros da Associação de Pais e Mestres com a comunidade escolar e aplicação de instrumentos para avaliação e definição de novas ações. | Recursos arrecadados pela APM             | Membros da Associação de Pais e Mestres                             | Bimestralmente                |
| Para melhorar a convivência entre profissionais da educação da escola e família                            | Aplicar os instrumentos de avaliação e monitoramento                                                             | Escola Estadual Caminho Suave | Instrumentos serão disponibilizados em local visível e coleta na escola                                                                             | Recursos arrecadados pela Associação      | Membros da Associação de Pais e Mestres                             | Conforme previsto no Estatuto |
| Para promover as ações coletivas propostas para a escola                                                   | Implementar as ações propostas nos instrumentos de avaliação e monitoramento                                     | Escola Estadual Caminho Suave | Reunião com os membros da Associação de Pais e Mestres, equipe gestora e Colegiado                                                                  | Recursos da Escola Estadual Caminho Suave | Membros da Associação de Pais e Mestres, equipe gestora e Colegiado | Conforme previsto no Estatuto |

Fonte: Elaborado pela autora (2017)



A proposta de criação e implementação de uma APM na Escola Estadual Caminho Suave vem ao encontro dos anseios de aprimoramento do processo educacional e da necessidade de maior integração entre famílias e escola. Essa proposta tende a tornar os pais e/ou responsáveis por alunos mais próximos do contexto escolar e mais participativos na gestão, representando as aspirações do segmento de pais, colaborando assim para que a escola atinja os objetivos pactuados no PPP, cuja construção contará a partir de então com uma maior participação de pais. Para a efetivação das ações são necessárias assembleias e reuniões que deverão ser preparadas de forma a motivar a participação dos sujeitos.

### 3.1.3 Proposta de criação da Comissão Docente-administrativa

Junto à atual conjuntura da Escola Estadual Caminho Suave, em que há um jogo político e uma disputa de poder, além de ações mais individualizadas, pode ser a Comissão Docente-administrativa um dos caminhos para aproximar mais os docentes das ações administrativas e criar mais referências de lideranças no contexto escolar. Vista também como possibilidade de evitar quebras no processo administrativo-pedagógico, tende esta ação a criar um elo na transição de equipes gestoras, o que contribui para a evolução de ações já implementadas, para manter práticas positivas e reestruturar outras.

Como ação inovadora, esta comissão, com caráter permanente, seria representada por professores efetivos representantes de cada área disciplinar com função principal de representar o segmento docente e assessorar a equipe gestora buscando assim mais compartilhamentos nas tomadas de decisão. Esta proposição visa melhorar a capacidade sócio-relacional entre equipe gestora e segmento docente, reforçar a autonomia escolar em todos os aspectos da gestão (pedagógico, administrativo e financeiro), no entendimento de autonomia como algo construído coletivamente a partir da identidade e da história da instituição e também de acordo com as necessidades da comunidade escolar.

É importante destacar que esta Comissão se diferencia do Colegiado Escolar que é o órgão máximo da escola. O quadro 6 relaciona todas as ações necessárias para a criação da comissão Permanente Docente-administrativa.

**Quadro 6 - Proposta de Criação da Comissão Permanente Docente-administrativa**

(continua)

| <b>Objetivo geral: criar e implementar a comissão docente-administrativa na Escola Estadual Caminho Suave</b> |                                                                                                                                                  |                                             |                                                                                                  |                                                                                   |                                                 |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>POR QUÊ?</b>                                                                                               | <b>O QUÊ?</b>                                                                                                                                    | <b>ONDE?</b>                                | <b>COMO?</b>                                                                                     | <b>QUANTO?<br/>(CUSTO)</b>                                                        | <b>QUEM?</b>                                    | <b>QUANDO?</b>                |
| Contemplar a participação dos professores de forma mais ativa na gestão                                       | Realizar assembleias com os professores para conscientização da importância de sua participação na gestão da escola                              | Escola Estadual Caminho Suave               | Convidar e motivar os docentes para participar das assembleias                                   | Recursos da escola Estadual Caminho Suave                                         | Direção e equipe pedagógica                     | Fevereiro de 2018             |
| Envolver professores de oposição para que componham as linhas gestoras da escola.                             | Realizar processo de escolha de representantes docentes efetivos por áreas disciplinares                                                         | Escola Estadual Caminho Suave               | Reuniões motivadoras , eleição dos representantes docentes efetivos                              | Recursos financeiros da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) | Direção e equipe pedagógica                     | Março de 2018                 |
| Promover intervenções na realidade escolar por meio de uma equipe docente permanente .                        | Formalizar a criação da Comissão                                                                                                                 | Escola Estadual Caminho Suave               | Criar estatuto de funcionamento com embasamento legal                                            | Recursos da Escola Estadual Caminho Suave                                         | Representantes docentes e equipe gestora        | Abril de 2018                 |
| Desenvolver as possibilidades de uma gestão mais participativa e democrática na unidade escolar               | Reunir periodicamente para debates, discussões e propostas para a implementação de instâncias e ações colegiadas                                 | Escola Estadual Caminho Suave               | Reuniões e rodas de conversa                                                                     | Recursos da Escola Estadual Caminho Suave                                         | Membros que compõem a comissão e equipe gestora | A partir de abril de 2018     |
| Criar um elo na transição de equipes gestoras.                                                                | Planejamento coletivo para manter práticas positivas, aprimorando-as, eliminando as negativas e inovando ações por uma gestão pública eficiente. | Escola Estadual Caminho Suave e comunidades | Reuniões para compartilhamento de informações e reflexões com base na análise das ações gestoras | Recursos da Escola Estadual Caminho Suave                                         | Membros que compõem a comissão e equipe gestora | Conforme previsto no Estatuto |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Caberá aos responsáveis pelas ações promover reuniões atrativas para buscar a presença dos sujeitos da comunidade escolar. Não há como desenvolver as ações propostas sem a realização de reuniões e assembleias pois todas as ações estão ligadas ao coletivo, à formação de grupos de pessoas. Nesse sentido, a motivação para a presença dos sujeitos deve se dar por meio dos responsáveis que trabalharão com estratégias diferenciadas que envolvem desde a divulgação até premiações, brindes, cafés comunitários, dentre outros.

Essa proposta será desenvolvida com o intuito de que sejam pensadas de maneira mais consciente as várias formas de participação dentro da instituição, de forma que os sujeitos se atentem à gestão escolar como administração pública o que envolve os vários segmentos da comunidade escolar. A comissão docente-administrativa surge com o objetivo de amenizar a “disputa de poder” dentro da instituição fazendo com que os planejamentos e ações ocorram de forma descentralizada o que gera maior responsabilização dos sujeitos e sejam em prol do todo escolar.

Dessa forma as tentativas de democratização e participação no espaço pesquisado tendem a ser mais qualificadas pois expressarão a coletividade, a gestão será mais compartilhada e os objetivos da escola alcançados mais facilmente, permitindo a continuidade de ações positivas, aperfeiçoamentos e inovações. Há uma tendência quando ocorre a mudança de equipes gestoras de descontinuidade de ações e projetos; geralmente, a própria disputa dentro da instituição inviabiliza meios dialógicos que expliquem os processos e as formas de administrar; havendo pessoas comuns que acompanham essas equipes a probabilidade de um trabalho processual ou contínuo é maior, principalmente quando são consideradas as verdadeiras necessidades da escola de acordo com sua realidade.

#### 3.1.4 Criação de um Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa

Diante das dificuldades apresentadas ao longo dos questionários aplicados e das entrevistas realizadas (2017) frente à dificuldade de implementação da gestão democrática e participativa, buscamos na criação deste Fórum Permanente implementar um espaço coletivo para a promoção de debates, realização de estudos

e apoiar experiências formais e não formais de ações colegiadas no intuito de divulgar e promover o fortalecimento de uma gestão democrática e participativa.

Nessa perspectiva da democratização da escola pública, a equipe gestora tem que possibilitar a participação e a transparência em todas as ações desenvolvidas. Para Gadotti (1993, p. 49), “A participação e a democratização num sistema público de ensino são a forma mais prática de formação para a cidadania. A educação para a cidadania dá-se na participação, no processo de tomada de decisão”. Assim sendo, torna-se importante que o gestor se coloque frente a esse isolamento dos diversos segmentos das escolas, e, assim, promova um espaço de diálogo para minimizar ou até mesmo combater ações autoritárias por parte da própria gestão, como também, a pouca participação dos demais.

De acordo com a LDB, em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações, no tocante à gestão democrática:

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

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

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

Para tanto, será contemplado no PAE a criação de um Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa, visando oportunizar a todos pertencentes da comunidade escolar um espaço para debates, propostas, estudo e acompanhamento das ações pertinentes à implementação de uma gestão, efetivamente, democrática e participativa.

O quadro 7 detalha as ações necessárias e legais para a criação do Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa e abarca outras escolas do município.

**Quadro 7 - Criação de um Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa**

(continua)

| <b>Objetivo geral: criar um Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa</b>                          |                                                                                                                        |                                                  |                                                                                                                                          |                                                                                                                         |                                                                              |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>POR QUÊ?</b>                                                                                                             | <b>O QUÊ?</b>                                                                                                          | <b>ONDE?</b>                                     | <b>COMO?</b>                                                                                                                             | <b>QUANTO?(CUSTO)</b>                                                                                                   | <b>QUEM?</b>                                                                 | <b>QUANDO?</b>    |
| Identificar as instituições escolares públicas do município                                                                 | Realizar um levantamento da participação dos diversos segmentos nas instituições escolares                             | Alto Rio Doce                                    | Levantar nos livros de Ata e na lista de presença das reuniões realizadas nas escolas do município                                       | Recursos financeiros da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG)                                       | Direção das escolas públicas do município                                    | Fevereiro de 2018 |
| A criação de um Fórum permanente deve ser feita a partir de uma Portaria ou Lei Municipal para publicação no Diário Oficial | Formalizar a criação do Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa                             | Alto Rio Doce                                    | Encaminhar a documentação para publicação no Diário Oficial do município                                                                 | Recursos financeiros da Prefeitura Municipal de Alto Rio Doce                                                           | Direção das escolas públicas e Secretaria Municipal de Educação do município | Fevereiro de 2018 |
| Para dar conhecimento ao município da importância da participação coletiva nas escolas                                      | Realizar uma audiência pública para a composição do Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa | Câmara Legislativa do município de Alto Rio Doce | Convidar a população para participar da audiência pública por meio da Direção das escolas públicas e da Secretaria Municipal de Educação | Recursos financeiros da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e da Secretaria Municipal de Educação | Direção das escolas públicas e Secretaria Municipal de Educação do município | Março de 2018     |

**Quadro 7 - Criação de um Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa**

(conclusão)

| <b>Objetivo geral: criar um Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa</b>  |                                                                                                                        |                                 |                                                                                 |                                                                                                                                      |                                                                                          |                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>POR QUÊ?</b>                                                                                     | <b>O QUÊ?</b>                                                                                                          | <b>ONDE?</b>                    | <b>COMO?</b>                                                                    | <b>QUANTO?<br/>(CUSTO)</b>                                                                                                           | <b>QUEM?</b>                                                                             | <b>QUANDO?</b>                         |
| Para fortalecer esta instância colegiada de participação                                            | Elaborar e aprovar o Regimento Interno do Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa           | Alto Rio Doce (locar a definir) | Reunião com os membros eleitos para elaboração e aprovação do Regimento Interno | Recursos Financeiros da Prefeitura Municipal                                                                                         | Membros que compõem o Fórum                                                              | Abril de 2018                          |
| Para desenvolver as possibilidades de uma gestão democrática e participativa nas unidades escolares | Reunir periodicamente para debates, discussões e propostas para a implementação de instâncias e ações colegiadas       | Alto Rio Doce (locar a definir) | Reunião com os membros eleitos                                                  | Recursos financeiros da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e da Secretaria Municipal de Educação              | Membros que compõem o Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa | Conforme previsto no Regimento Interno |
| Para divulgar as ações propostas no Fórum Permanente                                                | Criar um periódico para divulgação das propostas do Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa | Alto Rio Doce (locar a definir) | Impressão do material para divulgação                                           | Recursos financeiros da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e da Secretaria Municipal de Educação do município | Coordenação do Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa        | Conforme previsto no Regimento Interno |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa será coordenado pela Escola Estadual Caminho Suave, porém será aberto a todas as escolas públicas no município, pois tem a intenção de criar uma cultura de gestão democrática e participativa para todos os envolvidos no contexto escolar. Seu objetivo é divulgar, promover e criar estratégias para o fortalecimento de uma gestão participativa e democrática nas instituições escolares, acreditando nestas como alicerce de formação cidadã..

Como espaço de debates e conjugação de esforços entre as escolas do município, o Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa servirá para adequação e aperfeiçoamento das ações implementadas nas escolas, como também, oportunizar aos profissionais de educação e as famílias novas possibilidades de participação nas ações desenvolvidas pelas escolas, nas decisões a serem tomadas nas escolas e na contribuição da melhoria das relações entre os diferentes atores que participam das escolas.

Conforme estabelecido no Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, aprovado por meio da Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014 (BRASIL, 2014), o mesmo trouxe para a educação brasileira grandes desafios, tais como:

Garantir, em leis específicas aprovadas no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, a efetivação da gestão democrática na educação básica e superior pública, informada pela prevalência de decisões colegiadas nos órgãos dos sistemas de ensino e nas instituições de educação, e forma de acesso às funções de direção que conjuguem mérito e desempenho à participação das comunidades escolar e acadêmica, observada a autonomia federativa e das universidades (BRASIL, 2014, s.p.).

Assim, o Fórum Permanente de Promoção da Gestão Democrática e Participativa surge como possibilidade de assegurar condições para o desenvolvimento de um trabalho eficaz e eficiente no que tange à garantia da autonomia da unidade escolar e participação efetiva dos envolvidos nos processos de tomada de decisão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a Escola Pública (Anísio Teixeira).

A gestão democrática e participativa é elemento importante nas ações escolares que prezam pela qualidade do processo educativo e consideram a realidade da comunidade onde a escola está inserida, visando promover uma educação voltada para a formação da cidadania e pela qualidade social.

A presente dissertação buscou analisar as dificuldades na implementação da gestão participativa na Escola Estadual Caminho Suave. Com base na pesquisa realizada podemos afirmar que esta escola busca abrir espaços de participação para todos os segmentos da comunidade escolar, porém não existe uma mobilização de grande parte de seus sujeitos. São visíveis resistências em participar; as pessoas sabem da importância de um trabalho coletivo, mas não se envolvem nas ações cotidianas e também não reconhecem alguns espaços de participação como o Colegiado Escolar, o Conselho de Classe, o Regimento Escolar e o PPP.

A resistência das pessoas em participar de maneira coletiva foi identificada como um obstáculo a uma gestão escolar de qualidade, pois impede a realização de um planejamento realmente participativo. Outro ponto identificado é a questão política que existe no espaço escolar que gera uma disputa de poder e dificulta a participação principalmente dos docentes. Nesse sentido, percebemos que a convivência democrática é afetada e existe ainda uma visão de gestão centralizada.

É importante destacar que a participação não deixa de ocorrer no cenário escolar até porque ela se efetiva quando os alunos e servidores vão à escola para as atividades de rotina, quando conversam pelos corredores, quando desenvolvem o planejamento em sala de aula, dentre outras ações. A participação aqui tratada abarca muito mais que o fazer rotineiro ou até funcional pois pretende a mobilização coletiva, onde as ações dos sujeitos devam servir para congregar ideias e projetos e não segmentá-los, tornando a escola melhor.

Esse conceito de participação coletiva é a maior pretensão de todas as ações propostas e o caminho para sua concretização não é tão simples, principalmente quando retomamos Rancière (2014) que enfatiza que a democracia no Brasil não é



entendida como forma de vida. Refletir essa questão no cenário político e social atual do Brasil é algo bem complexo. Enquanto buscamos consolidar a verdadeira formação cidadã considerando a escola basilar para tal, convivemos com um governo elitista que apoia a retirada de direitos, conquistado por meio de lutas populares.

Vivemos assim em tempos sombrios e isso reflete muito na educação e no espaço escolar. As ações propostas aqui prezam pela conscientização dos indivíduos de forma que se entendam e ajam como protagonistas no cenário educativo e não é fácil desenvolvê-las em meio à onda ultraconservadora que domina a sociedade nos tempos atuais. O inconsciente coletivo é construído com a ignorância, o ódio e a intolerância. Fruto deste momento delicado é o movimento político “Escola sem Partido”, que carrega nas suas ações um discurso autoritário, fundamentalista cristão e moralista, que implica direta, negativa e seriamente na liberdade de expressão docente, na formação dos alunos como cidadãos e na realização de uma educação de qualidade, plural, que proporcione aos educandos uma ampla visão de mundo por meio do senso crítico. A gestão democrática e participativa está, assim, ameaçada pois atrás do discurso aparentemente neutro da Escola sem Partido existe a completa extinção do espaço de discussão da cidadania. Um verdadeiro atentado contra a liberdade de expressão docente e discente. Condenada por diversas entidades nacionais e internacionais de direitos humanos, esta entidade ainda defende a revogação da Lei 12.612, que concede a Paulo Freire o título de “Patrono da Educação Brasileira”, o que pode ser visto como imensa afronta à luta pela educação democrática.

São tempos sombrios, mas, apesar de todas as dificuldades apresentadas e enfrentadas ressaltamos que a escola é uma instituição basilar e reconhecida por todos como oportunidade de melhoria de vida para os indivíduos. Essa dissertação representa a possibilidade de ampliar a responsabilidade coletiva na busca de transformação do espaço escolar.

Por meio do PAE esperamos concretizar a participação ativa e consciente dos sujeitos da Escola Estadual Caminho Suave.

É necessária a compreensão do processo educativo também como um processo de interação com a realidade por meio das relações interpessoais, da

organização coletiva, de maneira a colaborar para a formação integral do educando, possibilitando sua atuação como ser social.

Quando acreditamos na possibilidade de mudar a realidade nos mostramos abertos a encontrar alternativas para intervenções positivas e no caso da Escola Estadual Caminho Suave essas transformações se dão na busca de concretização de uma gestão mais participativa.

Entendemos que todo processo de mudança é difícil, mas as práticas que decidimos assumir o tornam possível. A esperança é que, conjuntamente, todos os sujeitos da escola pesquisada consigam superar obstáculos por meio de um comprometimento recíproco, potencializando o diálogo e a participação por uma educação de mais qualidade.

Concluimos que as ações propostas tendem a conscientizar os sujeitos escolares e motivá-los ao desenvolvimento de um trabalho coletivo com espírito cooperativo, fazendo com que a Escola Estadual Caminho Suave seja um espaço de debate, de diálogo e reflexão coletiva, fortalecendo a gestão democrática por meio da real participação dos sujeitos, de forma que a escola cumpra sua função social de promover uma educação de qualidade e preparar os indivíduos para atuar na sociedade exercendo verdadeira cidadania.

## REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

\_\_\_\_\_. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. São Paulo: Cortez, 2003.

ARROYO, M. G. Administração da Educação, Poder e Participação. **Educação e Sociedade** (Impresso), v. 1, p. 36-46, 1979.

ANTUNES, A. **Aceita um conselho?** Como organizar o Colegiado Escolar. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2002 (Guia da Escola Cidadã, vol. 8)

BARROSO, J. **Autonomia e gestão das escolas**. Lisboa: Ministério da Educação, 1997.

BIANCO, A. A.; JUNIOR, R. N. **A contribuição dos Grêmios Estudantis para o exercício da gestão democrática** [online]. Curitiba: Seduc, 2008. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2459-8.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

BOBBIO, N. **O futuro da democracia**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

BORDENAVE, J. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Braziliense, 1994.

BRASIL. **Lei Federal nº 7.398, de 04 de novembro de 1985**. Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º grau e dá outras providências. Brasília, DF, 1985.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federal do Brasil**. Brasília, DF, 1998. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/constituicao-federal-de-1988>>. Acesso em: 29 ago. 2016

\_\_\_\_\_. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/11694112/artigo-14-da-lei-n-9394-de-20-de-dezembro-de-1996>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de educação Básica. **Conselhos Escolares**: democratização da escola e construção da cidadania. Brasília, DF, 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Salto para o Futuro. **Gestão Democrática**. TVEscola: MEC, 2005. Disponível em: <<http://tvescola.mec.gov.br/tve/salto/home>>. Acesso em: 26 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Brasília, DF, 2014.

BUSSMANN, A.C. Projeto Político-Pedagógico e Gestão da Escola. In VEIGA, I. P.A. (Org.) **Projeto Político-Pedagógico da escolar**: uma construção possível. Campinas, SP: Papyrus, 2008.

CARVALHO, J. M.de. **Cidadania no Brasil**. O longo caminho. 14.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

CARVALHO, M.L.R. D. **Escola e democracia**. São Paulo:EPU,1979.

CASTRO, L. R. (Coord.). **Falatório**: participação e democracia na escola. Rio de Janeiro: Contra Capa, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

CORTELLA, M. S.**A Escola e o Conhecimento**: fundamentos epistemológicos e políticos. 9. ed. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2005.

DEMO, P. **Participação é conquista**: noções de política social participativa. São Paulo, Cortez,1999.

DISTRITO FEDERAL. Lei nº 4.751 de 07 de fevereiro de 2012. **Dispõe sobre o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal**. Brasília, DF, 2012.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

ESCOLA ESTADUAL CAMINHO SUAVE. **Livro de Atas**. 2013.

\_\_\_\_\_. **Livro de ocorrências**. 2014a.

\_\_\_\_\_. **Projeto Político-Pedagógico**. 2014b.

\_\_\_\_\_. **Livro de Atas**. 2014c.

\_\_\_\_\_. **Anexo do processo de eleição**. 2015a.

\_\_\_\_\_. **Livro de Atas**. 2015b.

\_\_\_\_\_. **Livro de Atas**. 2016.

FERREIRA, N. S.C.; AGUIAR, M.Â.S. (Org.). **Gestão da Educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo:Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**, 13. ed. São Paulo: Edições Loyola,2006.

\_\_\_\_\_. Os Corpos Dóceis. In: FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**: nascimento da prisão. Petrópolis, Vozes, 1987. p. 117-142.

FREIRE, Paulo. **A Educação na Cidade**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **À Sombra desta Mangueira**. São Paulo: Olho D'Água, 1995.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 23. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, M; ROMÃO, J. E. **Autonomia da escola**: Princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, M. **Educação e Sociedade**, São Paulo, ano II, n. 6, Cortez, 1980.

\_\_\_\_\_. (Coord.) **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 1993.

GALINA, I. F.; CARBELLO, S. R. C. Gestão democrática e instâncias colegiadas. In: CARVALHO, E. J. G. (Org.). **Gestão escolar**. Maringá: Secretaria de Estado da Educação do Paraná; Universidade Estadual de Maringá, 2008.

GANDIN, D. A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade. **Currículo sem Fronteiras**, v.1, n1, p.81-95, jan/jun.2001.

GOMES, Luciano. **5W2H**: Ferramenta para a elaboração de Planos de Ação. 2014. Disponível em: <  
<http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

HORA, D. L. da. **Gestão Democrática na escola**: artes e ofícios de participação coletiva. Campinas:Papirus,1994.

LAKATOS, E. aria. **Sociologia Geral**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Porto Alegre, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

\_\_\_\_\_. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 2002.

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006 (Série Cadernos de Gestão).

\_\_\_\_\_. **Ação Integrada**: Administração, Supervisão e Orientação Educacional. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2008a.

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola.** 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008b (Série Cadernos de Gestão).

\_\_\_\_\_. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática.** 2009a. Disponível em: <<http://progestaoead.files.wordpress.com/2009a/09/a-evolucao-dagestao-educacional-hluck.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009b.

MACHADO, A. L. **Gestão educacional: tendências e perspectivas.** São Paulo: CENPEC, 1999.

MAUÉS, Olgaízes. Regulação educacional, formação e trabalho docente. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v.20, n.44, p. 473-492, set./nov. 2009. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1532/1532.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2017.

MILLER, K. I; MONGE, P.R. Participation, satisfaction and productivity: a meta-analytic review. **Academy of Management Journal**, v.29, n.4, 1986.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Resolução nº 2.810, de 13 de novembro de 2015. **Estabelece, para a Rede Pública Estadual de Educação Básica, Calendário Escolar para o ano de 2016.** Belo Horizonte, MG, 2015.

\_\_\_\_\_. Sistema Mineiro de Administração Escolas. Matrículas e frequência dos alunos da Escola Estadual Caminho Suave. Belo Horizonte, MG, 2016a. Disponível em: <[www.simade.caedufjf.net](http://www.simade.caedufjf.net)>. Acesso em: 29 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Avaliação Pública. Índice Sócio-econômico da Escola Estadual Caminho Suave. Belo Horizonte, MG, 2016a. Disponível em: <[www.simave.caedufjf.net](http://www.simave.caedufjf.net)>. Acesso em: 30 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Superintendência de Ensino Regional de Barbacena. **Mapa das cidades da jurisdição da 3ª. SRE de Minas Gerais.** Barbacena, MG, 2016c. Disponível em: <[http://srebarbacena.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1444&Itemid=661](http://srebarbacena.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1444&Itemid=661)>. Acesso em: 02 set. 2016.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento.** 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

OSORIO, L. C. **Família Hoje.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

PADILHA, P.R. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola.** 5. ed. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2005, (Guia Escola Cidadã; v. 7).

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 37-49, jan./mar. 2005.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

\_\_\_\_\_. **Administração Escolar: introdução crítica**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 1993.

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 1997.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã. 2001.

POLON, T. L. **Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas Escolas Participantes do Projeto GERES: Estudo Longitudinal da Geração Escolar**. 2005. 323 f. (Doutorado em Educação) - Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009.

PUIG, J. **A construção da personalidade moral**. São Paulo: Ática, 1998.

RANCIÈRE, J. **O ódio à democracia**. São Paulo: Boitempo, 2014

ROMÃO, J. **Diretores escolares e gestão democrática da escola**. São Paulo: Cortez, 1997.

RONCA, A C.; GONÇALVES, C. L. M.S. A supervisão escolar: um urgente desafio. In: ALVES, N. **Educação e Supervisão: o trabalho coletivo na escola**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1988.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 16. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SILVA, M. A. Arte e Manhas dos Projetos Políticos Pedagógicos. **Cadernos CEDES**, Campinas: UNICAMP, v.23, nº61, 147 p., dez. 2003.

SILVA, C. L.; PAULA, E. F. T.; OLIVEIRA, M. L. L. **A imprescindível ação das relações interpessoais no âmbito escolar** [online] .Cuiabá: Seduc, 2015. Disponível em: < <http://www.seduc.mt.gov.br/Paginas/A-imprescindível-ação-das-relações-interpessoais-no-âmbito-escolar.aspx>>. Acesso em: 20 out. 2016.

SOUZA, D. Q. M. Gestão Democrática da Escola Pública: desafios e perspectiva. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO, EDUCERE, VIII, Curitiba, 06 a 08 de outubro de 2008. **Anais...** Curitiba: PUCPR, 2008. Disponível em: <[http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/328\\_174.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/328_174.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2017.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Editora Cortez, 1989.

UNICEF. **Relatório da situação da adolescência brasileira**. Brasília: UNICEF, 2002.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 12. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VEIGA, I. P.A. (Org.) **Projeto Político-Pedagógico da escolar:** uma construção possível. 10.ed.Campinas, SP: Papyrus, 2000.

WEBER, M. **Economia e sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UnB, 1999. 2 v.

WERLE, F. O. C. **Conselhos Escolares:** implicações na gestão da escola pública. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

YIN, R. K. **Caso Estudo:** Planejamento e Métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## **APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EX-GESTORES DA ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ**

Prezado(a), \_\_\_\_\_

Sou aluna do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este roteiro de entrevista foi elaborado de forma que o sigilo lhe seja garantido. Agradeço também pela permissão de gravar. As suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho. Por isso, desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Cristina Mara Moreira

### **“Informações pessoais e percepções da gestão democrática e participativa no cotidiano escolar”**

- 1- Qual é a sua formação acadêmica?
- 2- Há quanto tempo você trabalha ou por quanto tempo trabalhou nesta instituição?
- 3- Qual a importância desta escola para você, na sua formação e vida profissional?
- 4- Qual sua função hoje na escola e quais as dificuldades mais comumente enfrentadas no cotidiano?
- 5- Por quantos anos exerceu a função gestora e como foi o processo pelo qual você assumiu o cargo?
- 6- Na sua visão, qual é o papel do diretor na gestão democrática da escola pública?
- 7- Quais os maiores obstáculos que você encontrou na sua gestão?
- 8- Enquanto gestor, por que linha de trabalho você planejava seu cotidiano dentro da escola?
- 9- Como era a tomada de decisões no período de sua gestão?
- 10- Qual era o grau de envolvimento e participação de servidores, pais e alunos com a escola?
- 11- Como eram feitos os convites para a comunidade participar das ações escolares?
- 12- E hoje, como é sua interação na escola com os servidores, alunos e famílias?
- 13- Mudou alguma coisa na sua relação com eles depois que você saiu da direção?
- 14- Você considera que sua gestão favorecia a participação e como isso ocorria?
- 15- Como você percebe as relações da escola com a comunidade? (A postura das famílias e sua participação na vida escolar dos filhos, as parcerias...)
- 16- Como era, na sua gestão, a postura da comunidade do entorno escolar analisando a participação?
- 17- Essa mesma comunidade, vizinha da escola, respeitava o espaço público nos finais de semana?
- 18- Você considera que no seu período enquanto gestor(a) houve nesta escola uma implementação de ações democráticas e participativas?

### **“Os espaços de participação”**

- 1- Qual é a sua definição da expressão “gestão democrática e participativa” no âmbito da escola pública?
- 2- Na sua opinião, o que é participar da escola?
- 3- Que relação você vê entre participação e autonomia escolar?
- 4- Como era, no período de sua gestão, a elaboração do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar em relação à participatividade dos sujeitos escolares?
- 5- Na sua visão, qual é a importância do Colegiado Escolar nas tomadas de decisão nesta escola?
- 6- O que a escola pode promover para envolver a comunidade nas ações escolares ?
- 7- Como era a participação dos alunos nas tomadas de decisão desta escola?
- 8- De que forma as reuniões escolares (administrativo-pedagógicas) podem ser verdadeiro espaço de participação?
- 9- De que maneira você vê os espaços escolares de participação colaborando para a formação discente e preparação para o exercício da cidadania?
- 10- A seu ver, quais são os principais espaços de participação nesta escola?
- 11- Como os espaços de participação podem ser aproveitados?
- 12- Quando você atuou como gestor(a), como era a participação dos segmentos escolares no cotidiano da escola?
- 13- Pontue algumas semelhanças e diferenças que você percebe quanto à participação dos sujeitos da comunidade nos espaços escolares, comparando seu período enquanto gestor(a) e a escola hoje.

## **APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PROFESSORES E SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ**

Prezado(a), \_\_\_\_\_

Sou aluna do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este roteiro de entrevista foi elaborado de forma que o sigilo lhe seja garantido. Agradeço também pela permissão de gravar. As suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho. Por isso, desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Cristina Mara Moreira

### **“Informações pessoais e percepções da gestão democrática e participativa no cotidiano escolar”**

- 1- Qual é a sua formação acadêmica?
- 2- Qual é a sua relação afetiva e profissional com esta escola?
- 3- Há quanto tempo você trabalha nesta escola?
- 4- Com que dificuldades você se depara no exercício da sua profissão?
- 5- Qual é a linha de trabalho da equipe gestora atual?
- 6- Na sua função hoje, como é sua interação com os demais servidores da escola, com os alunos e com as famílias?
- 7- Como você percebe as tomadas de decisão na escola hoje?
- 8- De que forma a escola busca envolver a comunidade em seu cotidiano?
- 9- Como é a participação das famílias nas ações escolares?
- 10- Na sua visão, qual é o papel do diretor na gestão democrática da escola pública?
- 11- Como se dá o relacionamento da equipe gestora com os professores (ou servidores) da escola?
- 12- Muito se fala em “gestão democrática. Qual seria a sua definição da expressão “gestão democrática” no âmbito da escola pública?

### **“Os espaços de participação”**

- 1- Como você considera o ambiente escolar em relação à interação, ao diálogo e à participação?
- 2- Como considera a participação dos sujeitos de diferentes segmentos escolares na gestão da escola?
- 3- Em sua função (professor ou funcionário), como você participa das reuniões e decisões da escola?
- 4- Como você participa do espaço escolar?
- 5- Como se dão as relações da escola com a comunidade?

- 6- Você considera que o ambiente escolar favorece um sentimento de pertencimento à instituição?
- 7- De que forma você participou do último processo de eleição dos membros gestores?
- 8- Qual sua opinião sobre esse espaço de abertura em que a comunidade pode escolher seus líderes?
- 9- O que você sabe sobre o Colegiado Escolar?
- 10- Você participou do processo de eleição e escolheu seus representantes para o Colegiado Escolar?
- 11- Como você avalia os espaços de participação que esta escola oferece?
- 12- Quais pontos você considera que sejam obstáculos para uma participação mais ativa dos sujeitos no cotidiano escolar?
- 13- Como a gestão democrática corrobora para a autonomia, participação e construção de cidadania (principalmente se referindo aos discentes)?
- 14- Até que ponto a gestão democrática permite aos partícipes intervir nas ações e projetos escolares?
- 15- Como entender a construção do PPP e do Regimento Escolar como espaço de participação?
- 16- Qual o papel do professor (ou servidor) na gestão democrática da escola pública?
- 17- Quais atividades a escola realiza para envolver a comunidade nas ações cotidianas?
- 18- E o que você acha que a escola pode fazer para melhorar o envolvimento dos professores (servidores) na instituição?
- 19- Como você se sente nesta escola?
- 20- Qual é a sua percepção em relação ao trabalho da equipe gestora atual?

## **APÊNDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PAIS DOS ALUNOS DA ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ**

Prezado(a), \_\_\_\_\_

Sou aluna do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este roteiro de entrevista foi elaborado de forma que o sigilo lhe seja garantido. Agradeço também pela permissão de gravar. As suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho. Por isso, desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Cristina Mara Moreira

### **“Informações pessoais e percepções da gestão democrática e participativa no cotidiano escolar”**

- 1- Qual é o seu nível de escolaridade e sua formação acadêmica?
- 2- O que a Escola Estadual “São José” representa para você, a importância dela na sua formação e na sua vida?
- 3- Como a escola abre canais de participação dos pais em reuniões e eventos?
- 4- Quais são os entraves, as dificuldades, enfim, o que impede a participação dos pais em reuniões e projetos escolares?
- 5- Como é a forma de trabalho da equipe gestora desta escola?
- 6- Você considera que a comunidade procura saber das ações desenvolvidas pela escola?
- 7- O que você entende pela expressão “gestão democrática e participativa da escola”?
- 8- Você vê alguma relação entre a gestão da escola e a formação dos alunos?
- 9- Qual seu papel como pai na gestão democrática da escola pública?

### **“Os espaços de participação”**

- 1- De que forma considera que o ambiente escolar pode favorecer a participação dos pais?
- 2- Como você se sente quando vai à escola, como você é recebido pelos servidores?
- 3- Por quais motivos você já procurou a escola?
- 4- Você conhece todos os membros da equipe gestora?
- 5- Você conhece todos os professores de seu(sua) filho(a)?
- 6- Como se dá o relacionamento da direção desta escola com os pais?
- 7- O que você sabe sobre o Colegiado Escolar?
- 8- Você participou da eleição dos membros do Colegiado desta escola e/ou conhece os pais que te representam neste órgão?

- 9- Como esta escola busca a participação dos pais em seu cotidiano?
- 10- Como pai, você participa das reuniões e decisões da escola?
- 11- Em que sua participação pode colaborar na gestão desta escola?
- 12- O que você considera que seja obstáculo para uma participação mais ativa dos pais no cotidiano escolar?
- 13- Como você pode melhorar seu desempenho e sua participação nesta escola?
- 14- Você já ouviu falar do Projeto Político- Pedagógico e do Regimento Escolar? O que sabe sobre eles?
- 15- Que atividades a escola realiza para envolver a comunidade nas ações escolares do dia a dia?
- 16- O que você acha que a escola pode fazer para melhorar o envolvimento dos pais na instituição e na vida escolar de seus filhos?
- 17- Você sabe se nesta escola já teve ou tem Associação de Pais e Mestres (ou Grêmio Estudantil) e como funciona?
- 18- Você considera que uma Associação de Pais e Mestres pode colaborar para uma participação mais ativa dos pais e alunos no contexto escolar?
- 19- Como você avalia a participação de pais na escola hoje?

## **APÊNDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS ALUNOS DA ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ**

Prezado(a), \_\_\_\_\_

Sou aluna do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este roteiro de entrevista foi elaborado de forma que o sigilo lhe seja garantido. Agradeço também pela permissão de gravar. As suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho. Por isso, desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Cristina Mara Moreira

### **“Informações pessoais e percepções da gestão democrática e participativa no cotidiano escolar”**

- 1- Que ano você está cursando e qual a sua idade?
- 2- Qual é a importância desta escola na sua formação e na sua vida?
- 3- Como esta escola abre canais de participação para os alunos em reuniões e eventos?
- 4- Que fatores você considera que interferem ou podem interferir negativamente na participação dos alunos nas reuniões, assembleias e outros projetos escolares?
- 5- Quem são os gestores desta escola e como eles se relacionam com os alunos?
- 6- Como esta escola se relaciona com a comunidade?
- 7- Os alunos são comunicados sobre projetos e atividades ou são convidados a participar?
- 8- O que você entende por gestão democrática e participativa?
- 9- Como foi sua participação na última eleição da equipe gestora?
- 10- Como a escolha dos próprios dirigentes colabora na construção de uma escola participativa e democrática?

### **“Os espaços de participação”**

- 1- Você considera o ambiente escolar favorável à interação e à participação?
- 2- Como a escola acolhe os alunos em seu cotidiano?
- 3- Você participou desse processo de eleição dos membros da equipe gestora e como foi?
- 4- Como se dá o relacionamento da direção da escola com os alunos?
- 5- Como se dá o relacionamento dos professores com os alunos?
- 6- Você participou da eleição dos membros do Colegiado e conhece os alunos que te representam neste órgão?
- 7- O que você sabe sobre o Colegiado Escolar e qual a importância dele nas ações escolares?
- 8- Em que a participação dos alunos pode colaborar na gestão da escola?

- 9- O que você considera que seja obstáculo para uma participação mais ativa dos alunos no cotidiano escolar?
- 10- Como você pode melhorar seu desempenho e sua participação na escola?
- 11- Você já ouviu falar do Regimento Escolar e do Projeto Político pedagógico da Escola? O que sabe sobre eles?
- 12- O que você, como estudante, tem aprendido com a gestão desta escola?
- 13- Qual seu papel como aluno na gestão democrática da escola pública, qual pode ser ou é sua colaboração para que este tipo de gestão se efetive?
- 14- Quais atividades esta escola realiza para envolver a comunidade nas ações escolares do dia a dia?
- 15- O que você acha que esta escola pode fazer para melhorar o envolvimento dos alunos com as ações e projetos escolares?
- 16- Você saberia dizer se nesta escola já teve ou tem Grêmios Estudantis e em que essa associação pode colaborar para melhorias no contexto escolar?



## APÊNDICE E: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS ALUNOS DA ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ

Sou aluna do Curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este questionário tem por finalidade conhecer a percepção dos alunos da E. E. São José em relação à questão da participação desse segmento no cotidiano escolar. Não é necessário se identificar. Suas respostas muito contribuirão para nossa pesquisa, portanto contamos com seu comprometimento, preenchendo os espaços e marcando somente uma alternativa para cada pergunta.

### Bloco 1- Informações pessoais

1- Quantos anos você tem?

- ☐ 11 a 13 anos
- ☐ 14 a 16 anos
- ☐ 17 a 19 anos
- ☐ 20 a 22 anos
- ☐ 23 a 25 anos
- ☐ 26 a 28 anos
- ☐ 29 a 31 anos
- ☐ mais de 32 anos

2- Em que série você está estudando?.....

- ☐ 6º ano do Ensino Fundamental
- ☐ 7º ano do Ensino Fundamental
- ☐ 8º ano do Ensino Fundamental
- ☐ 9º ano do Ensino Fundamental
- ☐ 1º ano do Ensino Médio
- ☐ 2º ano do Ensino Médio
- ☐ 3º ano do Ensino Médio
- ☐ Educação de Jovens e Adultos

3- Você trabalha ?

- ☐ sim ☐ não

4-Com quem você mora?

- ☐ pai, mãe e irmãos
- ☐ pai e mãe
- ☐ irmãos
- ☐ avós e pais
- ☐ tios e avós
- ☐ tios
- ☐ outros.....

6- Quem acompanha sua vida escolar?.....

**Envolvimento do entrevistado com a escola pesquisada e percepções da gestão democrática e participativa bem como dos espaços de participação**

- 1- Que grau de importância esta escola tem para você?  
☐ Nenhuma importância  
☐ Pouca importância  
☐ Importante  
☐ Muito importante
- 2- Como você considera o ambiente escolar?  
☐ agradável ☐ muito agradável ☐ pouco agradável ☐ desagradável
- 3- Como você se sente ao vir para a escola?  
☐ muito satisfeito ☐ satisfeito ☐ pouco satisfeito ☐ insatisfeito
- 4- Você participa dos projetos que acontecem na escola?  
☐ participo muito ☐ participo ☐ participo pouco ☐ não participo
- 5- Você considera sua participação na escola:  
☐ muito satisfatória ☐ satisfatória ☐ pouco satisfatória ☐ insatisfatória
- 6- Você conhece todos os membros da equipe gestora desta escola?  
☐ sim ☐ não
- 7- Como se dá o relacionamento da direção da escola com os alunos?  
☐ excelente ☐ bom ☐ ruim ☐ péssimo
- 8- O Colegiado Escolar é um órgão representativo de todos os segmentos da escola. Você sabe qual é a função do colegiado escolar?  
☐ sim ☐ não
- 9- Você conhece seus representantes no Colegiado escolar?  
☐ sim ☐ não
- 10- Você participou da eleição desses representantes?  
☐ sim ☐ não
- 11- Os alunos têm oportunidade de participar do cotidiano e das decisões da escola?  
☐ têm muita oportunidade  
☐ têm oportunidade  
☐ têm pouca oportunidade  
☐ não têm oportunidade
- 12- Como você considera o relacionamento dos professores para com os alunos (analisando abertura para o diálogo, compreensão, compromisso, atenção para as diferenças, planejamento):  
☐ excelente ☐ bom ☐ ruim ☐ péssimo
- 13- Na sua opinião, a participação dos alunos na escola se dá de maneira:

( ) muito satisfatória ( ) satisfatória ( ) pouco satisfatória ( ) insatisfatória

14-Na sua opinião, esta escola:

- ( ) cumpre o papel de educar e está aberta para a participação da comunidade  
( ) apenas cumpre as exigências de instâncias superiores  
( ) trabalha apenas de acordo com as vontades do diretor  
( ) não preza por meios dialógicos para cumprir as demandas de trabalho

15-Você considera importante a participação dos alunos na gestão da escola? Por quê?

---

---

---

16- Sua família acompanha sua vida escolar (frequência, assiduidade, rendimento, cumprimento de tarefas, avaliações):

- ( ) acompanha muito  
( ) acompanha  
( ) acompanha pouco  
( ) não acompanha

17- Seus pais ou responsáveis participam dos eventos e reuniões escolares:

- ( ) participam muito ( ) participam ( ) participam pouco ( ) não participam

18- Como você pode melhorar seu desempenho e sua participação na escola?

---

---

---

19- Você considera importante a participação dos alunos para concretizar a gestão democrática?

- ( ) sim ( ) não

20- Em que grau você considera importante a participação dos alunos nas tomadas de decisões da escola?

- ( ) Muito importante  
( ) Importante  
( ) Pouco importante  
( ) Sem importância

21- Você se sente acolhido nesta escola?

- ( ) muito acolhido ( ) acolhido ( ) pouco acolhido ( ) não me sinto acolhido

22- Você considera importante os alunos participarem da eleição para diretor da escola?

- ( ) Muito importante ( ) Importante ( ) Pouco importante ( ) Sem importância

23- Você procura conhecer as ações e projetos desenvolvidos pela escola?

- ( ) procuro muito ( ) procuro ( ) procuro pouco ( ) não procuro

24- Você considera que existe abertura para a participação de alunos em que intensidade?

- ☐ Muita abertura para a participação
- ☐ Há abertura para a participação
- ☐ Pouca abertura para a participação
- ☐ Não há abertura para a participação

25- Você analisa a direção da escola como:

- ☐ excelente ☐ boa ☐ ruim ☐ péssima

26- Que fatores você considera que sejam obstáculos para uma maior participação dos alunos?

.....

27- Os alunos encontram espaços e oportunidades para participarem do cotidiano escolar, eles têm liberdade para expressar o que pensam a respeito da instituição.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo mais que discordo
- ☐ Discordo mais que concordo
- ☐ Discordo

28- A gestão da escola em que você estuda é democrática e participativa.

- ☐ Concordo mais que discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo mais que concordo

29- A equipe gestora promove espaços de diálogo, debate e reflexões para a tomada de decisão em relação a situações do cotidiano escolar.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo mais que discordo
- ☐ Discordo mais que concordo
- ☐ Discordo

30- A equipe gestora acompanha os projetos desenvolvidos na escola.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo mais que discordo
- ☐ Discordo mais que concordo
- ☐ Discordo

Agradeço imensamente pela sua disponibilidade. Suas respostas muito enriquecerão o trabalho de pesquisa. Muito obrigada!

**Cristina Mara Moreira**

## APÊNDICE F: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFESSORES DA ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ

Sou aluna do Curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este questionário tem por finalidade conhecer a percepção dos professores da E. E. São José em relação à questão da participação desse segmento no cotidiano escolar. Não é necessário se identificar. Suas respostas muito contribuirão para nossa pesquisa, portanto contamos com seu comprometimento, preenchendo os espaços e marcando somente uma alternativa para cada pergunta.

### Informações Pessoais

1- Qual é a sua idade?

- ☐ De 20 a 25 anos  
☐ 26 a 35  
☐ 36 a 45  
☐ 46 a 55  
☐ 65 a 70

2- Qual sua Formação? .....

3- Pós-graduação: ☐ Especialização ☐ Mestrado ☐ Doutorado ☐

4- Com que disciplina que você trabalha na escola? .....

### Envolvimento do entrevistado com a escola pesquisada e percepções da gestão democrática e participativa bem como dos espaços de participação

5- Há quanto tempo trabalha na escola?

- ☐ até 1 ano  
☐ entre 1 e 2 anos  
☐ 3 a 5 anos  
☐ 5 a 10 anos  
☐ 10 anos ou mais

6- Você é efetivo ou designado?.....

7- Participo com frequência das reuniões promovidas pela equipe gestora e pedagógica.

- ☐ Concordo  
☐ Concordo mais que discordo  
☐ Discordo mais que concordo  
☐ Discordo .

8- Contribuí no processo de elaboração, atualização ou avaliação do PPP (Projeto Político-Pedagógico).

- ☐ Concordo

- ☐ Concordo mais que discordo
- ☐ Discordo mais que concordo
- ☐ Discordo

9- Como é o clima de trabalho dentro da escola?

- ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Ruim ☐ Péssimo

10- Como é a sua relação com os alunos no ambiente escolar?

- ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Ruim ☐ Péssimo

11- Qual é a relação entre você e os pais de seus alunos?

- ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Ruim ☐ Péssimo

12- Os pais participam da vida escolar de seus filhos na escola?

- ☐ Participam muito
- ☐ Participam
- ☐ Participam pouco
- ☐ Não participam

Por quê? \_\_\_\_\_

13- A escola tem desenvolvido ações para um maior envolvimento dos pais com as atividades escolares dos filhos?

- ☐ Tem desenvolvido muitas ações
- ☐ Desenvolve ações comuns
- ☐ Desenvolve poucas ações
- ☐ Não desenvolve ações

14 – Se a escola desenvolve tais ações, indique a(s) que você considera estratégica(s).

.....  
 .....

15- Como você avalia os efeitos de um maior envolvimento dos pais nas atividades escolares dos filhos e nas ações da escola?

- ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Ruim ☐ Péssimo

16- A escola promove formações ou projetos com os professores com o intuito de melhorar o relacionamento da escola e a comunidade de seu entorno.

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo mais que discordo
- ☐ Discordo mais que concordo
- ☐ Discordo

17- Nos últimos anos houve alguma mudança quanto ao envolvimento das famílias na vida escolar de seus filhos?

- ☐ Houve muita mudança
- ☐ Houve mudança
- ☐ Houve pouca mudança
- ☐ Não houve mudança

Se houve algum tipo de mudança, diga qual:

Se não houve nenhum tipo de mudança, em sua opinião, qual seria o motivo?

18- O que você acha que a escola pode fazer para melhorar o envolvimento dos pais na instituição e na vida escolar de seus filhos?.....

19- No ambiente escolar há um clima favorável ao diálogo e à participação.

- ☐ concordo  
☐ concordo mais que discordo  
☐ discordo mais que concordo  
☐ discordo

20- Você se sente motivado ao ir para escola trabalhar.

- ☐ concordo  
☐ concordo mais que discordo  
☐ discordo mais que concordo  
☐ discordo

21- A equipe gestora mantém um bom relacionamento com os professores da escola por meio do diálogo e incentivo à participação.

- ☐ concordo  
☐ concordo mais que discordo  
☐ discordo mais que concordo  
☐ discordo

22- Você conhece os representantes docentes no Colegiado escolar?

- ☐ sim ☐ não

23- Você participou da eleição desses representantes no Colegiado Escolar?

- ☐ Participei ativamente  
☐ Apenas fui votar  
☐ Não participei  
☐ Participei

24- Os professores participam ativamente do cotidiano e das decisões da escola.

- ☐ concordo  
☐ concordo mais que discordo  
☐ discordo mais que concordo  
☐ discordo

25- Na sua opinião, a participação dos professores na escola se dá de maneira:

- ☐ muito satisfatória ☐ satisfatória ☐ pouco satisfatória ☐ insatisfatória

26- Na sua opinião, esta escola:

- ☐ ( ) cumpre o papel de educar e está aberta para a participação da comunidade
- ☐ ( ) apenas cumpre as exigências de instâncias superiores
- ☐ ( ) trabalha apenas de acordo com as vontades do diretor
- ☐ ( ) não preza por meios dialógicos para cumprir as demandas de trabalho

27- Você considera importante a participação dos professores na gestão da escola?  
Por quê?

.....  
.....

28- Como você pode melhorar seu desempenho e sua participação na escola?

.....  
.....

29- Que grau de importância esta escola tem para você?

- ☐ ( ) Nenhuma importância
- ☐ ( ) Pouca importância
- ☐ ( ) Importante
- ☐ ( ) Muito importante

Justifique sua resposta

.....  
.....

30- Você analisa a direção da escola como:

- ☐ ( ) excelente ☐ ( ) boa ☐ ( ) ruim ☐ ( ) péssima

31- Você participa ativamente dos projetos que acontecem na escola.

- ☐ ( ) concordo
- ☐ ( ) concordo mais que discordo
- ☐ ( ) discordo mais que concordo
- ☐ ( ) discordo

32- A equipe gestora acompanha os projetos desenvolvidos na escola.

- ☐ ( ) Concordo
- ☐ ( ) Concordo mais que discordo
- ☐ ( ) Discordo mais que concordo
- ☐ ( ) Discordo

33- Em que grau você considera importante a participação dos professores nas tomadas de decisões da escola?

- ☐ ( ) Muito importante ☐ ( ) Importante ☐ ( ) Pouco importante ☐ ( ) Sem importância

34- Você considera que existe abertura para a participação de professores em que intensidade?

- ☐ ( ) Muita abertura para a participação
- ☐ ( ) Há abertura para a participação
- ☐ ( ) Pouca abertura para a participação
- ☐ ( ) Não há abertura para a participação



35- Que fatores você considera que sejam obstáculos para uma maior participação dos professores no cotidiano escolar, no planejamento e nas tomadas de decisão?

.....

.....

36- A equipe gestora exerce papel de liderança e estimula a participação docente nas atividades do cotidiano escolar.

- ☐ ) Concordo
- ☐ ) Concordo mais que discordo
- ☐ ) Discordo mais que concordo
- ☐ ) Discordo

37- Nesta instituição, os professores encontram espaço para participar, dar sugestões e expor suas ideias.

- ☐ ) Concordo
- ☐ ) Concordo mais que discordo
- ☐ ) Discordo mais que concordo
- ☐ ) Discordo

38- A equipe gestora promove espaços dialógicos, de debate e reflexões para as tomadas de decisão no cotidiano escolar .

- ☐ ) Concordo
- ☐ ) Concordo mais que discordo
- ☐ ) Discordo mais que concordo
- ☐ ) Discordo

39- A equipe gestora utiliza mecanismos, além de reuniões, para se comunicar com os professores.

- ☐ ) Concordo
- ☐ ) Concordo mais que discordo
- ☐ ) Discordo mais que concordo
- ☐ ) Discordo

40- A gestão desta escola é democrática e participativa.

- ☐ ) Concordo
- ☐ ) Concordo mais que discordo
- ☐ ) Discordo mais que concordo
- ☐ ) Discordo

Agradeço imensamente pela sua disponibilidade. Suas respostas enriquecerão o trabalho de pesquisa. Muito obrigada!

Cristina Mara Moreira

## APÊNDICE G: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PAIS DOS ALUNOS DA ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ

Sou aluna do Curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este questionário tem por finalidade conhecer a percepção de alguns pais da E. E. São José em relação à questão da participação desse segmento no cotidiano escolar. Não é necessário se identificar. Suas respostas muito contribuirão para nossa pesquisa, portanto contamos com seu comprometimento, preenchendo os espaços e marcando somente uma alternativa para cada pergunta.

### Bloco 1: Informações Pessoais

1 - Quantos anos você tem?

- ☐ até 17 anos
- ☐ 18 a 24 anos
- ☐ 25 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ 51 anos ou mais

2- Qual a sua escolaridade:

- ☐ Nunca estudou
- ☐ Ensino Fundamental incompleto
- ☐ Concluiu o Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Concluiu o Ensino Médio
- ☐ Ensino superior
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

3 – Qual é a sua profissão?.....

4- Quantas horas você trabalha diariamente?.....

### Bloco 2- Envolvimento do entrevistado com a escola pesquisada e percepções da gestão democrática e participativa bem como dos espaços de participação:

5- Você sabe a série ou nível de ensino em que seu filho estuda na escola pesquisada?

- ☐ Não sei
- ☐ 6º ou 7º ano do Ensino Fundamental
- ☐ 8º ou 9º ano do Fundamental
- ☐ Ensino Médio

6- Saberá dizer há quanto tempo seu filho está estudando nesta escola?.....

7- Diariamente, quanto tempo você se dedica ao acompanhamento da vida escolar do(a) seu(sua) filho(a) ?

- ( ) Menos de 1 hora
- ( ) 1 a 2 horas
- ( ) 3 horas ou mais
- ( ) Não tenho tempo para acompanhar

8- Qual é o seu estado civil?

- ( ) solteiro ( ) casado ( ) viúvo ( ) divorciado

9- Você já estudou ou estuda nesta escola?

- ( ) sim ( ) não

10- Que grau de importância esta escola tem para você?

- ( ) Nenhuma importância ( ) Pouca importância ( ) Importante ( ) Muito importante

11- Quantos filhos você tem matriculados nesta escola?.....

12- Você participa das reuniões de pais e mestres da escola?

- ( ) participo muito
- ( ) Participo quase sempre
- ( ) Participo pouco
- ( ) Não participo

13- Com que frequência você vai à escola de seu filho?

- ( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Frequentemente ( ) Sempre

14- Qual o grau de importância que você atribui às reuniões da escola?

- ( ) Muito importante ( ) Importante ( ) Pouco importante ( ) Nenhuma importância

15- Que fatores você considera que impedem a participação das famílias na escola?

- ( ) horário das reuniões
- ( ) localização da escola
- ( ) transporte
- ( ) falta de interesse
- ( ) comodismo
- ( ) não ter ciência de sua realização
- ( ) outros: .....

16- Você conversa com seu filho sobre questões relacionadas à escola e às suas atividades escolares? ( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca

17-Seu (sua) filho(a) relata no ambiente familiar situações ou fatos ocorridos na escola? ( ) sempre ( ) frequentemente ( ) raramente ( ) nunca

18- Você acompanha a vida escolar de seu filho (tarefas, trabalhos, avaliações, frequência, assiduidade)?

- ( ) acompanho muito ( ) acompanho quase sempre ( ) acompanho pouco ( ) não acompanho

Justifique sua resposta:\_\_\_\_\_

19- Os pais têm oportunidade de participar do cotidiano e das decisões da escola.

- ☐ ) Concordo
- ☐ ) Concordo mais que discordo
- ☐ ) Discordo mais que concordo
- ☐ ) Discordo

20- O Colegiado Escolar é um órgão representativo de todos os segmentos da escola. Você sabe qual é a função do colegiado escolar?

- ☐ ) sim ☐ ) não

21-Você conhece os representantes de pais no Colegiado escolar?

- ☐ ) sim ☐ ) não

22-Você participou da eleição desses representantes?

- ☐ ) sim ☐ ) não

23-Os pais participam ativamente do cotidiano e das decisões da escola.

- ☐ ) Concordo
- ☐ ) Concordo mais que discordo
- ☐ ) Discordo mais que concordo
- ☐ ) Discordo

24- A participação dos pais na escola se dá de maneira satisfatória.

- ☐ ) Concordo
- ☐ ) Concordo mais que discordo
- ☐ ) Discordo mais que concordo
- ☐ ) Discordo

25- Quando você vai à escola, sente-se acolhido pelos que nela trabalham.

- ☐ ) Concordo
- ☐ ) Concordo mais que discordo
- ☐ ) Discordo mais que concordo
- ☐ ) Discordo

26- Na sua opinião, esta escola:

- ☐ ) cumpre o papel de educar e está aberta para a participação da comunidade
- ☐ ) apenas cumpre as exigências de instâncias superiores
- ☐ ) trabalha apenas de acordo com as vontades do diretor
- ☐ ) não preza por meios dialógicos para cumprir as demandas de trabalho

27- É importante a participação dos pais na gestão da escola? Por quê?

.....

28- O que você considera que a escola pode fazer para melhorar o envolvimento dos pais e familiares na vida escolar?

.....

29-Você conhece os professores de seu (sua) filho (a)?

- ☐ ) conheço todos ☐ ) conheço alguns ☐ ) não os conheço

30-Você conhece os membros da equipe gestora desta escola?

- ☐ ) conheço todos ☐ ) conheço alguns ☐ ) não os conheço

31- Como você avalia os efeitos de um maior envolvimento dos pais nas ações escolares? ( ) ótimo ( ) bom ( ) regular ( ) péssimo

32- Você considera sua participação na escola:

- ( ) Muito satisfatória
- ( ) Satisfatória
- ( ) Pouco satisfatória
- ( ) Insatisfatória

Justifique sua resposta:.....

33- No ambiente escolar há um clima favorável ao diálogo e à participação.

- ( ) concordo
- ( ) concordo mais que discordo
- ( ) discordo mais que concordo
- ( ) discordo

34- Como se dá o relacionamento da direção da escola com os pais?

- ( ) excelente ( ) bom ( ) ruim ( ) péssimo

35- Os pais têm oportunidade de participar do cotidiano e das decisões da escola.

- ( ) Concordo
- ( ) Concordo mais que discordo
- ( ) Discordo mais que concordo
- ( ) Discordo

36- A gestão desta escola é democrática e participativa.

- ( ) Concordo
- ( ) Concordo mais que discordo
- ( ) Discordo mais que concordo
- ( ) Discordo

37- Você analisa a direção da escola como:

- ( ) excelente ( ) boa ( ) ruim ( ) péssima

38- A gestão promove espaços de diálogo, debate e reflexões estimulando a participação dos pais.

- ( ) Concordo
- ( ) Concordo mais que discordo
- ( ) Discordo mais que concordo
- ( ) Discordo

39- Que fatores você considera que sejam obstáculos para uma maior participação dos pais?

.....

Agradeço imensamente pela sua disponibilidade. Suas respostas muito enriquecerão o trabalho de pesquisa. Muito obrigada!

Cristina Mara Moreira

## APÊNDICE H: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO A SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA ESCOLA ESTADUAL SÃO JOSÉ

Sou aluna do Curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este questionário tem por finalidade conhecer a percepção de alguns servidores administrativos da E. E. São José em relação à questão da participação desse segmento no cotidiano escolar. Não é necessário se identificar. Suas respostas muito contribuirão para nossa pesquisa, portanto contamos com seu comprometimento, preenchendo os espaços e marcando somente uma alternativa para cada pergunta.

### Informações Pessoais:

1- Qual é a sua idade?

- ( ) De 20 a 25 anos  
 ( ) 26 a 35  
 ( ) 36 a 45  
 ( ) 46 a 55  
 ( ) 65 a 70

2- Qual sua escolaridade:

- ( ) Ensino Fundamental incompleto  
 ( ) Ensino Fundamental completo  
 ( ) Ensino Médio incompleto  
 ( ) Ensino Médio completo  
 ( ) Graduação:.....  
 ( ) Pós-graduação:.....

### Envolvimento do entrevistado com a escola pesquisada e percepções da gestão democrática e participativa bem como dos espaços de participação:

1- Em que área você trabalha na escola? \_\_\_\_\_

2- Há quanto tempo trabalha na escola?

- ( ) até 1 ano  
 ( ) entre 1 e 2 anos  
 ( ) 3 a 5 anos  
 ( ) 5 a 10 anos  
 ( ) 10 anos ou mais

3- Você participa com frequência das reuniões e outras atividades promovidas na escola? ( ) Participo muito ( ) Participo ( ) Participo pouco ( ) Não participo

4- Como é o clima de trabalho dentro da escola?

- ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Ruim ( ) Péssimo

5- Como é seu relacionamento com os alunos no ambiente escolar?

- ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Ruim ( ) Péssimo

6- Meu relacionamento com os colegas de trabalho é bom.

- ☐ ) Concordo
- ☐ ) Concordo mais que discordo
- ☐ ) Discordo mais que concordo
- ☐ ) Discordo

7- Os pais dos alunos matriculados participam das ações escolares.

- ☐ ) Concordo
- ☐ ) Concordo mais que discordo
- ☐ ) Discordo mais que concordo
- ☐ ) Discordo

8- Como você avalia os efeitos de um maior envolvimento dos membros da comunidade nas atividades da escola?

- ☐ ) Ótimo ☐ ) Bom ☐ ) Ruim ☐ ) Péssimo

9- A escola promove formações ou projetos com os servidores com o intuito de melhorar o trabalho e o relacionamento da escola e a comunidade de seu entorno.

- ☐ ) Concordo
- ☐ ) Concordo mais que discordo
- ☐ ) Discordo mais que concordo
- ☐ ) Discordo

10- O que você acha que a escola pode fazer para melhorar o envolvimento de toda a comunidade na instituição escolar?.....

.....

11- Como se dá o relacionamento da direção da escola com os servidores?

- ☐ ) excelente ☐ ) bom ☐ ) ruim ☐ ) péssimo

12- Você conhece os representantes dos servidores administrativos no Colegiado Escolar?( ☐ ) sim ☐ ) não

13- Você participou da eleição desses representantes? ( ☐ ) sim ☐ ) não

14- Os servidores participam ativamente do cotidiano e das decisões da escola.

- ☐ ) Concordo
- ☐ ) Concordo mais que discordo
- ☐ ) Discordo mais que concordo
- ☐ ) Discordo

15- Na sua opinião, a participação dos funcionários na escola se dá de maneira:

- ☐ ) muito satisfatória ☐ ) satisfatória ☐ ) pouco satisfatória ☐ ) insatisfatória

16- Na sua opinião, esta escola:

- ☐ ) cumpre o papel de educar e está aberta para a participação da comunidade
- ☐ ) apenas cumpre as exigências de instâncias superiores
- ☐ ) trabalha apenas de acordo com as vontades do diretor
- ☐ ) não preza por meios dialógicos para cumprir as demandas de trabalho

17- Você considera importante a participação de todos os funcionários na gestão da escola ? Por quê?

.....  
 .....

18- Como você pode melhorar seu desempenho e sua participação na escola?

.....  
 .....

19- A equipe gestora promove abertura para o diálogo, ouve opinião dos funcionários.

- ☐ ) Concordo
- ☐ ) Concordo mais que discordo
- ☐ ) Discordo mais que concordo
- ☐ ) Discordo

20- Você analisa a direção da escola como:

- ☐ ) excelente ☐ ) boa ☐ ) ruim ☐ ) péssima

21- Que grau de importância esta escola tem para você?

- ☐ ) Nenhuma importância
- ☐ ) Pouca importância
- ☐ ) Importante
- ☐ ) Muito importante

Justifique sua resposta:.....

22- Os servidores têm oportunidade de participar do cotidiano e das decisões da escola.

- ☐ ) Concordo
- ☐ ) Concordo mais que discordo
- ☐ ) Discordo mais que concordo
- ☐ ) Discordo

23- No ambiente escolar há um clima favorável ao diálogo e à participação.

- ☐ ) concordo
- ☐ ) concordo mais que discordo
- ☐ ) discordo mais que concordo
- ☐ ) discordo

24- Na sua opinião esta escola é:

- ☐ ) Pouco democrática e participativa
- ☐ ) Democrática e participativa
- ☐ ) Não é democrática e participativa
- ☐ ) Muito democrática e participativa

25- Você considera que existe abertura para a participação de servidores em que intensidade?

- ☐ ) Muita abertura para a participação
- ☐ ) Há abertura para a participação
- ☐ ) Pouca abertura para a participação



( ) Não há abertura para a participação

26- A equipe gestora exerce papel de liderança e estimula a participação dos servidores nas atividades do cotidiano escolar.

( ) Concordo

( ) Concordo mais que discordo

( ) Discordo mais que concordo

( ) Discordo

Agradeço imensamente pela sua disponibilidade. Suas respostas muito enriquecerão o trabalho de pesquisa. Muito obrigada!

Cristina Mara Moreira