

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

MARIA VALDEODETE GEISSLER RIBEIRO

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL NOSSA
SENHORA DA ASSUNÇÃO LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO DE
OLIVENÇA - AMAZONAS**

JUIZ DE FORA
2016

MARIA VALDEODETE GEISSLER RIBEIRO

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL NOSSA
SENHORA DA ASSUNÇÃO LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO DE
OLIVENÇA - AMAZONAS**

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

Orientador: Prof. Dr. Frederico Augusto d'Avila Riani

JUIZ DE FORA
2016

MARIA VALDEODETE GEISSLER RIBEIRO

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL NOSSA
SENHORA DA ASSUNÇÃO LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO DE
OLIVENÇA - AMAZONAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Membro da banca – orientador (a)

Membro da banca

Membro da banca

Dedico este trabalho à minha família; ao meu esposo Aroldo Reis; aos meus filhos Francisca Letícia e Francisco Gabriel, que incansavelmente estiveram me apoiando nesta caminhada.

AGRADECIMENTOS

A Deus Pai, Filho e Espírito Santo por iluminar meu caminho e me dar forças para seguir sempre em frente e fazer com que eu pudesse acreditar nos meus ideais.

À Universidade Federal de Juiz de Fora e ao CAEd (Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação) pelo pioneirismo e ousadia em ofertar um curso como este de tamanha qualidade.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Frederico Riani D'avila, pela grande contribuição para elaboração do meu trabalho e para meu amadurecimento acadêmico.

Aos Asas da dissertação, Leonardo Ostwald Vilardi e Gisele Zaquini Lopes Faria pelas intervenções e apoio, pois contribuíram de forma significativa com suas críticas e sugestões pontuais a tudo que foi produzido aqui.

Ao Secretário Estadual de Educação do Estado do Amazonas, Rossieli Soares Silva, pela determinação na formação do quadro de educadores, motivo pelo qual me foi possível esta oportunidade.

À equipe de profissionais da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção pela disponibilidade de todos em colaborar na construção desta pesquisa.

Aos colegas da turma de 2013, pelas discussões, reflexões e construções conjuntas nos ambientes de aprendizagem. De forma específica, às amigas Jesuína Luziane, Maria Lúcia Castro e Maria Guimacy Aquino, que foram motivadoras, parceiras, solidárias e cúmplices em todos os momentos ao longo do curso.

À minha família, pela torcida, pelo incentivo constante durante esses anos e por me fazerem seu exemplo e orgulho.

Por fim, agradeço ao meu marido Aroldo Reis pela motivação desde o início, pela compreensão nos muitos momentos de minha ausência na nossa família por estar grudada no computador, pedindo que esperasse mais “uns minutinhos” que se transformavam em horas intermináveis.

Aos meus filhos: Francisca Letícia e Francisco Gabriel por entenderem a minha ausência em muitos momentos de suas vidas, pelos abraços nos momentos precisos e pelo sorriso motivador quando eu apresentava desânimo.

Muito Obrigada a todos vocês!

A teoria sem a prática vira verbalismo, assim como prática sem teoria vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade

(PAULO FREIRE, 2005, p.27).

RESUMO

O presente trabalho, intitulado Os desafios da gestão democrática na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, teve como objetivo analisar os principais desafios da gestão democrática escolar, tendo como estudo de caso a Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, para isso, foi necessário conferir, se os princípios da participação, descentralização e transparência estão presentes nas ações realizadas pela escola. No trabalho, analisou-se as leis de abrangência nacional e estadual que amparam tal princípio constitucional, bem como planos e regimentos referentes à democracia no contexto escolar. Além disso, foi apresentada a estrutura da SEDUC/AM, especificamente o setor que trata da Gestão Escolar e, em seguida, especificamente o caso de gestão. Para tanto, a pesquisa aqui exposta adotou um levantamento bibliográfico, uma revisão da fundamentação legal e normativa sobre o processo de gestão democrática e uma coleta de dados com diferentes sujeitos do processo, por meio de entrevistas e questionários. A análise dos dados permitiu um diálogo com autores e estudos realizados sobre a temática. Foram utilizadas as reflexões de Paro (1991, 1996, 1997, 2001, 2002 e 2008), Lück (2000, 2005, 2006, 2008, 2009 e 2010), Libâneo (2002, 2003 e 2005), Fonseca (1994), Gadotti (1994 e 2004), Oliveira (1997, 2010 e 2014) e Dourado (2006 e 2012). A pesquisa apontou os desafios que impedem a consolidação de uma gestão democrática, estes foram identificados a partir da equipe escolar e da comunidade. A partir dos dados coletados, foram indicados, no Plano de Ação Educacional aqui proposto, estratégias de ação para a implantação de uma gestão democrática, dentre elas, a Criação e Reativação dos Organismos Colegiados, o Fortalecimento da Gestão Escolar e a Criação de Atividades Integradas.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Gestão Escolar; Gestão Participativa.

ABSTRACT

This work, entitled The challenges of democratic management in the State School Our Lady of the Assumption, aimed to analyze the main challenges the school democratic management, and as a case study the State School Our Lady of the Assumption, for it was necessary to check, the principles of participation, decentralization and transparency are present in the actions taken by the school. At work, we analyzed the laws of national and statewide that support this constitutional principle, as well as plans and regulations relating to democracy in the school context. Furthermore, it was shown the structure of SEDUC / AM, which is specifically the sector school administration, and then particularly the case management. Therefore, the research outlined here adopted a literature review, a review of the legal and normative basis of the democratic process management and data collection with different subjects of the process, through interviews and questionnaires. Data analysis allowed a dialogue with authors and studies on the subject. the reflections of Paro was used (1991, 1996.1997, 2001, 2002 and 2008), Lück (2000, 2005, 2006, 2008, 2009 and 2010), Libâneo (2002, 2003 and 2005), Fonseca (1994), Gadotti (1994 and 2004), Oliveira (1997, 2010 and 2014) and Gold (2006 and 2012). The survey showed the challenges that impede the consolidation of a democratic, they were identified from the school staff and the community. From the data collected, were indicated in the Educational Action Plan proposed here, action strategies for the implementation of a democratic, among them the creation and Reactivation of the Collegiate Bodies, Strengthening School Management and Creation of Integrated Activities.

Keywords: Democratic management; School management; Participatory management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AM	Amazonas
APMC	Associação de Pais, Mestres e Comunitários
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CE	Conselho Escolar
CEE	Conselho Estadual de Educação
CEPAN	Centro de Formação Profissional Pe. José Anchieta
CF	Constituição Federal
CGPEV	Comitê Gestor Prêmio Escola De Valor
DEGESC	Departamento De Gestão Escolar
EECEDMARZI	Escola Estadual Centro Educacional Domênico Marzi
EEDJRCORREA	Escola Estadual Desembargador João Rebelo Correa
EEIGCUSTÓDIO	Escola Estadual Indígena Genésio Custódio
EEIPOGUTÁ	Escola Estadual Indígena Pogutá
EEMECEFALÔNIA	Escola Estadual Monsenhor Evangelista De Cefalônia
EENSASSUNÇÃO	Escola Estadual Nossa Senhora Da Assunção
EEPNRCOELHO	Escola Estadual Professora Nilce Rocha Coelho
EEVLAC.BRANCO	Escola Estadual Vereador Lauro De Almeida Castelo Branco
EENSA	Escola Estadual Nossa Senhora Da Assunção
EF	Ensino Fundamental
EM	Ensino Médio
ENEM	Exame Nacional Do Ensino Médio
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
HTP	Hora Do Tempo Pedagógico
IBGE	Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística
IDEAM	Índice de Desenvolvimento da Educação do Amazonas
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
OBMEP	Olimpíadas Brasileira De Matemática Da Educação Pública
ONGs	Organizações Não Governamentais
PAE	Plano De Ação Educação
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais

PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Programa De Desenvolvimento Da Educação
PEE	Plano Estadual De Educação
PIPA	Programa De Intervenção Pedagógica Do Amazonas
PNAIC	Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa
PNE	Plano Nacional Da Educação
PNEM	Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio
PPP	Projeto Político Pedagógico
PRODAM	Processamento de Dados do Amazonas
PSS	Processo Seletivo Simplificado
RGEE/AM	Regimento Geral Das Escolas Estaduais Do Amazonas
RIE	Regimento Interno Escolar
SEDUC-AM	Secretaria Estadual de Educação e Qualidade de ensino do Amazonas
SIGEAM	Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas
UEA	Universidade Do Estado Do Amazonas
UFAM	Universidade Federal Do Amazonas
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Secretaria de Estado da Educação.....	28
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Você participa ativamente das atividades da escola	544
Gráfico 2 - Como você considera a sua participação nas atividades da escola.....	555
Gráfico 3 - Você considera a participação da comunidade na escola:.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Demonstrativo de Servidores- Coordenadoria	355
Quadro 2 - Evidências de Gestão Democrática- 2011	38
Quadro 3 - Evidências de Gestão Democrática- 2014	39
Quadro 4- Opiniões de Alunos da Esc. Est. Nossa Senhora da Assunção	52
Quadro 5 - Equipe Gestora	63
Quadro 6 - Problemas que impedem a consolidação de uma gestão democrática..	96
Quadro 7 - Síntese da ação Criação do Conselho Escolar	10303
Quadro 8 - Síntese da ação de Reativação do Grêmio Estudantil	106
Quadro 9 - Conteúdos a serem trabalhadas na Formação para profissionais da Educação	11010
Quadro 10 - Síntese da ação de Formação Continuada para os Profissionais da Educação	11111
Quadro 11 - Conteúdos a serem trabalhados na Formação para Comunitários	112
Quadro 12 - Síntese da ação Formação Continuada para a Comunidade Escolar.	113
Quadro 13 - Síntese da ação Jornal Escolar.....	116
Quadro 14 - Síntese da ação Avaliação e Reelaboração do PPP Escolar.....	12121
Quadro 15 - Síntese da ação Semana da Comunidade na Escola	123
Quadro 16 - Modalidades esportivas.....	124
Quadro 17 - Síntese da ação Jogos Comunitários Estudantis	125

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Modalidade De Ensino	411
Tabela 2 - Quantitativo de Profissionais da Educação	42

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1 GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA DEMOCRACIA DECRETADA PARA A DEMOCRACIA CONSTRUÍDA.....	21
1.1 A gestão escolar no cenário político educacional nacional	22
1.2 A gestão escolar no contexto estadual	266
1.3 O panorama educacional da gestão escolar de são paulo de Olivença.....	344
1.4 Gestão: conhecendo o cenário escolar	40
2 ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA EQUIPE ESCOLAR E DA COMUNIDADE FRENTE AOS PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS	444
2.1 Aspectos metodológicos	45
2.2 Pilares da gestão democrática: equipe escolar e comunidade	48
2.2.1 Participação	51
2.2.2 Transparência.....	57
2.2.3 Descentralização	59
2.3 A equipe escolar e a gestão democrática.....	63
2.4 A relevância da participação da comunidade na gestão escolar	79
2.4.1 Sobre a gestão democrática da escola.....	85
2.4.2 A APMC e a gestão financeira da escola.....	89
3 PROPOSTAS PARA A SUPERAÇÃO DOS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DA ASSUNÇÃO	97
3.1 Criação e reativação de organismos colegiados.....	99
3.1.1 AÇÃO 1- Criação do Conselho Escolar	101
3.1.2 AÇÃO 2- Reativação do Grêmio Estudantil	104
3.2 Fortalecimento da gestão escolar	107
3.2.1 Ação 1- Formação continuada para equipe escolar	109
3.2.2 Ação 2- Formação continuada para a equipe comunitária.....	111
3.3 Criação de atividades integradas para equipe escolar e comunitária ...	114
3.3.1 Ação 1- Jornal escolar	115
3.3.2 Ação 2- Avaliação e a reelaboração do ppp da escola.....	117
3.3.3 Ação 3- Semana da comunidade na escola	121
3.3.4 Ação 4- Jogos comunitários estudantis	123
CONSIDERAÇÕES FINAIS	126

REFERÊNCIAS.....128

APÊNDICES132

INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como objetivo analisar os principais desafios para a consolidação de uma gestão democrática em uma escola estadual do município de São Paulo de Olivença-AM. Sob esta perspectiva, realizou-se a análise da gestão desta escola buscando identificar se os princípios da participação, transparência e descentralização estão presentes na construção e no direcionamento das ações educativas desta instituição. Ou seja, se a gestão deste estabelecimento ocorre de acordo com a Constituição Federal e com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. A experiência como diretora de uma escola e como coordenadora pedagógica da coordenadoria regional de educação e a especialização em Gestão Escolar foram relevantes para a escolha do tema que conduz este trabalho de dissertação.

Na vivência como gestora, percebi a participação de professores e funcionários nas atividades sócio-pedagógicas, o envolvimento da comunidade interna nas ações culturais propostas pela escola e a presença ativa dos pais nas reuniões de entrega de notas escolares, nos encontros bimestrais, nas festas culturais ou, até mesmo, para reclamar de algo que não estava lhes satisfazendo. Estas ações me convenciam que essa escola possuía uma gestão democrática.

Mas ao fazer uma especialização em Gestão Escolar, o que permitiu aprofundar o meu conhecimento teórico sobre o assunto, passei a compreender que uma gestão faz-se democrática a partir da construção coletiva do processo educativo, das relações que se estabelecem no interior do ambiente escolar e, principalmente, na participação assídua e ativa de pais, funcionários, professores e alunos na tomada de decisões na escola.

Passei, também, a observar a presença da comunidade escolar interna¹ e externa² na tomada de decisões, e percebi que a presença da comunidade diminuía todas as vezes que era convidada a participar de reuniões para tratar de assuntos pertinentes à programação escolar, elaboração de plano de ação de algum recurso recebido pela escola ou outro assunto que não estava diretamente ligado ao desempenho escolar do aluno.

¹ Entende-se por comunidade interna professores, alunos, gestor e funcionários.

² Entende-se por comunidade externa pais, responsáveis, sociedade civil e comunidade em geral.

O mesmo fato supracitado se confirmou quando acompanhei, como membro da coordenação regional de educação, a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola em estudo. Na elaboração deste projeto educativo, a equipe coordenadora fez a mobilização e sensibilização da comunidade através de convites, divulgação em carro de som, rádio comunitária e escolar para conhecimento do projeto e para participarem dos encontros que eram realizados aos sábados no turno noturno, porém a ausência da maioria dos convidados foi notória. Dos 2.000 convites distribuídos para a comunidade externa, somente 173 pessoas compareceram, no primeiro encontro, envolvendo pais, professores, alunos e funcionários. Nos outros encontros, a presença diminuiu 18%, e na maioria desses encontros, a presença de professores e funcionários da escola era mínima.

Diante desse contexto, surgiu o seguinte questionamento: Quais os obstáculos que a gestão escolar encontra para se concretizar como democrática?

O presente estudo analisou os principais desafios para a consolidação de uma gestão democrática na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção³. Tal escolha se sustentou pelos seguintes aspectos: primeiro, a escola é a mais antiga Instituição de ensino do Município de São Paulo de Olivença, de acordo com o decreto nº. 72 de 14/01/1949. O segundo aspecto foi o fato de a escola apresentar ações socioeducativas como o Carnaeense, o Arraial da Escola e a Fanfarra Escolar⁴ que buscam integrar escola e comunidade e estas possuem uma grande participação dos comunitários como será demonstrado no decorrer da pesquisa. E, por último, o fato da referida escola ter elaborado o seu PPP com a participação da comunidade escolar como foi citado anteriormente.

Este estudo teve como norte o conceito de Gestão Escolar sob a fundamentação de Lück:

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação, transparência e descentralização (LÜCK, 2009, p.24).

³ A Escola será identificada como tal por estar localizada num município pequeno e pelas suas características seria fácil a sua identificação por qualquer cidadão que convive na cidade, mesmo que sua identidade não fosse citada.

⁴ Estas ações serão descritas no item 2.4 sobre a relevância da participação da comunidade na gestão escolar.

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar os principais desafios para a consolidação de uma gestão democrática em uma escola estadual do município de São Paulo de Olivença-AM.

Os objetivos específicos foram:

- Conhecer e analisar a gestão da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção;
- Conhecer a comunicação entre a Escola e a comunidade da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção;
- Identificar os problemas, os limites e os desafios da gestão escolar, a partir de uma concepção de gestão democrática da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Para a realização da pesquisa foi feita a análise de documentos de referência no assunto, como leis, planos, livros atas de reuniões e o Projeto Político Pedagógico da escola, além disso, foi realizada a pesquisa bibliográfica. Foram, ainda, aplicados questionários com questões objetivas e subjetivas e entrevistas com roteiros semiestruturados. Os atores envolvidos na pesquisa foram os membros da Equipe Gestora Escolar, os membros da diretoria da APMC, os professores, os apoios pedagógicos, os alunos e os pais de alunos da escola em estudo.

Neste trabalho foram considerados os pontos de vista dos segmentos que possuem vínculo com a escola, além de serem ponderados sobre os principais desafios que envolvem a efetivação de uma gestão democrática no contexto escolar e foi organizado em três capítulos.

O Capítulo 1 denominado de Gestão Democrática: da democracia decretada para a democracia construída apresenta o panorama do caso de Gestão e possui um caráter descritivo. Para tanto, primeiramente foi apresentada a gestão escolar no cenário político educacional nacional com a descrição dos aspectos legais relacionadas à gestão escolar democrática com destaque à Constituição Federal, à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394/96 e ao Plano Nacional da Educação. Na sequência, foi feita a descrição das políticas estaduais voltadas para a efetivação da gestão democrática na escola, fundamentada na Constituição do Estado do Amazonas, no Plano Estadual de Educação e no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas. E, por fim, foi apresentada a Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção nas suas dimensões administrativa, pedagógica,

financeira e de pessoal, de acordo com os princípios democráticos da participação, transparência e descentralização, amparadas pelo Regimento Interno da Escola.

O Capítulo 2, designado de Análise da Atuação da Equipe Escolar e da Comunidade frente aos princípios democráticos, foi realizada uma análise considerando os dados empíricos e o referencial teórico. Além de discorrer sobre os pilares da gestão democrática, que se assenta sobre a equipe e a comunidade escolar, foi feita a apresentação da pesquisa com a coleta e a análise dos dados, bem como a apresentação dos resultados e análise da pesquisa. Como o foco da pesquisa é a gestão escolar democrática foram destacados os trabalhos de Vitor Paro que expressam conceitos sobre a Democratização da Gestão Escolar, cuja preocupação central é a participação dos usuários na gestão das unidades de ensino, em que enfatiza o diretor escolar, que não decide tudo sozinho; os professores, que trabalham em parceria; e o currículo, que considera o aluno sujeito de seu próprio aprendizado. Para melhor compreensão desses conceitos no contexto da pesquisa, também serviu como referência as contribuições de Heloisa Lück, que defende o conceito de uma educação participativa e compartilhada dentro da instituição escolar.

O Capítulo 3, intitulado de Propostas para a superação dos desafios da Gestão Democrática da Escola Estadual Nossa Senhora Da Assunção, teve como objetivo o desenho de uma proposta de intervenção. A partir das constatações encontradas no decorrer da pesquisa com relação à gestão escolar democrática, foi apresentado o Plano de Ação Educacional (PAE) com o objetivo de redimensionar os pontos negativos do contexto escolar em pontos positivos com ações político-pedagógicas que visem a maiores graus de autonomia e participação dos atores educativos e da comunidade dentro do contexto escolar.

Por fim, esta pesquisa buscou contribuir para a melhoria da gestão escolar, pois a presença de uma gestão democrática na escola significa acreditar que pais, direção, professores e alunos têm mais chance de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola.

1 GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA DEMOCRACIA DECRETADA PARA A DEMOCRACIA CONSTRUÍDA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o processo de gestão da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, localizada no Município de São Paulo de Olivença, interior do Estado do Amazonas, de forma a construir subsídios sobre os principais desafios para a consolidação de uma gestão democrática. Para isso, o presente trabalho adotou o conceito de democracia defendido por Vieira (2001), que destaca,

[...] a democracia não constitui um estágio, ela constitui um processo. O processo pelo qual a soberania popular vai controlando e aumentando os direitos e os deveres em um processo prolongado, implicando avanço muito grande dentro da sociedade. Quanto mais coletiva é a decisão, mais democrática ela é. Qualquer conceito de democracia, aliás, há vários deles, importa em grau crescente de coletivização das decisões através da participação, transparência e descentralização. Quanto mais o interesse geral envolve um conjunto de decisões, mais democráticas elas são (VIEIRA, 2001, p.14).

O autor percebe este conceito como um processo em constante evolução, relacionando seu avanço ao movimento de coletivização das decisões. Para o desenvolvimento desse estudo foi usada a concepção de gestão democrática defendida por Lück (2009), que pode ser apreendido do seguinte trecho:

A gestão democrática pressupõe uma escola marcada pelos princípios de participação, descentralização e transparência. cremos, limitadamente, que democracia se faz, sobretudo, com eleição de representantes e com a participação de todos para a construção de um projeto comum. Democracia na escola constitui o seu fortalecimento institucional como unidade social capaz de assumir suas responsabilidades, de forma compartilhada e participativa, com transparência e orientação para que todos cresçam como cidadãos nesse processo. É esse foco da gestão democrática, e é fazendo isso que a escola constrói e conquista a sua autonomia (LÜCK, 2009, p. 20).

De acordo com a concepção de Lück (2009), acredita-se que, uma escola absorvida com a democracia se converte em instrumento de emancipação do cidadão através da fruição ética e responsável de seus direitos e deveres, pelos quais este indivíduo compreende-se como sujeito de uma coletividade em busca do bem comum no espaço escolar.

No intuito de demonstrar a gestão escolar democrática como um dos princípios fundamentais da educação brasileira, serão apresentados os principais documentos relacionados à Educação no Brasil e no Estado do Amazonas com

destaque para a Constituição Federal Brasileira, Constituição do Amazonas, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e Planos Nacional e Estadual de Educação.

No decorrer deste capítulo, serão explanados os aspectos legais norteadores da gestão escolar democrática no cenário nacional e estadual, será enfatizado como esse novo modelo de gestão se estruturou no Estado do Amazonas, conferindo às escolas maior autonomia e responsabilidade nas demandas administrativas, financeiras e pedagógicas, ao mesmo tempo em que, valoriza a busca de mecanismos que favorecem a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões.

No intuito de demonstrar o panorama educacional em que está inserida a escola foco desta pesquisa, será descrita a estrutura organizacional da Coordenadoria Regional de Educação e a trajetória do trabalho realizado nas escolas estaduais com o propósito de envolver pais, professores, alunos, funcionários e comunidade em geral na construção de um projeto educativo. Por fim, será apresentada a Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, destacando o seu cenário administrativo-pedagógico. Ressaltando que, tais questões são pontuadas com a intenção de identificar eventuais potencialidades e fragilidades relacionadas à gestão da escola pesquisada.

A seguir será apresentada a gestão escolar no cenário nacional.

1.1 A gestão escolar no cenário político educacional nacional

Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, a educação brasileira vem apresentando profundas transformações na organização da gestão escolar, mudanças que estão alterando o cenário educativo.

Respaldada pela Constituição Federal e pela LDB, a gestão democrática requer mais que mudanças institucionais, requer mudanças de paradigmas que fundamentem a construção de novas propostas educacionais com a finalidade de substituir o protótipo autoritário, que vigorou até meados dos anos 1980, pelo democrático, que visa dar oportunidade à participação da comunidade na gestão escolar.

Para tanto, as Políticas Públicas Federais para Educação têm como base comum os Princípios Constitucionais de democracia, igualdade e universalização do ensino. No caso específico, a gestão democrática aparece como base referencial nos termos do artigo 206 da Constituição Federal:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade; VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 2006, p. 28).

Estes princípios supracitados são reforçados no artigo 3º da LBD, conforme apresentado a seguir:

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância; V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII - valorização do profissional da educação escolar; VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX - garantia de padrão de qualidade; X - valorização da experiência extraescolar; XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (BRASIL, 1997, p 41).

A LDB, além de ter como princípio a gestão participativa e democrática, esclarece, também, que cada região, por meio de legislação específica, apresente os pontos norteadores desse princípio. Conforme dispõe nos seus artigos 14 e 15:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de 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 gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1997, p. 36).

Os dispositivos legais mostram a preocupação com a gestão e com a operacionalização dos métodos educacionais, manifestando sua importância nas diversas esferas do Poder Público, destacando que a responsabilidade partilhada cabe a cada ente federado. Além de ponderar sobre a participação dos profissionais da Educação na construção do PPP da escola e a participação comunitária através dos Conselhos Escolares.

Dessa forma, a escola passa a ser institucionalmente reconhecida como espaço democrático de gestão, com autonomia relativa, com a participação comunitária direta e como local privilegiado de ensino, de aprendizagem e, principalmente, de interação social, como está previsto na LDB.

Seguindo a concepção da gestão democrática assegurada na LDB, os Parâmetros Curriculares Nacionais recomendam que

[...] o ensino formal deve desenvolver os estudantes de forma plena considerando para tanto, aspectos da cidadania, a dignidade, o direito à informação, o acesso aos bens culturais produzidos pela humanidade, a socialização e o atendimento dos alunos visando a sobrevivência e o desenvolvimento da sua identidade. E a escola como célula de um imenso organismo é tida como uma das principais vias de acesso à democracia (BRASIL, 1996, p.49).

Ademais, ao que se refere à construção das Políticas Públicas para a Gestão Escolar Democrática e Participativa, existe na LDB no art. 9º, inciso I, a determinação de que seja instituída a Década da Educação, que tem por finalidade, através de ferramenta legal, ajustar os planos para a próxima década. Nesse sentido, é aprovado em 1998, o Plano Nacional de Educação que dentre os diversos aspectos tratados, possui um espaço definido para os processos de gestão da educação. Neste plano são estabelecidas metas que tratam da gestão ao mesmo tempo em que se definem ações operacionais concretas para efetivação de tais políticas.

O PNE- Plano Nacional da Educação reforça o que está descrito na LDB em seu artigo 14, e cita que todos os entes federados devem ter legislação própria sobre a gestão democrática da educação e vigora, ainda no artigo 2º como uma de suas diretrizes, qual seja, promover o princípio da gestão democrática da educação pública e estabelece na Meta 19:

Assegurar condições, no prazo de 02 (dois) anos para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014, p.29).

O PNE, como documento legal, inicialmente trata da gestão dos recursos, sua eficiência, transparência e o repasse para os entes federados que tenham aprovado legislação específica em relação à gestão democrática. E no segundo momento, o texto versa sobre a gestão participativa, o fortalecimento dos conselhos escolares e os processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino.

Neste contexto, a Constituição Federal e a LDB estabelecem a gestão escolar democrática como um dos princípios da educação brasileira e apresentam preceitos de como essa gestão pode ser compartilhada com a comunidade escolar através da descentralização do poder, da participação da comunidade escolar e da transparência de suas ações.

Para que a gestão democrática se efetive no espaço escolar, cabe às instituições de ensino promover diferentes ações, desde os aspectos burocráticos e profissionais do ambiente escolar até os aspectos didáticos e pedagógicos do processo ensino-aprendizagem do educando. Essas atribuições aparecem definidas nos termos do artigo 12 da LDB:

Art. 12º. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I - elaborar e executar sua proposta pedagógica; II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (BRASIL, 1997, p.32).

A gestão escolar democrática e participativa, definida pela legislação em vigor descreve a multiplicidade dos espaços da gestão escolar, reconhecendo suas esferas como pedagógica, administrativa e financeira, reconhece também a necessidade da autonomia na gestão, através da construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da Escola.

De acordo com a LDB, a gestão escolar deve considerar as especificidades dos sistemas de ensino, bem como os graus progressivos de autonomia das unidades escolares a eles vinculados, e estas tem a obrigatoriedade de buscar a participação da sociedade civil organizada, especialmente o envolvimento de trabalhadores em educação, estudantes e pais.

Dessa forma, a legislação brasileira delineia pontos direcionais para guiar a ação das unidades escolares públicas, com a definição de princípios e normas, sobre os quais devem se alicerçar as práticas de gestão na escola pública. A LDB cita, como princípios que norteiam a Gestão Democrática, a descentralização, a participação e a transparência.

Após apresentar a gestão escolar no cenário nacional, o próximo item traz uma explanação sobre a gestão escolar no Estado do Amazonas.

1.2 A gestão escolar no contexto do estado do Amazonas

Com as novas exigências da Constituição Federal e da LDB, o Estado do Amazonas buscou programar políticas públicas alinhadas com os objetivos propostos. Além disso, visou integrar e coordenar as ações educacionais dos Municípios, ONGs, Instituições educacionais e de iniciativa privada. Dessa forma, a SEDUC/AM- Secretaria Estadual de Educação e Qualidade de Ensino - reformulou sua estrutura organizacional, criando um departamento exclusivo para atendimento da Gestão Escolar denominado DEGESC.

No Amazonas, a Rede Pública Estadual de Educação é administrada pela SEDUC/AM que atualmente conta com 640 unidades escolares oferecendo desde a educação básica regular até a educação a distância. Estas unidades estão distribuídas nos 62 municípios do Estado. Por ser um Estado de grande extensão territorial, com o objetivo de melhor administrar e atender às demandas educacionais e às especificidades das regiões do Estado, a secretaria criou, em cada município, uma coordenadoria regional gerenciada por um coordenador regional de ensino.

A coordenadoria regional de cada município tem por objetivo fazer cumprir as políticas públicas postas e seus respectivos desdobramentos junto às unidades escolares pertencentes à rede pública estadual sob sua responsabilidade, realizando atividades de gerenciamento regional, planejamento, supervisão, avaliação e de

interface com departamentos técnicos, pedagógicos e administrativos da SEDUC/AM, entre eles o DEGES- Departamento de Gestão Escolar. Tomando como referencial o diálogo com a unidade escolar e seu gestor, o fluxo gestor da SEDUC/AM está delineado conforme a figura 01.

Figura 1 - Secretaria de Estado da Educação



Fonte: Secretaria de Estado – DEPPE.

Conforme a figura 01, o fluxo da ação gestora de cada escola organiza-se no diálogo direto com a coordenadoria regional e esta age de acordo com a Superintendência regional ou distrital. Se a escola é do interior, o contato é com a coordenadoria regional. Se a escola é da capital, o contato é com coordenadoria distrital. As coordenadorias, por sua vez, têm o contato direto com a Secretaria do Interior ou da Capital e as secretarias com a secretaria executiva que tem contato direto com o DEGESC sobre qualquer ação da gestão escolar.

O DEGESC é o departamento de Gestão Escolar que tem como missão assessorar os dirigentes das escolas estaduais, oferecendo a eles recursos e diretrizes gerenciais para garantir a qualidade de sua organização interna e a autonomia administrativo-pedagógica do estabelecimento, voltada para a qualidade do ensino. Possui como objetivos: promover ações que incentivem os alunos a desenvolverem um comportamento crítico e criativo por meio de programas e projetos; promover ações para planejar, organizar, dirigir e avaliar o processo de gestão escolar bem como orientar o gerenciamento e aplicação dos recursos; estimular o envolvimento da comunidade nas ações das escolas por meio de programas e campanhas educativas; coordenar o processo de definição, implementação, monitoramento e avaliação da gestão escolar, observando o princípio da participação representativa da escola e da comunidade.

Uma vez descritas as relações existentes entre a unidade escolar e a SEDUC/AM, bem como o departamento que trata exclusivamente da gestão escolar, cabe compreender o que a Constituição Estadual do Amazonas no seu artigo 199, inciso II traz sobre a gestão escolar democrática:

ART. 199. O Sistema Estadual de Educação, integrado por Órgãos e estabelecimentos de ensino estaduais e municipais e por escolas particulares, observará, além dos princípios e garantias previstos na Constituição da República, os seguintes preceitos: II - em relação ao ensino público: a) gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; b) gestão democrática do ensino, com eleição para os cargos de direção dos estabelecimentos de ensino, assegurada a participação pelo voto da comunidade escolar, na forma da lei; c) participação de estudantes, funcionários, pais e professores, representantes da comunidade científica e entidades de classe na formulação da política de utilização dos recursos destinados à educação pública; d) incentivo à participação da comunidade no processo educacional, conforme estabelecido em lei. (AMAZONAS, 1998, p. 98).

Mencione-se aqui que, a gestão democrática recomendada pela Constituição do Amazonas reafirma a necessidade de aproximar a comunidade da escola, como também requer mudanças nas relações de poder, transformando-as de centralizadoras e autoritárias para dialógicas e democráticas.

Visando garantir o que está estabelecido na lei, o atual PEE (Plano Estadual de Educação) sancionado no dia 30.06.2015, reforça na meta 19 a importância da gestão democrática e para fomentar a gestão democrática nas instituições de ensino, o PEE aprova as seguintes estratégias:

19.1. Aprovar lei específica para os sistemas de ensino (estadual e municipal) e disciplinar a gestão democrática da educação pública, no prazo de dois anos contados da data da publicação do PNE, adequando à legislação local já adotada com essa finalidade; [...] 19.7. Implantar e fortalecer, em parceria com os entes federados, os grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas, e fomentar a sua articulação com os conselhos escolares, a partir do primeiro ano de vigência deste PEE/AM; [...] 19.9. Garantir a participação e a consulta de profissionais da educação, estudantes e pais na formulação dos Projetos Políticos-Pedagógicos ou Proposta Pedagógica, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, a partir do primeiro ano de vigência deste PEE/AM; [...] 19.11. Implementar e fortalecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos públicos de ensino, a partir do segundo ano de vigência deste PEE/AM. (AMAZONAS, 2015, p.116)

Assim, o PEE destaca a gestão democrática da educação nas instituições educativas e nos sistemas de ensino como um dos princípios constitucionais garantidos por lei através da efetivação de mecanismos concretos que garantam a participação de pais, estudantes, funcionários, professores, bem como da comunidade local, na discussão, elaboração e implementação de planos de educação e de projetos políticos-pedagógicos das unidades educacionais, assim como, o exercício e efetivação da autonomia dessas instituições em articulação com os sistemas de ensino.

Na mesma direção do PEE, o PNE ratifica os preceitos constitucionais e estabelece a gestão democrática da educação como uma das diretrizes para a educação nacional. Assim, a gestão democrática entendida como espaço de construção coletiva e deliberação deve ser assumida como dinâmica que favorece a melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento das políticas educacionais, como políticas de Estado articuladas com as diretrizes nacionais em todos os níveis, etapas e modalidades da educação.

Ao descrever o amparo legal relacionado à gestão democrática das escolas estaduais do Amazonas, faz-se necessário conhecer os dados estatísticos fornecidos pela SEDUC/AM que tratam das escolas que compõem a rede estadual de ensino no que concerne aos canais de participação comunitária na escola. Conforme consta no Relatório/2014 do DEGESC, das 640 escolas estaduais somente 142 unidades de ensino possuem regimento interno aprovado pelo CEE (Conselho Estadual de Educação), 168 escolas possuem PPP (Projeto Político Pedagógico), 124 escolas possuem CE (Conselhos Escolares) e 92 instituições possuem agremiações estudantis.

De acordo com as informações supracitadas, observa-se que a maioria das escolas estaduais do Amazonas não possuem os órgãos colegiados que assegurem a participação efetiva e permanente da comunidade na gestão escolar. Essa situação, provavelmente, faz com que o poder esteja concentrado nas mãos dos gestores escolares, contrariando os princípios da participação, da transparência e da descentralização de uma gestão democrática. Então, como falar em gestão democrática neste cenário?

Com o surgimento de novas exigências que visam garantir a participação e a autonomia das escolas, a SEDUC/AM criou em 2011, o RGEE/AM (Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas) com a participação de todas as escolas estaduais. Conforme cita o RGEE/AM (2011) a criação deste documento é uma atitude democrática, na medida em que a Secretaria de Estado não elaborou de forma isolada este documento, pelo contrário, abriu espaço para que todas as escolas da rede estadual participassem da construção através de discussões, deliberações e aprovação das normas pertinentes ao funcionamento da unidade escolar.

De acordo com o RGEE/AM este documento tem como objetivo criar as normas e regras para serem instrumentos de gerenciamento educacional, atuando como facilitador dos procedimentos normativos, técnicos e pedagógicos, bem como para assegurar a gestão democrática da escola, contribuir para a qualidade de ensino, fortalecer a autonomia pedagógica e valorizar a comunidade escolar. Conforme o Relatório/2014 do DEGESC, o processo de criação do RGEE/AM (Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas) se deu a partir do ano de 2011, quando a Secretaria Estadual de Educação através do DEGESC (Departamento de Gestão Escolar) começou a mobilizar as escolas com o objetivo

de criar o Regimento Geral das Escolas Estaduais. Essa mobilização aconteceu em cinco momentos, a saber:

a) Inicialmente a equipe do DEGESC reuniu os gestores das escolas estaduais no período de uma semana (07 a 11 de março de 2011) para apresentar o objetivo do documento, sua viabilidade, formar a comissão de implantação do Regimento Escolar e elaborar de forma coletiva o texto do Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas.

b) Em seguida, a coordenadoria regional reuniu todas as escolas estaduais de sua gerência no dia 25 de março de 2011 para direcionar os trabalhos nas escolas sobre a criação do Regimento e discutir com os diretores escolares as propostas mais polêmicas.

c) No dia 08 de abril, cada escola reuniu sua comunidade para realizar as alterações do regimento, conforme a realidade de cada instituição de ensino, além de discutir as propostas do regimento.

d) No dia 16 de Abril de 2011, aconteceu uma assembleia geral presidida pela comissão coordenadora do regimento de cada escola para apresentar o texto base do regimento com as devidas alterações para ser aprovado ou rejeitado pela comunidade escolar.

e) Em seguida, todos os textos foram entregues na coordenadoria regional para serem enviados para a Secretaria de Estado.

Após esse período de mobilização, no dia 30 de novembro de 2011, foi aprovado o RGEE/AM (Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas).

Conforme o RGEE/AM (2011) a gestão democrática nas escolas públicas do Amazonas é uma forma de gerir uma instituição escolar possibilitando a participação, a transparência e a descentralização.

A implementação de uma gestão escolar democrática e participativa é uma exigência recorrente de uma sociedade que busca uma escola aberta aos interesses da comunidade local. Conforme estabelecido no RGEE/AM (2011), as escolas amazonenses devem seguir os princípios básicos que norteiam a Gestão Democrática:

- Descentralização: a administração, as decisões, as ações devem ser elaboradas e executadas de forma não hierarquizada;

- Participação: todos os envolvidos no cotidiano escolar devem participar da gestão, são eles: professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis, pessoas que participam de projetos na escola e toda a comunidade escolar;
- Transparência: qualquer decisão ou ação tomada ou implantada na escola tem que ser de conhecimento de todos.

O RGEE/AM (2011) expõe no seu artigo 140 a importância do gestor na condução do processo democrático escolar. Estabelece que o gestor escolar, entendido como um líder e coordenador das atividades da escola, sendo um importante mediador no projeto pedagógico e das demais ações e atividades. Além de exercer a liderança no ambiente escolar, o diretor deve incentivar novas lideranças, compartilhando compromissos e responsabilidades de forma criativa, visando à melhoria do processo e dos resultados educacionais.

O mesmo regimento esclarece que o dirigente da escola só pode ser escolhido depois da elaboração de seu Projeto Político-Pedagógico, de acordo com a vontade dos comunitários. A comunidade que o eleger votará naquele que, na sua avaliação, melhor pode contribuir para implementação do PPP da escola. Conforme o RGEE/AM (2011), quando a escola não possui PPP, como é o caso da maioria das escolas amazonenses, a escolha do diretor escolar é realizada da seguinte forma:

- Nomeação: o diretor é escolhido pelo chefe do Poder Executivo, estando a direção denominada como 'cargo de confiança' do governo;
- Esquema misto: O diretor é escolhido através de um processo seletivo em que é avaliado o *Curriculum Vitae*. Os melhores currículos são selecionados e submetidos a uma prova de conhecimento sobre a capacidade de liderança e administração. Os primeiros colocados são empossados como diretores das escolas em que há vacância para o cargo por um período de 02 anos.

Neste caso, observa-se que não há processo eleitoral para a escolha do diretor escolar. Então, subentende-se que o diretor escolar é cargo de confiança da Secretaria de Estado e não da comunidade escolar. Fato esse que poderá ser um dos principais problemas para a efetivação da gestão democrática da escola em estudo. Segundo Paro (2003) a eleição de diretores é o primeiro passo para efetivar a democratização da escola pública.

Diante dos fatos citados, pode-se aferir que o Estado do Amazonas, representado pela Secretaria Estadual de Educação, a partir das políticas públicas para a educação, tanto nacionais quanto estaduais apontam para uma gestão com

identidade democrática comprovada pelos documentos norteadores de tal política, mas que precisa ser posta em prática, uma vez que se exime de realizar ações estabelecidas nas normas legais, como foi citado o caso sobre o processo de escolha do gestor escolar.

Com o objetivo de compreender em que contexto está inserida a escola foco deste estudo, será feita a descrição do panorama educacional da gestão escolar de São Paulo de Olivença.

1.3 O panorama educacional da gestão escolar de São Paulo de Olivença

São Paulo de Olivença é um município pequeno, mas antigo com o seu decreto de emancipação datado em 31 de Maio de 1882. Situa-se ao sudoeste da capital do estado, Manaus-AM. Ocupa uma área de 19.745,808 km², desse total 2,6279 km² estão em perímetro urbano. Sua população estimada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2015 era de 36 536 habitantes, sendo assim o terceiro município mais populoso de sua microrregião e o décimo sétimo mais populoso do Amazonas.

São Paulo de Olivença está localizado na Microrregião do Alto Solimões, próximo às cidades de Tabatinga, Benjamin Constant, Atalaia do Norte, Jutai, Amaturá, Santo Antônio do Içá e Tonantins. O município distancia-se da capital do Estado por 1.235 quilômetros em linha reta, todavia no momento não há linha aérea em atividade neste local. Neste caso a única alternativa é a via fluvial através de lanchas tipo Ajato e de barcos que transportam cargas e passageiros. A viagem de lancha até Manaus tem a duração de 30 horas, enquanto de barco são 72 horas.

Por estar localizada próxima a fronteira do Brasil com a Colômbia e o Peru é comum a presença de colombianos e peruanos no município, fato esse que facilita a população local a aprender a falar a língua espanhola.

Os distritos mais importantes do município são as comunidades indígenas de Campo Alegre, Santa Rita do Weill e Vendaval. É composto de 09 bairros: Campinas, Santa Terezinha, Colônia São Sebastião, União, Benjamin Constant, Nosso Senhor do Bonfim, São João, José Carlos Mestrinho (conhecido como Bairro Novo) e União. Seus principais pontos turísticos são o balneário Ajaratuba, a praça São Paulo e a igreja co-catedral de São Paulo Apóstolo.

No calendário de festas tradicionais destaca-se o aniversário do município no dia 31 de Maio e o festejo do padroeiro São Paulo Apóstolo que acontece no período de 20 a 29 de junho.

A economia local está vinculada ao setor primário, destacando a agricultura e a pesca, no setor secundário se sobressai as serrarias e as padarias e no setor terciário, com maior expressividade para o comércio varejista e atacadista, serviços de hotelaria, educação, saúde, telecomunicações, informática, transportes, limpeza, alimentação, serviços bancários e administrativos.

No que tange à educação, esta começa a sua normatização em São Paulo de Olivença através dos missionários capuchinhos, em 1910, período este que não havia nenhuma escola pública registrada junto ao Departamento de Educação do Estado do Amazonas. Somente em 1949, que os investimentos públicos na educação iniciaram neste Município.

Como já foi citado anteriormente, a educação da rede estadual paulivense está estruturada a partir da coordenadoria regional que tem um corpo efetivo conforme demonstra o quadro 1:

Quadro 1 - Demonstrativo de Servidores- Coordenadoria

Nº	Qde Servidores	Função
01	01	Coordenador Regional
02	01	Coordenador Pedagógico
03	01	Coordenador Administrativo
04	01	Apoio Pedagógico
05	01	Chefe de Setor Pessoal
06	01	Auxiliar Administrativo
07	01	Coordenador de Projetos
08	01	Coordenador Programa Educacionais
09	01	Auxiliar de Serviços

Fonte: Coordenadoria Regional de São Paulo de Olivença.

Segundo o quadro 01, a coordenadoria regional possui um total de 09 servidores lotados com funções diferentes para atender às 08 Escolas Estaduais, sendo 05 localizadas na zona urbana e 03 localizadas na zona rural do município. Estas Escolas oferecem a Educação Básica Regular com as modalidades de Ensino Fundamental anos Iniciais e Finais e Ensino Médio Regular e Mediado por Tecnologia.

A coordenadoria regional de São Paulo de Olivença foi criada sob o decreto 390/2008, que conforme o RGEE/AM (2011) possui como finalidade promover a implantação das políticas educacionais do estado.

Os 09 servidores desta coordenadoria são distribuídos em três esferas: Administrativa, Pessoal e Educacional-Pedagógica que organizam suas atividades por divisão setorial conforme apresentado no quadro 01.

O coordenador regional é responsável pela capacitação de servidores da regional e das escolas, pelo acompanhamento e monitoramento dos trabalhos realizados nas escolas estaduais no município e atua como mediador do trabalho a distância e *in loco*.

Conforme informação do coordenador regional, cada servidor da Coordenadoria Regional de Educação não desempenha, exclusivamente a função estabelecida pelo cargo que exerce, pois eles atuam concomitantemente em outras atividades, projetos ou programas de acordo com as necessidades da Regional de Educação.

Entre as atividades desenvolvidas pela Coordenadoria Regional está a Esfera Educacional Pedagógica que desenvolve diretamente ações voltadas para a dimensão pedagógica da gestão nas escolas públicas estaduais. As ações desenvolvidas pela equipe pedagógica visam orientar e assessorar as escolas estaduais no desenvolvimento de ações pedagógicas do Programa de Intervenção Pedagógica do Amazonas (PIPA), na organização curricular, na elaboração do PPP e do Regimento Escolar, na implementação de programas educacionais de formação continuada para gestores e professores e no acompanhamento dos resultados das avaliações externas. Estas ações estão integradas às diretrizes pedagógicas da SEDUC/AM e à realidade das escolas da rede estadual do município.

Em consenso com as atribuições da coordenadoria e do trabalho desenvolvido por esta, normalmente as fases de normatização, implementação, acompanhamento e avaliação dos programas e projetos requerem que a equipe da coordenadoria realize divulgação, treinamento de pessoal, distribuição de material, monitoramento da realização das atividades previstas para instituições escolares, prestação de informações solicitadas pelo órgão central, inserção de dados em ambientes virtuais, entre outras atividades.

Com a finalidade de atender o que está disposto na LDB sobre a gestão democrática nas escolas, a coordenadoria regional, em 2011, fez um levantamento

quanto ao número de escolas estaduais que possuíam o Projeto Político Pedagógico (PPP), Regimento Interno Escolar (RIE), Conselho Escolar (CE), Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMCs) e Grêmio Estudantil. Para melhor compreensão será feita a descrição de cada um desses Instrumentos de participação e dos órgãos colegiados.

Na concepção de Mesquita (2012) o Projeto Político Pedagógico (PPP) é o Instrumento organizador, sistematizador e orientador do processo ensino-aprendizagem como um importante referencial teórico-metodológico, a partir do qual, a comunidade escolar pode procurar subsídios para o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem e para a construção coletiva da gestão escolar democrática.

Para Oliveira (1997) o Regimento Interno Escolar (RIE) é um conjunto de regras que definem a organização administrativa, didática, pedagógica, disciplinar da instituição, estabelecendo normas que deverão ser seguidas. Define os objetivos da escola, os níveis de ensino que oferece e como ela opera. Dividindo as responsabilidades e atribuições de cada pessoa, evitando assim, que o gestor concentre todas as ordens, todo o trabalho em suas mãos, determinando o que cada um deve fazer e como deve fazer.

O Conselho Escolar (CE) é um órgão de natureza consultiva, fiscalizadora, mobilizadora, deliberativa e representativa da comunidade escolar, composto por membros de todos os seus segmentos (alunos, pais ou representantes de alunos, professores, servidores) e tem a finalidade de auxiliar a gestão democrática da Instituição pública de ensino na qual se encontre instalado. O Conselho Escolar será composto por, no mínimo, cinco e, no máximo vinte e um conselheiros, conforme a quantidade de estudantes da unidade escolar (BRASIL, 2014).

A Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMCs) é uma entidade jurídica de direito privado, criada com a finalidade de colaborar para o aperfeiçoamento do processo educacional, para a assistência ao escolar e para a integração escola-comunidade. Atualmente, sua principal função é atuar, em conjunto com o Conselho de Escola, na gestão da unidade escolar, participando das decisões relativas à organização e ao funcionamento escolar nos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros (BRASIL, 2014).

Neste momento, vale destacar que o Conselho Escolar e a APMC possuem juridicamente a mesma representatividade. Mas, no Amazonas, na Rede Estadual de Ensino, conforme é citado no RGEE o Conselho Escolar é um órgão colegiado

que tem como função deliberativa, consultiva, fiscalizadora e mobilizadora sobre o processo administrativo, pedagógico e de pessoal respeitando a legislação vigente. Sendo o órgão máximo da escola. Tem atuação no âmbito escolar e o presidente do Conselho é o diretor escolar.

Enquanto a APMC é considerada como uma associação de apoio à escola que tem como objetivo geral buscar a integração entre escola, família e comunidade, num trabalho comum em que decisões devem ser compartilhadas, visando ao aprimoramento da autonomia da escola. Tem como função a responsabilidade pela gestão financeira da escola. Tem atuação interna (dentro) na escola e externa (fora) da escola. Para tanto o presidente da APMC é um membro da comunidade escolar e este faz parte da diretoria do Conselho Escolar como representante da Comunidade. Na APMC, o diretor escolar é o presidente do Conselho Fiscal.

O Grêmio Estudantil é a organização que representa os interesses dos estudantes na escola. Ele permite que os alunos discutam, criem e fortaleçam inúmeras possibilidades de ação, tanto no próprio ambiente escolar como na comunidade. O Grêmio é também um importante espaço de aprendizagem, cidadania, convivência, responsabilidade e de luta por direitos (BRASIL, 2014).

No quadro 2 será apresentado o resultado do levantamento feito em 2011 pela Coordenadoria Regional em relação à existência dos órgãos colegiados em cada escola pertencente a esta Coordenadoria.

Quadro 2 - Evidências de Gestão Democrática- 2011

Escola	PPP		Regimento Interno	Conselho Escolar	APMCs	Grêmio Estudantil
	Elaborado	Atualizado				
E.E.C.D. Marzi	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não
E.E.P.N.R Coelho	Não	-	Não	Não	Sim	Não
E.E.M.E. Cefalônia	Não	-	Não	Não	Sim	Não
E.E.D.J.R. Correa	Não	-	Não	Não	Sim	Não
E.E.N.S. Assunção	Não	-	Não	Não	Sim	Sim
E.E.I. Pogutá	Não	Não	Não	Não	Não	Não
E.E.I.G. Custódio	Não	Não	Não	Não	Não	Não
E.E.V.L.A. C.Branco	Não	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: Elaborada pela própria autora a partir dos dados da coordenadoria regional de São Paulo de Olivença(2015).

Conforme mostra o quadro 2, em 2011 a maioria das Escolas Estaduais não estavam atendendo ao disposto no artigo 14 da LDB. Tal artigo aborda sobre a elaboração da proposta pedagógica e sobre a participação da comunidade escolar em Conselhos Escolares ou em outros órgãos afins. Entre as unidades escolares que não possuíam esses canais de participação comunitária, estava a Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, que é a escola foco desta pesquisa.

Em 2012, com o objetivo de adequar e atender ao que está disposto no artigo 14 da LDB e no artigo 199 da Constituição do Amazonas, todas as escolas foram motivadas pela Coordenadoria Regional a elaborar e reestruturarem seus PPPs e os Regimentos Internos e também a criarem seus conselhos escolares, grêmios estudantis e APMCs adequando-os às Diretrizes Estadual e Federal da Educação.

De acordo com a coordenadoria regional, foi disponibilizado um servidor da coordenadoria para dar suporte técnico às escolas para que cada escola elaborasse e atualizasse o PPP e o Regimento Interno e criasse seus órgãos colegiados, mas nem todas as escolas demonstraram interesse em reorganizar sua gestão escolar, conforme será demonstrado no quadro 3.

Quadro 3 - Evidências de Gestão Democrática- 2014

Escola	PPP		Regimento Interno	Conselho Escolar	APMCs	Grêmio Estudantil
	Elaborado	Atualizado	Elaborado/Atualizado		Criada E atuando	
				Criado e Atuando		Criado e Atuando
E.E.C.D. Marzi	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não
E.E.P.N.R Coelho	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
E.E.M.E. Cefalônia	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
E.E.D.J.R. Correa	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
E.E.N.S. Assunção	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
E.E.I. Pogutá	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
E.E.I.G. Custódio	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
E.E.V.L.A. C.Branco	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não

Fonte: Elaborada pela própria autora a partir dos dados da coordenadoria regional de São Paulo de Olivença (2015).

O quadro 3 mostra que houve progresso na criação dos canais de participação na gestão das escolas estaduais em relação a 2011, em comparação com o quadro 2. Conforme exposto no quadro 3, a Escola Nossa Senhora da

Assunção elaborou e atualizou o PPP e o Regimento Interno, já possuía a APMC e criou o Grêmio Estudantil, mas não criou o Conselho Escolar. A ausência do Conselho Escolar na escola foco desta pesquisa pode ser um problema para a consolidação da gestão democrática, uma vez que, a escola precisa da representação dos segmentos da comunidade escolar para decidir sobre questões pedagógicas e administrativas.

Dessa forma, na próxima seção será feita a descrição da escola objeto da pesquisa, conhecida na cidade como Colejão ou escola Mãe, destacando suas dimensões administrativa, pedagógica, financeira e de pessoal.

1.4 Gestão: conhecendo o cenário escolar

A Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção (EENSA) está localizada no Município de São Paulo de Olivença- AM e sua história está vinculada à educação do povo paulivense.

O prédio da escola possui uma estrutura antiga, dividida em dois andares com 12 salas de aula permanentes. O prédio é alugado da igreja católica e apresenta sérios problemas na estrutura física como infiltrações, rachaduras na parede, problemas elétricos e hidráulicos. (PPP/EENSA, 2013, p. 14)

As salas de aulas são amplas e comportam até 40 alunos, todas possuem condicionadores de ar que não funcionam devido ao problema elétrico que esta instituição apresenta.

A escola possui 01 biblioteca, 01 secretaria, 01 diretoria, 01 sala de apoio pedagógico, 01 laboratório de informática sem acesso à internet, 01 sala para professores, 01 cozinha, 01 refeitório pequeno que não suporta a quantidade de alunos que a escola possui, 01 saleta da APMC, 01 pátio interno sem cobertura e não dispõe de auditório para palestras ou outras atividades que reúna muitas turmas. Possui uma quadra que está interditada, devido ao problema de desmoronamento de um lado da arquibancada.

Mediante os dados fornecidos pela Secretaria da Escola, tendo como base o PPP, não existe critério de seleção para estudar neste estabelecimento. A escola atende alunos de todos os bairros da cidade, como também das comunidades rurais. A situação econômica das famílias dos alunos é diversificada, 5% das famílias sobrevivem com até um salário mínimo, 15% sobrevivem com até 03 salários

mínimos e 80% sobrevivem com mais de 03 salários mínimos. Quanto à constituição familiar dos alunos, 69% são constituídas por pai, mãe, filhos e agregados, 20% dos alunos vivem apenas com a mãe, uma parcela de 2% vive apenas com o pai e 9% com os avós.

A regulamentação e a organização desta Escola estão amparadas pela Constituição Federal, LDB, Regimento Geral das Escolas Estaduais e Regimento interno que definem a organização administrativa, pedagógica, financeira e disciplinar da escola. Sobre sua finalidade, o regimento interno no seu artigo 3º garante o princípio democrático de igualdade de condições de acesso e de permanência na escola, de gratuidade para a rede pública, além de uma Educação Básica com qualidade em seus diferentes níveis e modalidades de ensino, vedada qualquer forma de discriminação e segregação.

A Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, de acordo com o Painel Escolar/2014, tem como missão trabalhar em prol de uma educação de qualidade, pautada nos princípios da democracia através do planejamento de atividades e no estabelecimento de prioridades para que possa desenvolver as ações propostas e cumprir a finalidade para a qual foi criada.

A Escola atende 1.186 alunos. Esses alunos estão divididos em turnos conforme apresenta a tabela 1, a seguir:

Tabela 1- Modalidade De Ensino

Turno	Modalidade De Ensino	Quantidade De Alunos
Matutino	Ens. Fund. Anos Finais	465
Vespertino	Ensino Médio	405
Noturno	Ensino Médio	316
Total de Alunos		1.186

Fonte: Painel da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

A partir dos dados da tabela 1, observa-se que a escola atende uma demanda de mais de um mil alunos por dia, o que requer da gestão escolar uma ressignificação⁵ de suas ações para poder atender à quantidade de alunos em cada turno. Essa ressignificação das ações se faz necessária pela quantidade insuficiente de funcionários que a escola possui, conforme será apresentado na tabela 2.

⁵ A palavra ressignificar aqui empreendida está no sentido de rever, refazer.

À frente destes profissionais, está o gestor (a) escolar, mais conhecido como diretor (a), ladeado pelo corpo docente e demais profissionais técnicos e de apoio. Os quais, diante das suas respectivas atribuições, são os responsáveis diretos pelo funcionamento da escola conforme mostra a tabela 2, a seguir:

Tabela 2 - Quantitativo de Profissionais da Educação

Turno	Matutino	Vespertino	Noturno
Diretor		01	
Secretário Escolar		01	
Professores ⁶	24	20	18
Apoio Pedagógico	01	01	01
Merendeiras	02	02	02
Vigias	01	01	01
Auxiliares de Serviços	05	05	04
Auxiliares Administrativos	02	02	01
Bibliotecário	-	-	-
Ambiente de Mídias	01	01	01
Total de servidores da escola		72	

Fonte: Painel da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Pelos dados acima, compreende-se que o número de funcionários não é suficiente para a quantidade de alunos que a escola possui, uma vez que a normativa nº 10/2014 cita que para cada 07 dependências escolares devem existir 01 auxiliar de serviços. Como foi apresentado anteriormente, a escola possui 64 dependências o que equivaleria a 09 funcionários por turno. Dessa forma, a quantidade de auxiliares de serviços é insuficiente para a manutenção e limpeza da escola.

A escola conta com os auxiliares de serviços que atuam nas diversas áreas da escola como manutenção, segurança, limpeza, preservação do ambiente sob a supervisão do diretor escolar. Esses auxiliares de serviços possuem vínculo efetivo com a Secretaria por meio de concurso público.

⁶ Na escola há um total de 36 professores. Desses 36 professores, 24 trabalham no turno matutino e dos 24 professores, 10 tem a carga horária dobrada no turno vespertino, 08 no turno noturno e 06 trabalham somente no turno matutino. No turno vespertino há 20 professores, sendo que 10 também trabalham no turno matutino, 08 trabalham neste turno com a carga horária dobrada no turno noturno e 02 trabalham somente no turno vespertino. No turno noturno há 18 professores, sendo que 08 professores trabalham no turno matutino, 08 que atuam no turno vespertino e 02 trabalham somente no turno noturno.

Diante dos dados obtidos por meio dos documentos institucionais, como o PPP, Regimento Escolar, Livros de Atas e das considerações expressas pelas entrevistas e questionários, que descrevem o caso de gestão evidenciado por esta pesquisa, será realizada, no próximo capítulo uma análise reflexiva da Gestão da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção com o objetivo de dialogar com os conceitos que permeiam a gestão democrática baseada nos princípios da participação, transparência e descentralização na tentativa de responder a seguinte questão:

Quais os obstáculos que a gestão escolar encontra para se concretizar como democrática?

2 ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA EQUIPE ESCOLAR E DA COMUNIDADE FRENTE AOS PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS

O segundo capítulo deste texto tem como objetivo analisar os principais desafios para a consolidação de uma gestão democrática na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, através da descrição do caso realizada no capítulo anterior e dos fundamentos presentes em literatura específica. Para isso, é importante lembrar que a preocupação central deste texto é analisar o processo de gestão da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção e investigar se as ações desta escola podem ser consideradas democráticas, de acordo com os princípios da participação, da descentralização e da transparência e, em que medida a gestão tem favorecido a participação da comunidade no espaço escolar.

Para tanto, nos tópicos seguintes alguns assuntos serão debatidos, a saber: no primeiro momento, serão apresentados os aspectos metodológicos, ou seja, os instrumentos de pesquisa que foram utilizados na investigação. Na sequência, será realizado um diálogo com conceitos-chave para a análise do caso de gestão, quais sejam: gestão escolar democrática, participação, transparência, descentralização e o papel do gestor enfocando sua atuação como uma liderança democrática para criar as condições ideais de maior participação da comunidade na escola.

Em seguida, será analisada a temática da pesquisa a partir de duas vertentes, a da equipe escolar e da comunidade, enquanto pilares de uma gestão democrática em articulação com o referencial teórico dos autores que também investigaram a temática, entre eles destaca-se Paro (1991, 1996, 1997, 2001, 2002 e 2008), Lück (2000, 2005, 2006, 2008, 2009 e 2010), Libâneo (2002, 2003 e 2005), Fonseca (1994), Gadotti (1994 e 2004), Oliveira (1997, 2010 e 2014) e Dourado (2006 e 2012). Para isso, serão retomados os dados levantados a partir das entrevistas e dos questionários aplicados, fazendo um contraponto na compreensão de gestão democrática. No último tópico, serão sinalizados, a partir dos dados da pesquisa e do diálogo com o referencial teórico, possíveis trajetórias de intervenção que nortearão o Plano de Ação Educacional, que será apresentado no capítulo 3 desta dissertação.

2.1 Aspectos metodológicos

A pesquisa em foco analisou a gestão da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção. Nesse sentido, a metodologia empreendida neste trabalho partiu de uma abordagem qualitativa e quantitativa. O enfoque qualitativo foi utilizado por considerar o ambiente pesquisado como fonte direta dos dados e por envolver a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação em estudo através das entrevistas e da observação *in loco*. Sobre a pesquisa qualitativa explicam Bogdan e Biklen (1994),

[...] em educação a investigação qualitativa é o enfoque nos contextos naturais como fontes diretas de dados, sem nunca dissociar as palavras ou gestos desse mesmo contexto; - a importância concedida à descrição e interpretação de situações e processos em vez da testagem de hipóteses e teorias; - a prioridade cedida aos processos em detrimento dos resultados ou produtos, preocupando-se, mormente com a documentação, privilegiando o estudo da mudança e suas repercussões nas atividades, processos e interações entre participantes, dentro do contexto natural em que ocorre a investigação;- o fato de esta privilegiar o raciocínio indutivo, construindo as abstrações e fazendo a sua análise somente à medida que os dados vão sendo recolhidos ; - a recolha de dados, além da descrição, inclui as interpretações dos pontos de vista dos sujeitos estudados, interpreta as representações que os atores têm acerca da realidade vivida, isto é, o significado que atribuem às suas próprias experiências. (BOGDAN e BIKLEN, 1994, p. 47).

Enquanto a abordagem quantitativa foi aplicada porque foram utilizadas técnicas estatísticas para transformar em dados numéricos as informações e opiniões obtidas por meio da aplicação de questionários estruturados com perguntas claras e objetivas. A essa concepção agrega-se o conceito de Estera Menezes (2005) em que cita:

[...] a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos de técnica estatística (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.). (MENEZES, 2005, p. 20).

Quanto ao procedimento para desenvolver esta análise inicialmente foi realizada a pesquisa bibliográfica e documental seguida pela pesquisa de campo. Na pesquisa documental a nível nacional foram consultados o PNE, a LDB e a Constituição Federal. Em nível estadual foi feito um levantamento de dados documentais no DEGESC da Secretaria Estadual de Educação em que foi

consultado o PEE, a Constituição do Amazonas, o RGEE/AM, decretos, relatórios anuais dos anos de 2012 a 2014, planos de metas, bem como conversas com técnicos da secretaria que trabalham diretamente no departamento de gestão escolar. A nível de coordenação foram analisados relatórios de atividades anuais, instruções normativas e portarias. Na escola foi analisado o PPP, o regimento interno, as atas de reuniões da escola e da APMC, os relatórios de atividades anuais, bem como conversas informais com o diretor, apoios pedagógicos, merendeiras e auxiliares de serviços. Na pesquisa bibliográfica foram utilizadas as fundamentações teóricas de Paro (1991, 1996, 1997, 2001, 2002 e 2008), Lück (2000, 2005, 2006, 2008, 2009 e 2010), Libâneo (2002, 2003 e 2005), Fonseca (1994), Gadotti (1994 e 2004), Oliveira (1997, 2010 e 2014) e Dourado (2006 e 2012).

No que tange sobre a pesquisa documental e bibliográfica, Silva (2009) destaca:

A pesquisa documental é muito próxima da pesquisa bibliográfica. O elemento diferenciador está na natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. Essa é a principal diferença entre a pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. (SILVA, 2009, p. 6)

A pesquisa de campo foi realizada a partir de entrevistas e de questionários. As entrevistas foram direcionadas ao diretor escolar, aos 03 apoios pedagógicos⁷ e aos 36 professores que trabalham na escola e tiveram o objetivo de captar informações acerca do trabalho no contexto escolar, como tem sido a atuação de cada um desses profissionais frente à gestão de acordo com os princípios da participação, transparência e descentralização e assim, responder ao problema desta pesquisa.

Já as entrevistas direcionadas aos membros da diretoria⁸ da APMC da Escola tiveram como finalidade conhecer a participação desta associação na gestão escolar e entender como acontece o relacionamento da escola com a sua comunidade.

Os questionários foram aplicados a uma amostra de 200 pais com a pretensão de compreender o ponto de vista daqueles que fazem parte do processo

⁷ Apoio pedagógico é o professor que assume a função de pedagogo da escola.

⁸ A diretoria da APMC é formada pelo Presidente e vice-presidente, Tesoureiro e vice-tesoureiro, Secretário e vice-secretário.

educativo e que acompanham a atuação da gestão escolar sob a ótica externa. Esses questionários foram compostos de doze questões. Das doze questões elaboradas, duas foram abertas e dez fechadas.

Enquanto os questionários aplicados aos alunos tiveram a finalidade de captar a opinião daqueles que convivem diariamente no contexto escolar e que estão diretamente envolvidos nas atividades que lá ocorrem. Nesses questionários havia 17 questões, sendo duas abertas e quinze fechadas.

A coleta de dados contou com duas etapas: a primeira dedicada à aplicação das entrevistas com as pessoas que trabalham na escola. Nesse primeiro momento não houve dificuldade na coleta de dados, uma vez que todas as pessoas selecionadas eram encontradas com facilidade no espaço escolar e o diretor liberou os professores no seu tempo pedagógico para participar das entrevistas.

A segunda etapa foi destinada a aplicação dos questionários aos alunos líderes de classe e a uma amostra de 200 pais. Com os alunos líderes de classe foi realizada uma reunião na biblioteca da escola com o objetivo de esclarecer o motivo da aplicação dos questionários com a entrega individual da carta de apresentação e na sequência cada aluno levou o seu questionário para responder e devolvê-lo após 05 dias úteis. Com os pais foi diferente, para poder coletar os dados, a pesquisadora contou com a ajuda de 05 professores da escola para aplicar os questionários aos pais na entrada e saída dos alunos da escola. Todos os pais abordados apresentaram-se dispostos a participar da entrevista.

Neste trabalho o procedimento da pesquisa de campo foi utilizado com o objetivo de observar os fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises, em campo pode-se estabelecer relações constantes entre determinadas condições e determinados eventos observados. (RUIZ, 1996, p. 50)

Para a análise e interpretação dos dados, foram feito registros a partir da transcrição das respostas, das quais foram tabuladas e analisadas conforme a técnica de análise de conteúdo, na modalidade temática. Como afirma Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Bardin (2011, p. 80) indica que a “utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados

(a inferência e a interpretação)”. Dessa forma, inicialmente foi feita a organização, a preparação formal e a leitura compreensiva do material com a finalidade de classificar os conteúdos de acordo com sua homogeneidade e pertinência.

Na sequência foi feita a exploração do material em que foi adotado como procedimento de codificação a categorização. Segundo Bardin (2011) a categorização permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar as verbalizações relativas ao tema. Neste trabalho, o título e a definição da categoria, foram estabelecidos tomando-se por base as falas dos entrevistados, seguindo a sugestão de Chizzotti (2006, p.46) que propõe que “o nome e a definição devem ser sempre criados com base nos conteúdos verbalizados e com um certo refinamento gramatical de forma”.

Para concluir a análise foi realizado o tratamento dos resultados através da inferência e da interpretação. A inferência deu-se a partir da dedução do conteúdo analisado. Para Minayo (2015, p.89), a inferência é como a “operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições, já aceitas como verdadeiras”. Isto posto, para que se possa fazer a inferência, será necessário partir de estudos feitos por outros pesquisadores referentes ao objeto de estudo. Em seguida, foi feita a interpretação, com base nas inferências. Segundo Minayo (2015, p.91), a interpretação consiste na articulação da superfície do texto descrito e analisá-lo em relação aos fatores que determinam suas características. Desse modo, além das inferências que foram realizadas com os resultados da pesquisa, foi feita uma articulação com a fundamentação teórica descrita neste capítulo.

2.2 Pilares da gestão democrática: equipe escolar e comunidade

Para a compreensão analítica do tema em questão, inicialmente será feita uma incursão acerca da gestão escolar democrática sob a visão de Paro (2002), Lück (2010), Oliveira (2010), Dourado (2006) e Gadotti (2004) que compreendem a equipe escolar e a comunidade como as sustentações fundamentais para a consolidação da democracia no ambiente escolar. No desenvolver do texto, será apresentada a concepção dos pais, alunos, professores, apoios pedagógicos e gestor escolar sobre a gestão democrática, destacando a opinião destes sujeitos acerca da gestão da escola foco desta pesquisa, no que se refere à participação,

transparência e descentralização. Para isso, serão pontuadas as entrevistas realizadas no decorrer desta investigação.

A discussão sobre a gestão democrática da educação se constitui em um tema consagrado na literatura educacional do país e é reflexo da luta do processo de redemocratização no final dos anos de 1980, firmando-se como um dos princípios constitucionais orientadores da educação nacional.

Desse modo, esse ideário de democracia em que envolve a gestão escolar requer um processo permanente de construção de novas práticas, o que exige a mudança de percepção e de atitudes das pessoas, traduzindo-se em um processo contínuo de envolvimento coletivo, diálogo e exercício de democracia. A este respeito Lück (2006) ressalta:

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (LÜCK, 2006, p.21).

Enquanto Paro (2002) afirma que a gestão escolar é a forma de organizar o trabalho pedagógico, administrativo, pessoal e financeiro dentro da Instituição Escolar e requer planejamento de atividades, distribuição de funções e atribuições na relação interpessoal de trabalho e na partilha do poder.

Baseado nestes postulados tanto Lück quanto Paro destacam a importância de uma gestão democrática e participativa aberta ao diálogo e à interação entre os profissionais, e que esta apresenta vantagens em termos de processos e resultados, pois os personagens educacionais são valorizados e percebidos como agentes autônomos.

Lück (2006), ao discutir o conceito de gestão, destaca ainda, que a gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho, capacidade de gerenciar as relações sociais, pessoais e econômicas.

Entende-se assim, por gestão democrática o ato de administrar, gerir uma instituição escolar através de ações que buscam a participação comunitária e escolar, a descentralização nas tomadas de decisões e a transparência nos processos educativos.

Para reforçar a compreensão sobre o conceito de gestão, Lück (2009) ressalta que

[...] a gestão escolar é um processo de mobilização de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais (LÜCK, 2009, p.21).

Isso significa que a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, visto que a capacidade de administrar a instituição de ensino é essencial para o desenvolvimento do sujeito aprendiz, pois o educando não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo por meio de suas ações, da forma como funciona e como é organizada, e principalmente pelo relacionamento que possui com a comunidade. Ou seja, uma educação de qualidade resulta do conjunto das relações dos fatores externos e internos existentes no ambiente educativo e da forma como essas relações estão organizadas.

Dessa forma, entende-se que Lück e Paro apontam caminhos para uma gestão democrática através da participação mútua dos educadores, famílias, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, na qual a escola encontra-se inserida. Fato este reforçado por Fonseca (1994) no seguinte trecho:

Uma escola não é democrática só por sua prática administrativa. Ela torna-se democrática por suas ações pedagógicas e essencialmente educativas. Nesse sentido, uma escola que se rege pela gestão democrática é uma escola em que todos os seus atores, sejam professores, direção, pais, alunos, funcionários, equipe pedagógica e comunidade, de forma coletiva e num processo pedagógico, tomam as decisões necessárias ao seu bom funcionamento e consequente cumprimento de sua função social (FONSECA, 1994, p.49).

Neste sentido, a implementação da gestão participativa e democrática na unidade escolar é hoje uma exigência da sociedade que entende esta como um dos possíveis caminhos para uma educação de qualidade integrando seus alunos em uma sociedade mais democrática. A esse respeito Lück destaca:

A abordagem participativa na gestão escolar demanda maior envolvimento de todos os interessados no processo decisório da escola, mobilizando-os, da mesma forma, na realização das múltiplas ações de gestão. Esta abordagem amplia, ao mesmo tempo, o acervo de habilidades e de experiências que podem ser aplicadas na gestão das escolas, enriquecendo-as e aprimorando-as (LÜCK, 2005, p.18).

Luiz (2010) ao tratar da temática sinaliza a gestão escolar como prática participativa e consciente:

[...] para conseguir esta gestão democrática na escola a palavra chave é participação, a qual é baseada no conceito de autonomia (capacidade de pessoas ou grupos se conduzirem sozinhos). A organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação em função dos objetivos da escola (LUIZ, 2010, p. 31).

O autor referenda assim, a gestão escolar como sinônimo de participação de todos os sujeitos da escola como forma de garantir o eficiente desempenho da organização escolar. Segundo Paro:

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 (PARO, 1991, p.160).

Dessa forma, entende-se que a gestão democrática se faz com a participação ativa e colaboradora de todos os sujeitos do processo educativo e pressupõe que o processo educacional se transforme e se torne mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são responsáveis por ele, buscando ações coletivas.

Conforme os questionários aplicados a uma amostra de 200 pais na escola pesquisada, 90% dos entrevistados evidenciaram, através de suas respostas, concepções coerentes acerca da gestão democrática, como se pode observar no trecho a seguir:

Para mim uma gestão democrática é quando há discussão de ideias e o poder não é centralizado, não toma decisão sozinha, onde as questões são posta em discussão com pais, professores, alunos e comunidade, sendo reflexiva, articuladora e deve considerar a opinião dos outros, além de dar o direito a todos de participarem e de serem respeitados dentro da escola (Pai A da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, em resposta a uma pergunta contida no questionário aplicado no dia 18/10/2015).

Observa-se, na colocação feita pelo Pai A, uma visão ampla sobre a gestão democrática e sua relação com os sujeitos que fazem parte da realidade escolar.

Fato este reforçado por outro pai/mãe quando expôs sua opinião sobre a temática em questão:

É aquela que não toma decisão sozinha e juntos decidem o que fazer para a melhor aprendizagem dos alunos, sendo compartilhada por pais, alunos, professores e comunidade. É um processo onde todos os segmentos da sociedade participam nos processos decisórios da escola (Pai B da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção em resposta a uma pergunta contida no questionário aplicado no dia 17/10/2015).

Interessante citar que tanto o pai A quanto o pai B sinalizam para o fato de a gestão ser democrática quando as decisões são tomadas a partir de discussões coletivas, com a participação de pais, professores, alunos, funcionários e comunidade em geral em prol de uma educação melhor para todos.

O que pode ser confirmado por Dourado (2006), quando pondera que, gerir democraticamente uma escola pública é construí-la coletivamente. Isto significa contrapor-se à centralização do poder na instituição escolar, bem como primar pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão do estabelecimento, na melhoria da qualidade do ensino e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada.

Dos 60 questionários respondidos pelos alunos-líderes de classe, 98% revelaram conhecer a expressão gestão democrática e seu significado no contexto escolar. O quadro 4, a seguir, apresenta as opiniões de 05 alunos da escola pesquisada, segundo questionários aplicados com perguntas abertas. Os alunos serão identificados como Aluno A, Aluno B, Aluno C, Aluno D e aluno E.

Quadro 4- Opiniões de Alunos da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção

Pergunta	Identificação	Respostas
Para você o que é uma gestão escolar democrática?	Aluno A	É uma gestão em que há a participação de todos na administração da escola e que todos possam se expressar.
	Aluno B	É onde os alunos apresentam suas ideias e opiniões e que possam servir para todos.
	Aluno C	São decisões tomadas em conjunto, no caso da escola, por professores, diretor, alunos, e pais.
	Aluno D	É uma gestão que sabe ouvir a opinião da comunidade.
	Aluno E	Uma gestão democrática é aquela que inclui ativamente todos os seus funcionários e alunos em suas decisões.

Fonte: Quadro elaborado pela autora baseado nos questionários aplicados aos alunos líderes de classe da EENSA.

Na opinião dos alunos, pode-se verificar que a concepção de gestão democrática é entendida como participação efetiva de pais, professores, estudantes

e funcionários na organização e na construção do processo educativo, na administração e nos processos decisórios da escola, bem como citam que a atuação consciente dos integrantes do espaço escolar sobre as questões de interesse coletivo faz parte da gestão democrática. A esse respeito, Paro expõe a seguinte opinião:

Entende-se a participação da comunidade na escola como sendo a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. Se uma administração, por mais colegiada que seja, não incluir a comunidade, corre-se o risco de compor apenas mais um arranjo entre os funcionários do Estado (PARO, 1997, p.32).

Embasado pelo postulado de Paro (1997), infere-se, então, que a gestão democrática requer organização, em que a participação da comunidade significa muito mais que a presença dos segmentos da comunidade escolar em reuniões agendadas pela escola.

Neste caso, é preciso que a gestão esteja alicerçada nas políticas públicas e na comunidade em que a instituição esteja inserida, no compromisso com a formação para a cidadania e para a emancipação social, na participação e na autonomia para tomada de decisões pertinentes às melhorias do ambiente escolar e da comunidade, na preocupação de atingir os objetivos e metas propostos pelo projeto político pedagógico da instituição e na necessidade de adequar-se às políticas públicas educacionais.

Segundo Dourado (2006), falar em gestão democrática da escola pública significa pensar nos seguintes princípios: participação, descentralização e transparência. Contudo, esses conceitos serão explanados, relacionando-os as características da escola foco desta pesquisa.

2.2.1 Participação

A participação, por sua vez, é condição *sine qua non* para a realização da gestão democrática em uma escola pública. Conforme Dourado (2006), ao contrário de uma participação padronizada, tutelada, ritual, restrita e funcional, o que deve ser buscado é a participação como nova forma de exercício do poder e, por isso, deve ser reaprendida e, se necessário, reinventada. Nesse sentido, participação não se impõe, não se decreta, constrói-se coletiva e diariamente.

Paro (1991) expõe que a participação no âmbito escolar não deve ficar atrelada somente aos processos decisórios, deve contemplar, também, a participação na elaboração e execução dos projetos, que não basta, apenas, partilhar do poder de decisão, é necessário partilhar das responsabilidades pelas realizações e concretizações.

Baseado nos questionários aplicados, 81% dos pais de alunos da escola foco desta pesquisa respondeu que participa ativamente das atividades escolares, conforme apresentado no gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 - Você participa ativamente das atividades da escola?

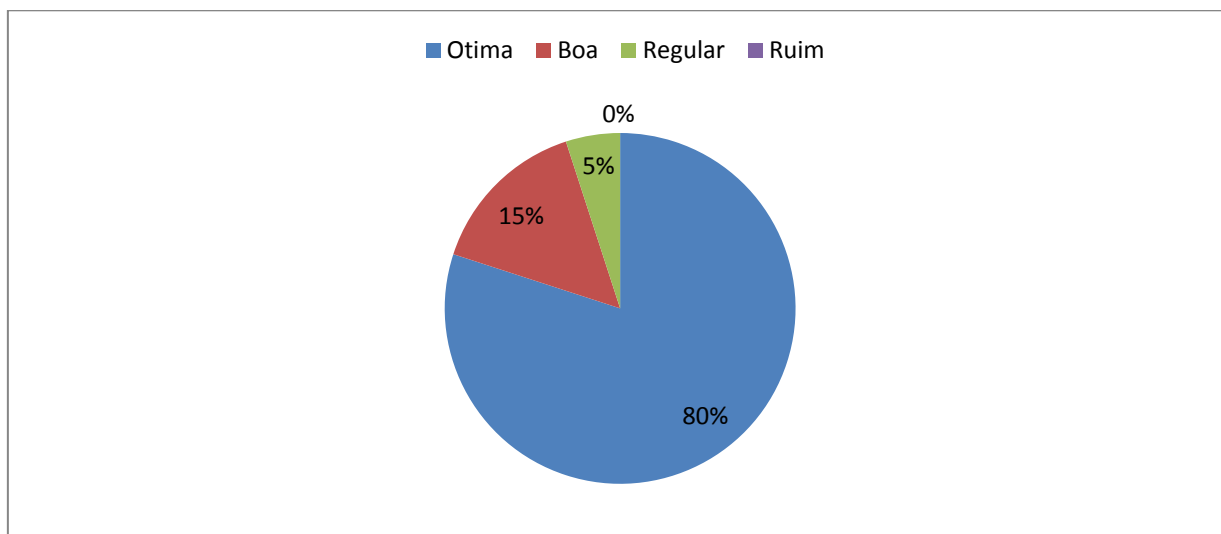


Fonte: Questionário Pais de Alunos da EENSA.

Essa posição também fica muito clara no gráfico 2, em que a maioria dos alunos respondentes dos questionários avalia positivamente a sua participação nas atividades da escola, bem como considera ótima ou boa a participação da comunidade na escola, ainda que apontem sugestões de melhorias.

No que tange a maior participação da comunidade na escola, os alunos responderam que a participação é boa, mas poderia ser melhor se houvesse a presença ativa de pais e comunitários na escola para ajudar na resolução de problemas e também para participar do dia a dia, pois observam que a comunidade está presente nos eventos culturais da escola para aplaudir as apresentações, mas raramente se faz presente para manifestar apoio ou auxílio no cotidiano escolar.

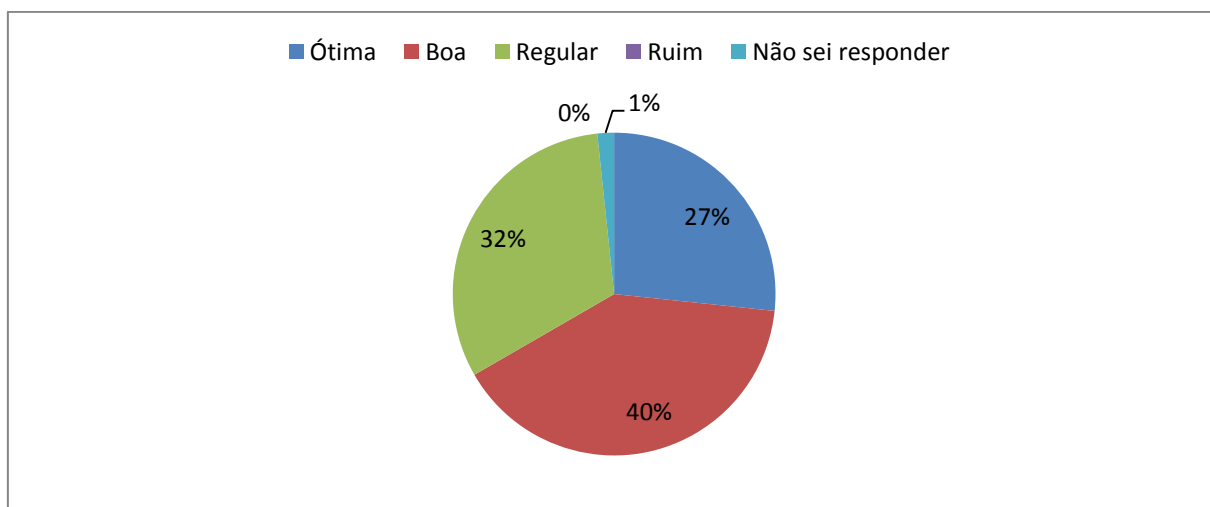
Gráfico 2 - Como você considera a sua participação nas atividades da escola?



Fonte: Questionário Alunos da EENSA

O gráfico 3, a seguir, apresenta o quantitativo de respostas acerca da avaliação da participação da comunidade nas atividades da escola:

Gráfico 3 - Você considera a participação da comunidade na escola:



Fonte: Questionário Alunos da EENSA

Interessante observar nos gráficos, o elevado índice de participação nas atividades escolares por parte de pais, de comunitários e de alunos. Contudo, nas entrevistas realizadas com o diretor escolar, com os 03 apoios pedagógicos e com os 36 professores sobre a participação dos pais na escola, a maioria das respostas não apontou para um índice satisfatório de participação. Esse postulado aparece claramente na fala do diretor escolar:

A participação dos pais na escola é razoável. A maioria dos pais comparece na escola quando há convocação para uma reunião, para entrega de notas ou quando a escola faz uma atividade diferenciada e atrativa como é o caso do Arraial da escola e do Carnaeensa. Poucos são os pais que comparecem por iniciativa para acompanhar o cotidiano escolar de seus filhos (Diretor da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção em entrevista realizada no dia 08/10/15).

Sendo assim, a participação dos pais, ao que parece, está atrelada a exigências e convocações por parte da equipe gestora, eles não participam, efetivamente do cotidiano escolar. O que pode ser confirmado na fala do apoio pedagógico vespertino sobre a participação dos pais na escola:

Ainda é muito tímida, pois alguns pais não priorizam essa participação e comparecem na escola quando convocados, poucos são os pais que estão na escola por iniciativa própria, muitos acham que a responsabilidade da escola é só dos professores, direção e funcionários. Poucos são os que realmente se interessam e atuam na colaboração para a melhoria do ensino, pois sempre tem afazeres em casa e não tem tempo para a escola (Entrevista realizada com o Apoio Pedagógico- Vespertino da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção em 10/10/2015).

Ficou evidente, na colocação do apoio pedagógico acerca da participação dos pais na escola, que esta é pequena, e presume-se que a relação da escola com a comunidade não está consolidada a ponto de resultar em parcerias, colaborações, participações democráticas nas decisões da escola e afins. Isso se torna um problema na medida em que a escola não se coloca, ou não acaba sendo apropriada pela comunidade. O que é reforçado no posicionamento de um dos professores entrevistados:

A participação dos pais é boa. Por que participam dos eventos culturais da escola e no incentivo aos estudos. Mas vejo que esta participação tem que ser mais efetiva e constante, pois quando são convidados para participarem de reuniões escolares, muitos permanecem, mas ficam reclamando que tem outras atividades a fazer e outros arranjam uma justificativa para não comparecer. No momento que a participação dos pais for por iniciativa própria, aí teremos uma escola mais forte e atuante (Entrevista realizada com o Professor A da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção em 14/10/2015).

Essa visão do professor A condiz com a assertiva de Libâneo que afirma:

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 (LIBÂNEO, 2001, p.102).

Quando questionados se a escola cria ações para aumentar a participação dos pais e da comunidade no ambiente escolar, 84% dos pais responderam que sim e 16% responderam que não conheciam ação nenhuma voltada para este fim. A mesma pergunta foi direcionada aos alunos, 88% responderam que sim e 12%, não.

Quando a pergunta foi dirigida aos professores, o professor B respondeu que a escola possui muitas ações com este objetivo, mas que é necessário criar novas estratégias para atrair a participação dos pais e comunitários, pois percebe que os projetos que a escola possui estão ultrapassados e, assim como todos os anos, o professor precisa inovar sua metodologia para dar uma aula melhor, o mesmo acontece com a escola.

Frente à realidade observada e compreendida através dos questionários direcionados a pais e alunos e das entrevistas aplicadas ao diretor, professores e apoios pedagógicos, é possível constatar que a escola foco desta pesquisa busca envolver pais e comunidade nas ações escolares, mas também demonstra que apresenta falhas na interação com a comunidade escolar, uma vez que conhece tal problema e ainda não criou projetos/ações alternativos/as e inovadores para que pais e comunitários sejam levados a participar do dia a dia escolar sem a necessidade de convocações.

2.2.2 Transparência

A Constituição Federal em seu artigo 37 determina:

[...] a administração pública direta, indireta e fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, razoabilidade, eficiência, transparência, [...] (BRASIL, 1988, p.39).

No contexto da gestão democrática, a escola pública de educação básica não pode e não deve abrir mão destes princípios, especialmente os da publicidade e da transparência. Como todos os envolvidos no cotidiano escolar são chamados a participar de sua gestão, toda e qualquer decisão ou ação tomada ou implantada na

escola tem que ser do conhecimento da coletividade. Não se concebe uma gestão democrática da escola pública sem que todos os componentes da comunidade escolar tenham acesso a todas as informações importantes relacionadas a tomadas de decisões da escola.

Nesse sentido, Cury (1997) destaca que a transparência pressupõe a existência de um espaço público e aberto e passa a ser vista como um elemento constitutivo da gestão, um diferenciador entre o público e o privado, um instrumento revelador das ações e procedimentos tomados por aqueles que administram o bem público.

Dessa forma, as prestações de contas dos recursos financeiros obtidos pela escola, os estatutos dos órgãos colegiados existentes, o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar, as metas, os resultados da escola e tantos outros documentos relevantes devem, rotineiramente, ser divulgados, ter a leitura recomendada e, sem impedimentos, estar à disposição e ao alcance de toda a comunidade escolar.

Para verificar se há transparência nas ações da escola, bem como se a comunidade escolar tem conhecimento do que acontece na instituição de ensino, foram feitos questionamentos no tocante ao acesso de informações e prestações de contas. Dos 200 pais respondentes, 74% disseram que possuem conhecimento do que acontece na escola, uma vez que as informações são repassadas através de comunicados escritos, encontros bimestrais e por estarem afixados no mural na entrada da escola, enquanto 26% responderam que não.

Em relação à prestação de contas, dos 60 alunos, 80% responderam que a equipe gestora convoca os alunos para prestar contas dos gastos da escola, 10% disseram que não, e 10% informaram que não possuem interesse nesse assunto. A mesma pergunta foi direcionada aos pais, nos quais 86% responderam que sim, 11% que não, 2% disseram que não possuem interesse no que a escola faz e 1% afirmou que desconhece as ações da escola.

Os dados apresentados evidenciam que maior parte da comunidade escolar possui conhecimento de informações e de ações importantes do contexto escolar, esclarecendo que o princípio da transparência está sendo respeitado pela escola investigada. Nessa perspectiva, Moacir Gadotti (2004) justifica que a transparência na gestão escolar serve de exemplo na formação para a cidadania no exercício e vivência de práticas democráticas. Essa prática de gestão pode melhorar o que é

específico da escola, isto é, o seu ensino, na medida em que gera conhecimento e aproxima os diferentes atores da comunidade escolar para refletir e conhecer sobre o que é feito no interior da escola.

2.2.3 Descentralização

A gestão democrática tem como fundamento inicial a descentralização da educação. A descentralização possibilita que as ações e as decisões sejam planejadas e efetuadas sem que haja a prevalência da hierarquia, que conforme Lück decorre da seguinte compreensão:

[...] apenas localmente é possível promover a gestão da escola e do processo educacional pelo qual é responsável, tendo em vista que, sendo a escola uma organização social e o processo educacional que promove, altamente dinâmico, qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso, como de fato, tem-se verificado. Também é sobretudo, como reconhecimento da força dos movimentos democráticos, como condição de transformação e desenvolvimento social (LÜCK, 2000, p. 49).

Nesse sentido, a descentralização deve ser praticada com o objetivo de promover melhor a gestão de ações, de processos e de recursos e não como pano de fundo de democratização da sociedade.

Considerando as entrevistas realizadas com os 36 professores, quando questionados se participam da gestão escolar, a resposta de todos foi afirmativa. A resposta de um professor evidencia a concepção dos demais, em que cita: “participo da gestão com sugestões, deliberando sobre as ações, sugerindo alternativas que facilitam o bom andamento da escola, coordenando projetos e compartilhando minhas experiências com os colegas de trabalho” (Entrevista realizada com o Professor C da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção em 14/10/2015).

Dentro da busca da compreensão dos dados da entrevista aplicada ao presidente da APMC, associação de apoio à escola e de maior relevância dentro da escola, no que diz respeito à participação comunitária na gestão escolar, este pai declara que como presidente da associação está presente na escola e em todas as reuniões colaborando com opiniões quando há necessidade.

O presidente da Associação ainda considera que um dos maiores desafios para a consolidação de uma gestão democrática é a ausência da família na escola, pois a maioria dos pais comparece na escola quando há entrega de notas ou alguma

festinha. E reforça que todos os pais são convidados a viver mais o cotidiano escolar e também para participar de reuniões importantes, mas grande parte dos pais concebem essas reuniões como chatas e demoradas.

Quando a equipe pedagógica foi questionada sobre a sua participação na gestão da escola. A equipe afirmou que tem abertura de uma participação ativa dentro da gestão, dando sugestões e ideias, pois em nenhum momento nesses dois anos de gestão escolar, o diretor resolveu algo em nome da escola, sem consultar professores, funcionários, apoios pedagógicos e APMC. Esta última, porque é representante legal da comunidade dentro da escola. E, ainda, citou que quando há atividades que envolvem alunos, os pais são consultados nos encontros bimestrais para deliberar sobre as ações ou para dar sugestões.

Ao analisar as respostas dos apoios pedagógicos com relação aos principais desafios para uma gestão democrática da escola pesquisada, percebe-se que dois apoios apontam como uma ação necessária, a ser feita pela instituição, para ter uma gestão descentralizada, participativa e transparente seria a criação do conselho escolar. O que é esclarecido na fala do apoio pedagógico do turno vespertino:

Temos uma escola com perfil democrático, mas ainda não somos, temos um longo caminho a percorrer. Para que esta se efetive seria importante a criação do conselho escolar, já que temos a APMC, que é uma associação de apoio à escola, precisamos do órgão máximo de uma gestão escolar, que neste caso é o Conselho (Apoio Pedagógico da EENSA em entrevista realizada no dia 17/10/2015).

Dessa forma, compreende-se que os profissionais da escola se sentem partícipes cômicos de suas atitudes no espaço escolar e têm na criação do conselho escolar a melhor forma de democratizar a gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola. O que pode ser reforçado por Dourado (2012), que o cita como uma alternativa criativa para envolver os diferentes segmentos das comunidades local e escolar nas questões e problemas vivenciados pela escola.

Esse processo, certamente, possibilita um aprendizado coletivo, cujo resultado pode ser o fortalecimento da gestão democrática na escola e das dinâmicas formativas que nela ocorrem. Nessa direção, a escola, fortaleceria a sua identidade institucional, caminharia para o efetivo exercício da vivência de

progressivos graus de participação, descentralização e transparência na instituição escolar.

Considerando que a descentralização dialoga diretamente com fatores participativos da comunidade escolar, como é o caso da tomada de decisão, a pesquisa passou a questionar, aos sujeitos da investigação, se a comunidade interna e externa participa na tomada de decisões e como acontece essa participação.

De acordo com os questionários, tendo como respondentes os pais, 77% responderam que sim, 16% disseram que não e 7% não se interessa pelo que a escola faz. Quando a mesma pergunta foi direcionada aos alunos 17% responderam que sim, 55% responderam que às vezes e 28% disseram que nunca.

Esses dados demonstram que existe a participação dos pais na tomada de decisões, isso condiz com a resposta dos professores e também do apoio pedagógico matutino que cita:

[...] a escola diante de qualquer ação sempre solicita a opinião dos pais. Os pais têm conhecimento de tudo que acontece na escola, dão opinião, concordam ou discordam, isso acontece nas reuniões ou nos encontros bimestrais, e também nas assembleias gerais convocadas pela APMC (Apoio Pedagógico da EENSA em entrevista realizada no dia 17/10/2015).

Quando o assunto é voltado à participação dos alunos na tomada de decisões, conforme os dados apresentados, a maioria dos alunos apresenta-se duvidoso com relação a essa participação. A mesma pergunta foi um dos pontos destacados na entrevista com os professores, 50% mostrou-se resistente a participação dos alunos neste processo, conforme exemplificado na fala de uma das professoras entrevistadas:

Penso que não é necessário ter a presença de alunos nas reuniões para dar suas opiniões, para isso existe o pai ou a mãe, que são seus responsáveis, para opinar por eles. E a opinião de um aluno não seria tão importante para os trabalhos da escola. (Entrevista realizada com a professora D da EENSA no dia 16/10/2015)

Considerando a importância de ter a participação dos alunos nos processos decisórios da escola, Lück (2010) discute a mudança de postura dos sujeitos, como uma construção permanente de práticas e tomadas de decisões que precisam ser compartilhadas por todos, inclusive pelos alunos, sendo representado por grêmios

estudantis. Para Lück (2010), a escola para ser democrática, precisa, antes de tudo, cumprir o papel que lhe é essencial, qual seja, descentralizar as decisões: “[...] não pode ser considerada como democrática uma escola em que os alunos não podem ser ouvidos e que não participam ativamente do processo educativo” (Luck, 2010, p.59).

O fato de alguns professores considerarem a opinião dos alunos como não importante nos processos decisórios da escola parece contradizer com a concepção que possuem sobre gestão democrática. Pois, estas concepções, citadas anteriormente, deixam claro que a participação de todos na gestão da escola é fundamental para efetivar a democracia no interior desta.

Desse modo, faz-se necessário a escola repensar uma ação com o objetivo de incluir a participação dos alunos na tomada de decisões da escola. É oportuno ressaltar a importância da participação dos estudantes nas discussões, definição e implementação de ações. Isso implica, como destaca Moacir Gadotti, em uma mudança na relação dos diferentes sujeito com a escola, em que:

[...] a comunidade, os usuários da escola, sejam seus dirigentes, e não apenas seus fiscalizadores ou, menos ainda, os meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pais, mães, alunas, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (GADOTTI, 2004, p.35).

Portanto, uma gestão democrática favorece e cria espaços de participação para que a comunidade escolar passe a ser atuante na escola como destaca Vitor Paro:

É preciso que todos os que estão diretamente ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola. Em termos práticos, isso implica que a forma de administrar deverá abandonar seu tradicional modelo de concentração de autoridade [...], evoluindo para formas mais coletivas que propiciem a distribuição da autoridade (PARO, 1996, p.34).

Dessa forma, a participação ganha um sentido de viabilização no espaço escolar da gestão que se pretende democrática, que se materializa na tomada de decisões compartilhadas e em um modelo de autoridade mais coletivo.

O que significa que a participação, a transparência e a descentralização são fundamentais para que a gestão da entidade pública se torne, de fato, democrática e

transparente. Sem participação não há gestão democrática, sem transparência e sem descentralização, não há participação.

2.3 A equipe escolar e a gestão democrática

Neste item, pretende-se avançar na análise do caso de gestão com a apresentação do trabalho da equipe escolar dando ênfase ao papel do gestor relacionando o referencial teórico com os dados coletados nas entrevistas relativos à participação desta equipe nas atividades escolares, bem como a opinião desta equipe em relação a escola foco desta pesquisa, se esta pode ser considerada como democrática de acordo com os princípios da participação, transparência e descentralização.

De acordo com o RGEE/AM (2011) a equipe escolar é formada por professores, auxiliares administrativos, auxiliares de serviços e por uma equipe gestora que direciona os trabalhos escolares.

Na Revista Gestão Escolar (2014), Dalila Andrade Oliveira indica que a equipe gestora de uma escola é formada pelo diretor escolar, coordenador pedagógico, orientador educacional e supervisor de ensino. As atribuições de cada um desses membros estão apresentadas no quadro 5 a seguir:

Quadro 5 - Equipe Gestora

Função	Atribuição
Diretor Escolar	Responsável legal, judicial e pedagógico pela instituição e o líder que garante o funcionamento da escola.
Coordenador Pedagógico	Auxilia os professores na elaboração e diversificação de suas aulas. Busca alternativas junto aos professores para trabalhar os conteúdos propostos de forma mais efetiva, clara e que possa atingir os alunos, melhorando e facilitando o processo de ensino-aprendizagem.
Orientador Educacional	Estende seu trabalho a todos os alunos, orientando-os em seus estudos, com o objetivo de que os mesmos sejam mais proveitosos.
Supervisor de ensino	Representante da secretaria de Educação que dá apoio técnico, administrativo e pedagógico às escolas, garante a formação de gestores e coordenadores e dinamiza a implantação de políticas públicas.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da Revista Gestão Escolar (2014).

Na escola pesquisada, para direcionar seus trabalhos existe uma equipe gestora composta pelo gestor escolar, pelo apoio pedagógico de cada turno e pelo presidente da APMC. Nesse sentido, Lück observa:

[...] a equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e do ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente...devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional (LUCK, 2009, p. 22).

A educação é uma tarefa complexa, cuja completude exige o compartilhamento de responsabilidades entre os profissionais da Educação. Cada um desses profissionais tem sua competência pré-definida no regimento interno da escola e cabe a cada um assumir a sua responsabilidade.

Neste momento vale destacar o papel do gestor escolar, pois a partir da Constituição Federal de 1988, quando se constitucionalizou a gestão democrática do ensino público, o diretor escolar ganha um perfil diferenciado. Tal perfil não está mais ligado apenas aos aspectos administrativos de um estabelecimento de ensino, a gestão administrativa é somente uma das responsabilidades do diretor. Ele também é responsável pela gestão pedagógica, gestão financeira e pela gestão de recursos humanos, que devem ser realizadas de forma integrada, sistêmica no seu cotidiano de trabalho.

Vale ressaltar aqui que, o gestor é figura principal de uma gestão democrática porque é o principal articulador das ações planejadas pelo coletivo escolar que objetivam a melhoria do processo ensino-aprendizagem, além de ser o responsável pela organização e pelo funcionamento da escola em todos os seus aspectos físico, sociopolítico, relacional, material, financeiro e pedagógico.

Diante da configuração do papel do gestor escolar, ele se torna uma peça fundamental na dinâmica e no sucesso do ensino e da aprendizagem dos alunos. Com isso, o papel do diretor também se redefine, ou seja, o diretor deixa de ser a pessoa que fiscaliza, controla e centraliza em si todas as decisões e se torna a pessoa que:

[...] coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. (LIBÂNEO, 2003, p. 335).

Assim, as decisões a serem tomadas dentro do contexto escolar não estão

mais nas mãos do diretor, elas devem ser planejadas e realizadas coletivamente, de forma a integrar todos os agentes envolvidos na escola – diretores, professores, funcionários administrativos e serviços gerais, pedagogos, pais, alunos e comunidade.

Na escola foco desta pesquisa, conforme o RGEE/AM (2011), o cargo de gestor escolar é preenchido por um professor que possui vínculo efetivo com duas matrículas na Secretaria de Estado da Educação. Este professor, para assumir o cargo, submete-se a um processo seletivo composto por uma prova objetiva e uma entrevista realizada pelo departamento de gestão escolar da SEDUC/AM. O professor selecionado tem um período de 02 anos para atuar na direção.

Para subsidiar o trabalho do gestor, o regimento interno da escola detalha sua competência nos aspectos da gestão pedagógica, financeira, administrativa e de pessoal e trata minuciosamente de cada item que constitui o trabalho do gestor, como também de toda a equipe do cotidiano escolar. Assim, como apresenta todas as tarefas que são relacionadas a ele, possibilitando a ação proativa e assertiva na organização de equipes, distribuição de tarefas, acompanhamento na execução dos trabalhos, realização de intervenções, avaliação sistemática do trabalho individual e coletivo (PPP, 2013, p.45).

Nesse sentido, é papel do gestor conseguir equilibrar todos os aspectos da gestão escolar, como afirma Silva:

O gestor educacional tem assim, uma árdua tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro constitui-se como essencial e deve privilegiar a qualidade, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos, e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico (SILVA, 2008, p. 70).

Na gestão de pessoas, o gestor escolar é fundamental para que o clima de harmonia se estabeleça na instituição de ensino. Conforme relato dos apoios pedagógicos, o gestor desta escola sustenta uma rotina para manter a dinâmica escolar. Todo dia chega cedo para receber os alunos. Logo, segue até a cozinha para verificar a merendar escolar, para distribuir os trabalhos que serão realizados e repassar alguma informação de certa urgência para todos os funcionários. Depois, dirige-se à sala dos professores, à secretaria e à sala de apoio pedagógico para

cumprimentar a todos e verificar se há algumas pendências administrativas ou pedagógicas.

Conforme observação, no intervalo de cada turno, o gestor comparece na sala dos professores para repassar informações ou para combinar alguma atividade planejada. Neste momento há troca de informações, alguns professores tiram dúvidas e o apoio pedagógico repassa a situação de alguns alunos para conhecimento de todos os professores.

De acordo com Silva (2008), o comportamento do gestor educacional pode estabelecer diferentes meios ambientes na sua organização, como pode ser apreendido no trecho abaixo:

O gestor escolar pode estabelecer um ambiente em que os professores, alunos, funcionários e pais, façam pleno uso de suas qualidades, para atingir os objetivos da instituição de uma forma saudável, expressando, abertamente, as suas ideias ou sentimentos; ou pode também, estabelecer um meio ambiente em que as pessoas se sintam insatisfeitas com a organização, com a realidade de suas tarefas sociais. Outro ponto, é que o gestor escolar precisa estar atento às peculiaridades que caracterizam a organização escolar, onde trabalham pessoas de diferentes realidades (SILVA, 2008, p. 54).

Ao analisar as 36 entrevistas realizadas com os professores no tocante à atuação do gestor da escola pesquisada, 90% dos professores responderam que o gestor é comunicativo, participativo e preocupado com o processo educativo da escola, além de tentar fazer da escola um ambiente saudável e harmonioso. Fato esse sintetizado pela professora E que disse:

O gestor é comunicativo. Trabalha de forma transparente e participativa no debate de opiniões e gera oportunidade para todos darem suas opiniões, além de compartilhar experiências, informações e ações. Outro ponto forte do gestor é a cooperação, o diálogo é sem hierarquia, onde ninguém se sente coibido a fazer o que não quer, mas sente a necessidade de colaborar e participar devido a forma cordial e educada que o nosso gestor tem conosco, ele nunca manda, ordena, ele solicita, pergunta e valoriza muito o trabalho de todos. (Professora E da EENSA em entrevista realizada no dia 16/10/2015)

Neste contexto, observa-se que a boa relação construída a partir da presença ativa do gestor favorece no trabalho coletivo e colabora com o clima organizacional da escola. Uma vez que, no modelo horizontal da gestão democrática, mais do que controlar recursos, coordenar funcionários e assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula, o diretor assume uma condição diferente, mais abrangente,

menos autoritária e mais democrática, ou seja, a condição de gestor. Como afirma Sá:

[...] o gestor deixa de ser a autoridade máxima para ser um grande articulador de todos os segmentos, aquele que prioriza as questões pedagógicas e mantém o ânimo de todos na construção do trabalho educativo. Partilha decisões com a comunidade escolar trazendo as mesmas dificuldades da convivência democrática presentes em nossa sociedade [...] (SÁ, s.d., p.08).

Partindo desta conjuntura, compreende-se que o trabalho do gestor escolar se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, na sua habilidade de influenciar a atuação de pessoas – professores, funcionários, alunos e pais – para a efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola. Neste sentido, Oliveira afirma que, numa gestão democrática,

[...] o gestor, que continua tendo o papel mais importante, fica com a missão de identificar e mobilizar os diferentes talentos para que as metas sejam cumpridas. E, principalmente, conscientizar todos da contribuição individual para a qualidade do todo. De olho nessa nova realidade, cabe a ele desenvolver algumas competências como aprender a buscar parcerias, pensar em longo prazo, trabalhar com as diferenças e mediar conflitos (OLIVEIRA, 1997, p. 11).

Sendo assim, o papel do gestor num contexto de gestão democrática da escola pública, implica obrigatoriamente em: estímulo e possibilidade de participação das comunidades intra e extraescolares nas ações da escola; partilha de poder com essas comunidades; sensibilidade para conduzir a escola com base na demanda dessas comunidades e busca da melhoria do ensino e não apenas da escola.

Pode-se dizer que o gestor é o articulador/mediador entre escola e comunidade. Daí a importância de liderar e incentivar a participação dessas pessoas, ouvindo suas opiniões, compartilhando responsabilidades com todos os envolvidos no contexto escolar, visto que ao agir desta forma, contribuirá para tomar as decisões certas, trabalhando por uma gestão democrática e participativa.

Todo trabalho em educação implica a ação de liderança. Sendo a liderança na escola uma característica inerente à gestão escolar pela qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade de ensino e da aprendizagem, “ela se assenta sobre uma atividade

proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados” (LÜCK, 2008, p.20).

Nesse aspecto, a liderança “constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimentos, desenvolvam competências, realizem projetos e promovam melhorias em alguma direção” (LÜCK, 2008, p. 41).

Baseado nos questionários aplicados aos pais e aos alunos e nas entrevistas realizadas com os professores no que tange à liderança do gestor escolar, 91% dos alunos confirmou que o gestor escolar possui liderança, 89% dos pais aprova a assertiva e 95% dos professores também confirma tal afirmação. O que sugere que o gestor da escola tem uma característica importante para estar na direção escolar, pois não basta ter boa vontade e boa intenção. É preciso que o gestor, de fato, influencie as pessoas, mobilize-as e oriente-as adequadamente na dinâmica de processos da escola e de sua gestão; ou seja, são necessárias competências específicas. O que é confirmado por Lück:

[...] a liderança demanda conhecimentos, habilidades e atitudes especiais cujo desenvolvimento deve ser contínuo e requer atenção especial de todos que trabalham na educação e, em especial, dos gestores escolares, que assumem responsabilidades conjuntas de influência sobre tudo o que acontece na escola, para a realização dos objetivos a que o estabelecimento de ensino se propõe. (LÜCK, 2008, p.18)

O gestor escolar, através de sua liderança, exerce grande influência na definição do clima educacional. Segundo Silva (2001, p. 58), “o clima de uma escola é o conjunto de efeitos individuais percebidos pelas pessoas, quando interagem com a estrutura formal, bem como o estilo dos gestores escolares, influenciando nas atitudes, crenças, valores e motivação dos alunos, professores e demais membros da comunidade escolar”. De acordo com o Paro:

A escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo dessa labuta (PARO, 2001, p.45).

Desta forma, o gestor escolar é um agente responsável por mudanças e tem por premissa o pensamento no progresso de todos que fazem parte de sua equipe. Um gestor líder é capaz de desenvolver o potencial de trabalho de toda sua equipe, fazendo com que todos se sintam capazes de transformar e realizar com muito sucesso os projetos desenvolvidos pela escola.

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 desassociam ou distanciam dos objetivos, princípios e diretrizes educacionais. E ainda, conforme afirma Lück (2009, p. 121), “em compreender como sua própria postura integre nesse processo, para então, atuar de modo a promover a superação do distanciamento porventura existente entre os valores vigentes e os objetivos educacionais”.

De acordo com Paro:

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Isso na maioria das vezes decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo (PARO, 2008, p.130).

O papel do gestor escolar é fundamental para o bom desenvolvimento das instituições. Ele deve possuir e apropriar-se de termos e técnicas, pertinentes à educação, ao fazer pedagógico e às formas de gerir uma instituição, bem como possibilita a reflexão sobre a existência ou não destas. Segundo Lück:

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LUCK, 2006, p.16).

A mesma autora corrobora com colocações pertinentes à atividade laborativa do gestor em seu cunho pedagógico e formador:

Diga-se de passagem, que, embora na sala de aula o professor deva ser a autoridade máxima e ter autonomia pedagógica, seu trabalho é aberto à observação e sua autonomia se assenta sobre o seu dever e

responsabilidade de fazer um bom trabalho com todos os alunos, cabendo ao diretor orientá-lo nesse trabalho (LÜCK, 2006, p.16).

Nesse sentido, entende-se que as ações democráticas só se efetivam na instituição de ensino, a partir de interações e de comportamentos que são construídos no interior de cada escola por meio de atividades pedagógicas e também de cunho administrativo. Dessa forma, as instituições imbuídas pelos preceitos da sociedade contemporânea, exigem cada vez mais de seus colaboradores. Cabe ao gestor, reconhecer o que deve ser feito para atingir e atender às necessidades das contingências organizacionais.

Com base nesse pressuposto, o gestor democrático pode se basear em estratégias para consolidar efetivamente suas ações. Para tanto, Lück (2005) enumera algumas ações especiais para que esse processo se realize de maneira eficaz.

- 1) criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperação;
- 2) promover um clima de confiança;
- 3) valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
- 4) associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
- 5) estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas;
- 6) desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto (LÜCK, 2005, p. 20).

Este processo tem como alicerce a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas construídas coletivamente para os processos de tomada de decisões e a garantia de acesso às informações aos sujeitos. Percebe-se que, existe um extenso caminho a percorrer, entretanto, é preciso agir, deixar de lado o comodismo e enfrentar os desafios na busca de uma educação condutora para se alcançar uma sociedade mais justa e igualitária.

A escola, como unidade básica e espaço de realização de objetivos e metas do sistema educativo, encontra-se hoje como centro da atenção da sociedade, constituindo-se de grande valor estratégico para o nosso desenvolvimento, assim como importante também para a qualidade de vida e demandas sociais das pessoas que orbitam o seu entorno comunitário (LÜCK, 2000, p.23).

A ação de uma gestão democrática requer uma equipe gestora atuante e que gerencie com responsabilidade e motivação, preocupada com a formação continuada de sua equipe, interagindo com a comunidade escolar, atualizando-se e compartilhando conhecimentos, bem como uma equipe escolar que desenvolva um trabalho em equipe, um trabalho solidário entre todos os que compõem o cotidiano

escolar, oportunizando a cada membro, espaço para posicionar-se criticamente e para apresentar seus questionamentos.

A equipe gestora tem a sua sustentação amparada pelo corpo docente e auxiliares administrativos e de serviços. A atuação desses profissionais da escola com sua competência, comprometimento e capacidade de agir transformam a escola num espaço de aprendizagem e de interação social. Desta forma, para o desenvolvimento dos trabalhos e sua aplicação na realização dos propósitos educacionais é necessário o compromisso e a responsabilidade de todos os envolvidos no processo educativo (PPP, 2013, p.26).

Nesse sentido, é preciso reconhecer que, embora os atores educativos envolvidos no processo desempenhem diferentes funções, estas são ou devem ser complementares e, de maneira articulada devem garantir o sucesso das aprendizagens dos estudantes mediante planejamento, garantia de recursos, trabalho com metas definidas e avaliação contínua no processo educativo. Na condução desse complexo processo, a utilização dos instrumentos da gestão democrática participativa se apresenta como desencadeador da corresponsabilidade entre os agentes educativos pelo sucesso escolar dos estudantes.

Conforme consta no livro de reuniões, no início do ano escolar 2014 e 2015, antes da jornada pedagógica, dois dias são dedicados para o encontro dos profissionais da educação. Estes encontros coordenados pela equipe gestora envolvem professores, auxiliares de serviços, auxiliares administrativos, vigias e merendeiras e têm como objetivo motivar a equipe para mais uma jornada anual de atividades escolares. No primeiro dia, a equipe gestora trabalha a motivação, o desenvolvimento do espírito comprometido de cada servidor, o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal através de palestras e dinâmicas.

No segundo dia, é feita uma reunião com os auxiliares de serviços, merendeiras e vigias com a finalidade de avaliar o trabalho do ano anterior, rever erros e acertos e para mostrar que cada pessoa é responsável pelo funcionamento da escola, além disso, é elaborado por todos os presentes o cronograma de serviços do ano em curso. Nesta reunião, há debates sobre o que será realizado no decorrer do ano letivo.

Este cronograma é fixado no flanelógrafo do refeitório e ajuda não só a dinâmica interna de trabalho, fazendo com que menos informações tenham de ser repassadas do gestor para os funcionários, como também faz com que seja de

conhecimento geral como funcionam os serviços da escola. Além disso, esta clareza nas descrições de cargos e responsabilidades, ajuda no alinhamento dos servidores como um todo, a partir do reconhecimento próprio de cada funcionário no que tange aos serviços que tem de realizar diariamente. Isso evita que o gestor escolar chame atenção dos auxiliares por não terem feito determinada atividade por falta de conhecimento de suas atribuições.

Conforme observação da pesquisadora, sempre há funcionários que se escondem das atividades e só ajudam quando observam a presença do diretor, mas a maioria dos funcionários colabora com os serviços diários e participa ativamente das reuniões e encontros promovidos pela escola. Como exemplo a ser citado é a merenda que não se restringe apenas às duas merendeiras, mas a maioria dos auxiliares ajuda no ato de servir e de lavar as vasilhas. O mesmo acontece com a limpeza da escola, quando algum funcionário não comparece por motivo de doença, o vigia também colabora na limpeza e na manutenção desta.

O entrosamento entre os professores acontece de forma dinâmica. Assim, como acontece com os funcionários, também se realiza com os professores a reunião para a avaliação dos trabalhos realizados no ano anterior, com a finalidade de melhorar o desempenho da escola. Neste encontro os professores debatem, trocam opiniões e o gestor age como intermediário das pautas em discussão.

A equipe gestora também planeja a jornada pedagógica que acontece durante três dias, antes do início do ano letivo, com a presença de todos os professores, apoios pedagógicos e gestor. Neste caso, nota-se a ausência de pais, alunos e comunitários num momento importante da escola, como é o caso da jornada pedagógica. Diante dos princípios democráticos, essa ação para ser democrática precisa ter atuação ativa de todos os sujeitos da unidade escolar, pois juntos terão mais chances de encontrar os caminhos para atender às expectativas da sociedade. A respeito da atuação da escola, conforme afirmação de Silva:

Quanto maior for o número de pessoas participando na vida escolar, maior é probabilidade de estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar, pois no momento em que pais, alunos, comunitários e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências (SILVA, 2008, p.76).

Desta forma, é importante que todos participem das reuniões a fim de fazerem parte das discussões, em condições de igualdade e com liberdade para expor suas opiniões, mesmo que contrárias, mas que sejam fonte de debates, com o objetivo de analisar o que é melhor para a escola.

De acordo com o Relatório Anual de Atividades da Escola, a jornada pedagógica é coordenada pela equipe gestora. A reunião realiza-se nos turnos matutino e vespertino. No turno matutino são apresentados os resultados do ano anterior, o calendário escolar e é realizada a definição da grade horária das disciplinas e hora do tempo pedagógico (HTP). No turno vespertino é realizada a organização dos materiais, de acordo com as disciplinas, a troca de experiência entre professores e a prestação de contas dos recursos financeiros da escola realizada pela APMC.

No segundo dia é destinado para revisar o PPP da escola e para fazer o planejamento anual com o objetivo de discutir o que acontecerá nos próximos 200 dias letivos no estabelecimento de metas e de objetivos que a escola deseja alcançar.

No terceiro dia acontece a revisão do currículo. Este é reelaborado no âmbito da realidade transformando-se num currículo real, que serve de ferramenta para os alunos compreenderem o mundo, sendo seus conhecimentos apropriados ativamente por meio de um ensino bem ministrado, levando-se em consideração as relações de poder, de cultura e de sociedade, bem como o questionamento e crítica sobre o currículo já existente. Desse modo, a Proposta Curricular deste estabelecimento é construída coletivamente pelos professores das disciplinas e mediada pela equipe pedagógica, os quais se fundamentam no currículo historicamente produzido para proceder a esta seleção de conteúdos e métodos com sua respectiva intencionalidade.

Conforme vivência da pesquisadora, nesta instituição a maioria dos professores comparece e participa ativamente desta jornada pedagógica.

De acordo com a opinião do gestor, o grande dificultador deste planejamento coletivo é a ausência de alguns professores que não se apresentam na escola no início do ano escolar e no decorrer do ano letivo querem questionar sobre HTP, calendário escolar, disciplinas e currículo organizado. Assuntos abordados, discutidos e deliberados na jornada pedagógica. Esses professores, no decorrer do ano letivo, são resistentes na colaboração do trabalho coletivo. Neste sentido, a

gestão democrática exige uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. O que pode é destacado na visão de Gadotti:

A democratização da gestão da escola constitui-se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, é associado na luta contra a inovação educacional (GADOTTI, 1994, p.6).

No calendário da escola existe 01 encontro bimestral com a presença do gestor escolar para a articulação do trabalho integrado entre as disciplinas, servindo também, como troca de experiências entre profissionais mais antigos e os que estão começando a trabalhar na escola. Esta reunião tem o objetivo de melhorar o desempenho profissional. Nesse encontro, há a troca de ideias, de opiniões sobre o processo educativo em desenvolvimento na escola.

Neste sentido, Marques (2007, p.45) indica que “a participação de todos, nos diferentes níveis de integração, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”. Assim, à medida que a consciência social se desenvolve, o dever vai se transformando em vontade coletiva.

No cronograma anual da escola, existem três encontros entre os profissionais da educação promovidos pela escola com o objetivo de proporcionar um lazer sadio e agradável a todos os profissionais. Estes encontros são realizados fora do ambiente escolar, com a presença das famílias dos profissionais. O primeiro encontro acontece no final do 1º semestre, o segundo, no final de outubro pela passagem do dia do servidor público, e o terceiro acontece no final do 2º semestre.

Um aspecto interessante observado na escola diz respeito à distribuição de trabalho pela equipe e ao monitoramento, fundamental para a gestão. Em relação ao Ambiente de Mídias, Biblioteca, Materiais Pedagógicos e Esportivos, o PPP (2013) expõe que os materiais e os equipamentos permanentes de uso pedagógico estão sob a responsabilidade dos professores lotados no ambiente de mídias. Em cada turno, há um professor neste setor para atendimento dos professores e alunos. Quando há a necessidade de uso destes materiais por professores e alunos, estes devem planejar suas atividades e solicitar com antecedência para o professor responsável, pois a maioria dos equipamentos não tem a quantidade suficiente para o uso ao mesmo tempo de todas as turmas.

Para controle destes materiais, existe o livro de cautela em que é registrado o dia, a hora de saída e de entrada dos equipamentos, com a assinatura do professor ou aluno que solicitou o aparelho. Vale ressaltar que a escola também empresta esses materiais para familiares de alunos, igrejas, grupos de jovens, associações de pescadores e de artesanatos, bem como para outras escolas estaduais e municipais. Este empréstimo acontece com a autorização do diretor e do presidente da APMC da escola.

Desta forma, a gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e compartilhados de decisão. O que pode ser compreendido no trecho abaixo:

Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior (...) Outro dado importante é entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal, ela tem que ser construída (BRASIL, 2005, p.15).

Os materiais da cozinha como freezers, geladeiras, panelões, pratos, colheres, garfos, canecos, cumbucas, copos, pirex, xícaras, bacias, baldes, liquidificadores, garrafas térmicas e merenda escolar são de responsabilidade das merendeiras. Nenhum material pode sair deste local sem a autorização delas. Em cada turno é feita a fiscalização do que tem nos depósitos de merenda escolar e de utensílios sob a supervisão do secretário escolar. Caso algum material esteja faltando, as merendeiras junto com o secretário comunicam o fato ao diretor e este realiza uma reunião de emergência para resolver tal situação.

Conforme informação do apoio pedagógico vespertino, esta situação melhorou muito com a supervisão do secretário escolar, pois, muitas vezes sumia algo do depósito de merenda ou de utensílios e nunca aparecia o responsável, com o acompanhamento atual é difícil sumir algo desta dependência.

Os materiais pedagógicos como jogos didáticos de língua portuguesa, jogos didáticos de matemática, fantoches, quebra cabeças, vídeos educativos, livros de apoio pedagógico, papéis, cartolinas, pincéis e outros estão sob a responsabilidade do apoio pedagógico de cada turno. O professor que tiver a necessidade de algum material pedagógico deve solicitar ao apoio pedagógico, que registra a saída e a devolução destes materiais no livro de material pedagógico.

Os materiais esportivos estão sob a responsabilidade dos professores de educação física. Estes estão armazenados no depósito esportivo que contém bolas de várias modalidades esportivas, cones pequenos, médios e grandes, cordas, bambolês, redes, mesas de tênis, disco, dardos, martelos de peso, cronômetros, bombas de encher bolas e apitos. Alguns desses materiais são provenientes do setor de educação física da Secretária de Estado da Educação, mas a maioria é comprada com os recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), programa este que será descrito na gestão financeira da escola.

Ao fazer o levantamento no livro de cautela de materiais permanentes e de materiais pedagógicos foi notado várias observações em que citava que determinados professores não haviam feito o agendamento do material com antecedência, solicitaram no horário da aula, no momento em que estavam precisando deste material, e estes já estavam agendados para outros professores, assim não teve como atender aos professores requerentes. Conforme o livro de cautela, a cada semana havia de 03 a 04 observações para professores diferentes. Neste mesmo livro, percebeu-se que dois professores todas as semanas não agendavam o material e procuravam o responsável no horário em que estão precisando do equipamento didático.

Neste caso, é fundamental frisar a importância do planejamento como instrumento básico para que o processo educativo desenvolva sua ação numa gestão democrática, num todo unificado, integrando todos os recursos humanos e materiais para a democratização do saber.

Ponderando sobre o planejamento Oliveira destaca que:

O planejamento participativo visa, principalmente estabelecer prioridades para todos os envolvidos no processo educacional e nada mais é que um ato de cidadania, visto que este processo possibilita a definição do tipo de educação desejada pela instituição escolar. Resta aos participantes deste processo colocarem em prática aquilo que fora planejado, comprometendo-se com a construção de uma realidade educacional (OLIVEIRA, 2010, p.67).

No dia dedicado ao HTP, os professores das disciplinas não trabalham em sala de aula, permanecem na sala dos professores e reúnem-se para planejar aulas, trocar informações sobre alunos e turmas, corrigir trabalhos, preencher diários, e outras atividades pedagógicas. O horário do HTP foi organizado pela equipe gestora da Escola. Segundo conversa informal com o apoio pedagógico vespertino, o RIE

determina que essas atividades devem ser supervisionadas pelo diretor ou pelo apoio pedagógico de cada turno, mas nem todas as vezes acontece o acompanhamento pela falta de tempo destes atores. Em alguns dias, há muitos problemas escolares para serem resolvidos como discussão de alunos, professor com atestado médico, entre outros que precisam de resolução imediata e que impedem essa supervisão.

No decorrer do ano letivo, após o término de cada bimestre, acontece o planejamento bimestral com a finalidade de promover a retomada de metas, acompanhar a evolução do aprendizado, levantar as condições de ensino, traçar um panorama das dificuldades comuns a cada turma que compete ao Conselho de Classe deliberar e, por fim definir um plano de ação para intervenção com o objetivo de combater as deficiências encontradas. Este planejamento é coordenado pela equipe gestora da escola. Esta ação acontece na Escola em estudo e foi comprovada no livro Ata de Relatório de Atividades Anuais, bem como há a presença de todos os professores da instituição escolar, o que foi confirmado a partir do livro de pontos diário da Escola.

Diante dos fatos citados, observa-se a presença de todos os profissionais, inclusive do representante dos pais, que é o presidente da APMC, nos planejamentos, encontros e jornadas pedagógicas, mas não é citada a participação de alunos. Algo que reforça os dados apresentados nos questionários sobre a participação dos alunos nas tomadas de decisões. Todavia, no artigo 10 do RIE, destaca-se a importância da representação estudantil na elaboração, implementação e acompanhamento do planejamento da proposta pedagógica escolar.

No que concerne ao trabalho que cada profissional desenvolve objetivando a melhoria do processo gestor da escola, nas entrevistas realizadas foi perguntado aos professores qual a contribuição de cada um na gestão da Escola. A maioria dos professores respondeu que colabora diariamente na gestão escolar, na participação ativa, no trabalho coletivo, como colaborador, estando presente nas tomadas de decisões e como sujeito ativo na realização das metas planejadas.

Observa-se neste contexto, que os professores estão focados na gestão enquanto atividade dentro da escola, no seu trabalho dentro do ambiente escolar, sem levar em consideração que esse processo se estende ao entorno deste espaço. Segundo Libâneo (2005) a participação de professores na escola não se dá apenas no aspecto pedagógico, mas sim, e principalmente, na intervenção dos profissionais

da educação na gestão da escola, articulando o caráter interno e externo. Como pode ser destacado na assertiva abaixo:

O caráter interno refere-se a questões pedagógicas, curriculares e organizacional. O caráter externo pelo qual a comunidade escolar compartilha processos de decisão é um dos meios de fazer a escola sair de sua “redoma” e conquistar o status de comunidade educativa que interage com a sociedade civil (LIBÂNEO, 2005, p.328).

Desta forma, o comprometimento com a gestão escolar evidenciado nas respostas dos professores, mesmo que direcionado ao interior da escola, é expressão de que a equipe escolar está buscando uma escola comprometida com o processo democrático através do compromisso com o ato de educar.

Por fim, como última pergunta da entrevista direcionada aos professores, foram questionados se consideram a escola em que atuam como democrática. Uns afirmaram que está em busca de ser uma escola democrática. Outros oscilaram em sim e não, como foi manifestado nas seguintes respostas:

Sim. Acredito que a escola busca ser democrática e essa busca implica em ações destemidas que por sua vez leva a cobrança de uma maior participação e, além disso, aqui para se tomar uma decisão todos os participantes são consultados e expressam a sua opinião (Professor F da EENSA em entrevista realizada no dia 18/10/2015).

Não. Mas estamos no caminho para sermos uma escola democrática é preciso que a comunidade escolar saiba o verdadeiro significado de democracia e assim poderemos alcançar os objetivos necessários para a educação (Professor G da EENSA em entrevista realizada no dia 18/10/2015).

Em muitos aspectos sim, mas algo que seria primordial para ser de fato democrática seria a escolha do diretor da escola, pois o diretor trabalha de forma clara e transparente, mas não foi escolhido pela comunidade escolar para estar à frente da escola (Professor H da EENSA em entrevista realizada no dia 18/10/2015).

O mesmo questionamento foi feito ao gestor escolar e este respondeu que a escola está caminhando e traçando caminhos para ser uma escola democrática, pois todas as ações que realizam tem este objetivo, mas ainda existe uma longa estrada a percorrer.

Pelo que se pode observar ao longo das entrevistas, todos os entrevistados têm conhecimento das suas atribuições e concebem a educação escolar, assim como os processos correlatos, de forma clara e dentro do que preceituam as legislações atinentes à gestão democrática. Contudo, é importante reafirmar que a

visão que possuem de gestão está muito voltada para o interior da escola, para o que “nós realizamos”, quando alguns entrevistados citavam “nós”, nos vários momentos citavam vinculando ao sentido de pertença e esqueciam que a escola não é formada somente por professores, mas também por pais, alunos e comunitários, como afirmou Genuíno Bordignon (2009):

A quem pertence a escola? Se não houver a consciência de que a mesma pertence ao *público*, que se constitui a escola e seu entorno, não haverá como envolver seus segmentos, desencadear a efetiva participação.[...] participação requer o sentido da construção de algo que pertence a todos e que tem diretamente a ver com a qualidade de vida de cada um, seja no sentido da realização pessoal, seja pelos benefícios sociais que dela advêm (BORDIGNON, 2009, p.171).

Além dos projetos da escola que integram os professores, auxiliares, APMC e equipe gestora nas tomadas de decisão e no monitoramento, há também projetos voltados para a integração e participação dos alunos, pais e comunitários no espaço escolar.

2.4 A relevância da participação da comunidade na gestão escolar

A compreensão de que, participar significa atuar conscientemente em determinado contexto, faz dessa ação um impulsionador do ambiente escolar. Nesse sentido, a instituição escolar não é transformada apenas por sua determinação, a partir de leis, decretos ou programas, mas pela participação das pessoas, dos professores, dos alunos, dos pais e dos demais membros da comunidade.

Para pensar a participação das famílias e da comunidade um ponto chave é a APMC. No contexto da escola foco dessa pesquisa, esta associação é bastante atuante nos trabalhos de manutenção da escola, como na pintura e nos pequenos reparos na instituição de ensino todo final de ano. A atuação da APMC, nesta ação, caracteriza a participação da comunidade nos processos decisórios, uma vez que, esta foi aprovada numa assembleia geral que aconteceu em fevereiro com a participação de pais, professores e funcionários, conforme relata o Livro Ata de Reuniões da APMC. Além disso, mostra também a participação da comunidade através da boa vontade, do interesse, da responsabilidade e do cuidado com a escola de seus filhos.

Esse trabalho é realizado pela diretoria da APMC em parceria com todos os pais. No início do ano letivo, na assembleia geral que acontece em fevereiro, em que são analisadas, debatidas, questionadas e aprovadas as ações que serão trabalhadas no ano em curso, a comunidade, juntamente com os professores e funcionários aprovaram esta ação. Ao encerrar o ano letivo, na primeira quinzena de janeiro, a diretoria da Associação convoca os pais que se disponibilizaram em assembleia geral para realizar tal atividade. No primeiro dia, são divididas quatro equipes, duas para a limpeza das paredes e as outras duas para a pintura. Estas equipes trabalham nos turnos matutino e vespertino durante 15 dias sob a liderança do Presidente da APMC.

Conforme conversa informal com o presidente da Associação, esta atividade faz parte do plano anual de trabalho da Associação e objetiva auxiliar a gestão escolar na manutenção do prédio, visto que a escola possui a estrutura antiga e passados muitos anos, ainda não foi realizada a reforma pela Secretaria de Estado.

O material gasto neste trabalho é comprado com os recursos próprios da associação, a captação dos recursos será descrita no item 2.4.1 sobre a gestão financeira da escola, e esta presta contas do recurso gasto na assembleia geral que acontece no início de fevereiro do ano em curso.

Outro indício da relação da comunidade com a gestão da escola está no cuidado com o patrimônio, como foi visto, na questão da manutenção, mas também na prevenção. De acordo com o PPP (2013), a escola possui um projeto denominado Aluno Educado, Patrimônio Preservado, que está na responsabilidade dos professores de Geografia e História juntamente com os líderes escolares. Este projeto tem como visão motivar os educandos e a comunidade escolar da importância da conservação do Patrimônio Escolar.

O projeto surgiu devido às constantes depredações que existiam no espaço escolar e estas confirmavam que os alunos não estavam conscientes de sua participação na conservação do Patrimônio escolar e principalmente, em relação às carteiras escolares que eram riscadas e rabiscadas. Dessa forma, compreendeu-se que não adianta abordar temas amplos relacionados à preservação ambiental, sem partir de questões conhecidas e vivenciadas pelos alunos como: sujar as paredes, escrever, riscar e quebrar as carteiras, destruir torneiras, sujar os boxes dos banheiros e outras questões de vandalismo dentro da escola que perpassavam pela destruição do patrimônio escolar. O grande desafio deste projeto consiste em

conscientizar alunos e pais sobre a preservação do patrimônio público, uma vez que o material existente na escola pertence à comunidade escolar e esta deve zelar pela sua manutenção.

As ações e atividades deste projeto são desenvolvidas pelas disciplinas de História e Geografia que buscam envolver o aluno em atividades de preservação com responsabilidade e respeito ao patrimônio escolar. Para reforçar as ações deste projeto são realizadas pesquisas em revistas, jornais e na internet para colher informações sobre o meio ambiente escolar, palestras com diversos profissionais da área sobre os prejuízos causados pela degradação do patrimônio escolar e mutirão de conscientização na escola sobre a importância de preservação do patrimônio escolar.

Este projeto iniciou-se no ano de 2013, foi discutido, analisado e aprovado em reunião de pais, mas não houve a participação de alunos, conforme registro no livro ata de reuniões escolares. Todos os anos é avaliado pelos pais, professores e funcionários numa assembleia geral que acontece no mês de fevereiro e é desenvolvido no decorrer do ano letivo. Com esta ação, a escola pretende desenvolver a curiosidade dos alunos com o objetivo de procurar meios para melhorar o ambiente em que vivem, o desejo de manterem o espaço público limpo e despertar, no alunado o interesse em cuidar do Patrimônio Escolar.

Uma das ações deste projeto está relacionada às carteiras escolares, por apresentarem muitas pichações, rabiscos, riscos, desenhos e outros.

A cada ano, a SEDUC-AM faz reposição de carteiras escolares. De acordo com o projeto, estas estão numeradas de acordo com o número que cada aluno possui no diário do professor. Este aluno é responsável por sua limpeza e manutenção conforme está no Termo de Compromisso e Responsabilidade que cada pai/mãe assina no ato da matrícula.

Para uma mesma carteira, há três alunos responsáveis, cada aluno cuida da sua carteira no turno em que estuda. Ao chegar à sala de aula, o aluno dirige-se para a sua carteira e observa em que situação se encontra, se por ventura perceber algum dano físico, este comunica ao professor do 1º tempo de aula. O professor informa a situação para o apoio pedagógico⁹, este junto com o Secretário escolar e

⁹ Professor que assume a função de pedagogo da escola.

os líderes de classe da sala onde ocorreu o dano à carteira irão averiguar o que aconteceu.

Segundo os registros da escola, normalmente nas salas onde essa equipe comparece para conversar e verificar a situação da carteira, os alunos colaboram e dão nomes aos colegas envolvidos no problema. Nesse caso, o diretor convida os pais dos alunos arrolados para comparecerem à escola, ter ciência do fato e juntos com a equipe gestora decidem o que fazer para recuperar a carteira.

Quando acontece de algum pai/mãe não querer se responsabilizar pelo ato do (a) filho (a), a equipe gestora registra a ocorrência e esclarece o compromisso dos pais com a educação dos filhos e com a manutenção do patrimônio escolar, conforme está estabelecido no artigo 35 do regimento interno da escola.

Segundo informações do apoio pedagógico matutino, esta ação tem muitos resultados positivos, se repete todos os anos e tem a aprovação da maioria dos pais pelo fato de, nos dias atuais, a escola não possuir carteiras riscadas e nem a falta de carteiras, o que era comum em anos anteriores à adesão do projeto. Em outros anos, a maioria das carteiras era rabiscada, a partir do mês de agosto, 10% das carteiras já estavam quebradas, os alunos tinham que chegar cedo à escola para poder ter carteiras para sentar, os que chegavam atrasados sentavam em bancos e escreviam encostados na mesa do professor. Atualmente, essa situação acontece.

O projeto supracitado está amparado pelo artigo 174 do regimento interno que pondera sobre os direitos e deveres dos alunos:

- VI. Cooperar na manutenção da higiene e na conservação das instalações e materiais escolares;
- VII. Compensar juntos com os pais os prejuízos que vier a causar ao patrimônio da escola. (RIE, 2013, p.97)

Neste caso, é importante ressaltar que a participação da comunidade nos projetos propostos pela escola se articula como dimensões de um mesmo movimento de construção e de aprendizagem no espaço escolar, como destaca Lück:

Pela participação comunitária, a escola se transforma numa oficina de democracia, organizando-se como instituição cujos membros se tornam conscientes de seu papel social na construção de uma instituição verdadeiramente educacional, e age de acordo com essa consciência. [...] Como resultado dessa prática, portanto, constrói-se a autonomia e o

empoderamento pelo alargamento de consciência social e desenvolvimento de competências sociais (LÜCK, 2010, p.66).

Desse modo, a construção da gestão democrática e a vivência da participação são frutos de um mesmo movimento que não nasce de um ditame legal, mas se faz no cotidiano, no exercício permanente de aprendizagens e de interações no interior da escola.

A participação da comunidade aparece, também na busca para superar dificuldades de funcionamento da escola, como ocorre com a biblioteca. A biblioteca da Escola possui um vasto acervo de livros, mas o atendimento a alunos acontece somente nas segundas e terças-feiras. Nestes dias, no turno matutino há uma aluna do 3º ano do Ensino Médio que colabora com a escola atendendo aos alunos das 08: 00 h. às 11: 30 h. E no turno vespertino, uma mãe faz atendimento das 14: 00 h. às 17: 30 h. Na maioria dos dias, a biblioteca permanece fechada por não ter bibliotecário e nem um funcionário disponível para este ambiente.

Um dos movimentos para aproximar a comunidade da escola são os encontros bimestrais que têm como objetivo aproximar pais, alunos e professores, apresentar aos pais ou responsáveis os índices de desempenho dos alunos por bimestre, e mostrar aos pais o clima organizacional do local em que os filhos estudam. Estes são realizados no final de cada bimestre, na sala de aula, por turma de alunos e no horário em que o aluno estuda com a presença do gestor escolar, professores, pais e alunos. Os pais são convidados para participar do encontro através de um convite. Nesse encontro, há a troca de informações sobre a forma como o ensino é conduzido na escola, a maioria dos pais tem a oportunidade de tirar as dúvidas sobre as normas da escola e sobre desempenho de seus filhos, além de dar a opinião sobre o processo ensino-aprendizagem dos filhos, se está satisfeito com os resultados ou em que pontos a escola precisa melhorar. Nesse encontro, os alunos também dão a sua opinião acerca dos temas propostos.

Na análise desses registros, confirmam-se os dados dos questionários aplicados aos pais e alunos que asseguraram que a escola cria ações e utiliza de várias estratégias para ter a participação dos pais na escola. O que significa que a escola investigada busca construir uma gestão democrática no cotidiano escolar através de processos, atitudes e vivências democráticas.

Ao observar os registros do relatório de Atividades Anual, foi constatado que 90% dos pais participam das reuniões bimestrais e que 10% dos pais que não

comparecem são de alunos que apresentam muitas faltas e baixo desempenho na escola. E no mesmo relatório, foi notado que não há uma ação que tenha a finalidade de ter a presença destes pais na escola. Dessa forma, a ausência de uma ação voltada para a participação dos pais dos alunos faltosos e com baixo desempenho pode ser problema para a gestão escolar, uma vez que, esta visa à melhoria do processo ensino-aprendizagem a partir da participação e interação dos pais na escola.

Por sua vez, o Carnaeensa é uma atividade que visa integrar a família na escola, propicia aos alunos o interesse e curiosidade pela cultura brasileira, formulando perguntas, manifestando suas opiniões próprias sobre esta festa, buscando informações, confrontando ideias e tem como atividade fim angariar recursos financeiros para a manutenção da escola, conforme será descrito sobre a gestão financeira da escola. Nesta atividade, há o envolvimento da comunidade escolar interna e externa na organização dos blocos carnavalescos, na confecção de máscaras, na produção de doces, salgados e comidas e na venda de bingos. Os alunos são responsáveis pela elaboração das letras das músicas de cada bloco. A cada ano, o Carnaeensa trabalha um tema de destaque nacional, como a água, a natureza, as drogas, entre outros. A participação de alunos e da comunidade externa nesta atividade é de 90%, conforme registrado no livro ata de Relatório de Atividades Anuais da Escola. A culminância deste projeto acontece na sexta-feira que antecede à terça-feira de carnaval. Como este arrecada fundos para a escola, a diretoria da APMC é responsável pelas vendas de comidas e bingos. Esta presta contas à comunidade, logo após o recesso carnavalesco, nos informativos enviados aos pais pelos alunos e pelas notas fiscais que são fixadas no mural de entrada da escola. Nesta atividade, os alunos aproveitam para dançar e brincar com as marchinhas de carnaval e podem conhecer um pouco da história do carnaval através de narrações, contos e dramatizações. Os alunos se caracterizam com roupas de diferentes personagens e os pais se apresentam como os guardiões da cultura carnavalesca. Os alunos, professores, pais e comunidade em geral contribuem com a decoração do local do evento.

Outra atividade que visa aproximar a comunidade da escola é o Arraiá, que acontece no início do 2º semestre. Tem como objetivo incentivar nos alunos o gosto pelas festas juninas, oferecendo a eles oportunidade de descontração, socialização e ampliação de seu conhecimento, a partir de atividades diversificadas, brincadeiras,

pesquisa e apresentações características destes festejos que fazem parte do folclore brasileiro, ressaltando seus aspectos popular, social e cultural. Nesta atividade, o aluno é avaliado no decorrer do projeto com a participação, a colaboração e a organização nas apresentações. Cada série se organiza para apresentar uma dança regional como quadrilhas, carimbó, siriri, café, entre outras. O ensaio é feito no contraturno e tem como responsável pela dança o professor conselheiro e uma equipe de pais de alunos. Nos dois dias de apresentação das danças, acontece também a escolha da rainha caipira, além de vendas de comidas, salgados, doces e bingos. Estas vendas estão sob a responsabilidade da APMC, por se tratar de arrecadação de fundos financeiros. A prestação de contas será explanada no item que trata sobre a gestão financeira da escola.

2.4.1 Sobre a gestão democrática da escola

A função da gestão em uma perspectiva democrática está considerando os contextos internos e externos da escola, envolvendo a comunidade nos projetos escolares, incentivando os sujeitos que a compõem para que assumam objetivos, metas e interesses da escola.

Como consta no PPP, todas as ações apresentadas nos itens anteriores foram aprovadas pela comunidade escolar e são realizadas com o objetivo de aproximar a comunidade da escola, para tanto, foram usadas todas as estratégias viáveis para que a ação de participação comunitária fosse concretizada.

Ao observar o livro ata desses dois últimos eventos citados, foi detectado que nas reuniões realizadas para tratar de tais atividades, a presença de professores e funcionários é de 20% e da comunidade é de 25%. E no mesmo livro, aparece como justificativa para essas ausências, o fato de a reunião acontecer no sábado no turno noturno, horário este dedicado ao descanso de professores, funcionários e comunidade. Mas também, foi verificado que mesmo sabendo o motivo da ausência da comunidade interna e externa, não foi alterado dia e nem horário das reuniões nos três últimos anos.

Essa mesma ausência foi confirmada na elaboração do PPP da Escola. Conforme os 200 questionários aplicados aos pais, apenas 18% confirmaram que participaram da elaboração. Quando questionados sobre os motivos que levaram a essa não participação, a maioria afirmou que não tinha tempo, que no horário dos

encontros tinha outras atividades a realizar e que esse projeto tem que ser elaborado pelas pessoas que trabalham na escola. O mesmo questionamento foi direcionado aos alunos, destes somente 8% participaram. Os motivos que apresentaram para a ausência foram comuns em todas as respostas: “não fui convidado” e “nem sabia que estavam elaborando este projeto”.

Sendo assim, a participação dos pais, ao que parece, está atrelada a uma participação simbólica, que por vezes, não passa de presença dos pais nos eventos da escola, reuniões de entrega de notas, não tendo efetivamente, a vivência da participação engajada, que se constitui na autonomia e na efetiva gestão democrática.

Curiosamente, os pais se colocam como participantes ativos nas tomadas de decisões e nas atividades propostas pela escola, como demonstrado nos questionários, mas na visão da equipe escolar, essa participação precisa ser mais consistente e este fato é comprovado nos registros encontrados nos livros de atas da APMC.

Outro dado relevante apontado pela pesquisa foi relacionado às opiniões de pais e alunos. Ao serem indagados se suas opiniões são ouvidas e atendidas pela equipe escolar, 49% dos pais responderam que sempre, 49% disseram que às vezes e 2% não souberam responder. Com relação às respostas dos alunos, 7% disseram que sempre, 85% responderam às vezes e 8% nunca.

Também nessa perspectiva de rever a participação da comunidade, a pesquisa mostrou que 44% dos alunos tem liberdade de expor suas ideias na escola, 51% respondeu que às vezes e 5% nunca. Quando o mesmo questionamento foi direcionado aos pais, 78% disseram que sempre, 20% às vezes e 2% não souberam responder.

Como se pode observar, os dados revelam que a escola dá abertura para a participação efetiva dos pais. Mas o mesmo não acontece com os alunos, pois ao que parece, a maioria dos alunos não sentem a segurança de expor as suas ideias, intimidando-se com a presença de qualquer professor, conforme observação da pesquisadora e nem de serem ouvidos pela equipe escolar. Como diz Vitor Paro:

Isto deveria alertar-nos para a necessidade de a escola se aproximar da comunidade estudantil, procurando auscultar seus reais problemas e interesses. A falta dessa aproximação, dessa postura de ouvir o outro, parece explicar em grande parte o fracasso de iniciativas paternalistas de gestão democrática e de participação que, por mais bem intencionadas que

sejam, procuram agir de forma isolada, sem antes ouvir as pessoas e os grupos pretensamente favorecidos com o processo e sem dar-lhes acesso ao questionamento da própria forma de participação (PARO, 2002, p. 27).

É impossível falar em participação sem citar como se dá o relacionamento da equipe escolar com pais e alunos, 62% destes tem essa relação como ótima, 30% boa, 6% regular, 1% ruim, 1% não soube responder. Neste caso, percebe-se que a escola possui um bom relacionamento com a comunidade que a cerca o que significa que esta afinidade pode desencadear e somar pontos positivos para a realização de ações intencionalmente planejadas e compartilhadas com a própria comunidade.

Voltando à análise dos questionários aplicados aos pais e aos alunos no que tange ao perfil democrático da escola, como última questão aberta, perguntou-se, se consideram a escola pesquisada como democrática. 78% dos pais a consideram democrática e 22% responderam que não. Observa-se que a maioria dos pais possui clareza do que é uma escola com perfil democrático, mas também há respostas de pais que despertam inquietações, como pode ser confirmado a seguir. Os pais serão denominados de pai/mãe A, B, C, D e E.

Sim. Porque temos conhecimento de tudo o que acontece na escola e todas as questões são postas em discussão para depois ter uma decisão (Mãe A da EENSA em entrevista realizada no dia 17/10/2015).

Sim. Porque todas as ações são planejadas e realizadas em grupos, e prevalecem as decisões que são tomadas pelo coletivo. Eu acho que tem democracia porque dou a minha opinião e discordo quando vejo que está errado e vejo que a escola não faz o que ela quer e sim o que é melhor pra todos como foi resolvido na reunião (Pai B da EENSA em entrevista realizada no dia 17/10/2015).

Sim. A gestão procura sempre estar em parceria com a comunidade e temos conhecimento de tudo que vai ter na escola e a gente vê que tudo o que acontece tem a aprovação dos pais. Mas vejo uma coisa errada de outros pais que nunca vão pra reunião e depois ficam falando o que não sabe. Quando acontece isso perto de mim eu defendo a escola do meu filho (Pai C da EENSA em entrevista realizada no dia 18/10/2015).

- Não. Porque não aceita a opinião dos pais e, às vezes, não acontece o que foi dito na reunião (Mãe D da EENSA em entrevista realizada no dia 17/10/2015).

- Não. Nem tudo o que acontece na escola os pais aceitam e mesmo assim acontece e antes de tudo o diretor deveria ser escolhido por nós (Pai E da EENSA em entrevista realizada no dia 17/10/2015).

Nas respostas, constata-se que o pai B, em suas colocações, cita a palavra “discordar” e a expressão “dou a opinião”, não dito pelos demais entrevistados. É importante registrar que sempre haverá conflitos permeando as relações humanas para que estas de fato se materializem. Sobre essa questão, tem-se o comentário de Silva:

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

Para o autor, o ponto de vista de cada integrante da equipe é muito importante para a conquista de objetivos em comum, visto que o trabalho em equipe, as opiniões diferenciadas e os pensamentos individuais de cada um são fundamentais para que se construa uma gestão democrática.

Outra resposta que chamou atenção foi quando o Pai E alegou que o gestor não foi escolhido pela comunidade. Fato este confirmado no Regimento Interno das Escolas Estaduais do Amazonas, citado anteriormente, e também pontuado pelo professor H, no item 2.3. Esse fato é reforçado nos estudos de Paro (2003) que destaca a eleição de diretores como primeiro passo para efetivar a democratização da escola pública.

Os relatos colhidos nos 60 questionários aplicados para os alunos evidenciam que 75% consideram a escola que estudam como democrática e 25% não consideram. Percebe-se ainda, que os alunos relacionam a escola democrática à participação dos pais nas tomadas de decisões e, mais uma vez, mostram resistência em não considerar a escola como democrática por não participarem, como alunos, das decisões da escola, como pode ser observado nas ponderações a seguir:

- Sim. Porque a escola sempre convoca os pais para a tomada de decisões e assim compartilha informações (Aluno F da EENSA).
- Sim. Porque temos a liberdade de nos expressar e dar nossas opiniões, ouve e busca incluir os nossos pais em suas decisões escolares, mas precisa incluir também os alunos (Aluno G da EENSA).
- Não. Nem sempre os alunos têm o direito de argumentar suas ideias, e não participamos das tomadas de decisões na escola (Aluno H da EENSA).

Fica evidenciado, portanto, a necessidade de se estabelecer uma ação com o objetivo de incluir os alunos nos processos decisórios da escola, pois os mesmos estão “pedindo” para fazer parte da gestão escolar, como já foi citado anteriormente. Nesse sentido, Souza (2009) enfatiza que, é de fundamental importância ter a representação estudantil através de suas agremiações na gestão da escola e mais importante, ainda, é que os profissionais da educação reconheçam a legitimidade dos grêmios estudantis como órgãos representativos dos interesses dos alunos. Isso não significa que a gestão escolar deva instrumentalizá-los de acordo com os seus interesses, o que fere o princípio da autonomia estudantil, mas oportunizar espaços concretos para que as vozes e as propostas dos estudantes possam ser valorizadas e viabilizadas no cotidiano da escola.

2.4.2 A APMC e a gestão financeira da escola

A partir dos esforços de descentralização da gestão e construção da autonomia da escola, a gestão financeira ganhou espaço e favoreceu a resolução de muitos problemas internos da escola.

Ponderando sobre a gestão financeira como uma das dimensões da gestão democrática da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, faz-se necessário compreender que esta é um dos grandes desafios que a gestão da escola pública enfrenta hoje: saber administrar com competência os recursos financeiros que são destinados às necessidades básicas da escola.

A área financeira da escola está sob a responsabilidade da APMC. De acordo com o seu estatuto social, esta associação deve ser integrada por todos os responsáveis pelos educandos, pais e professores, pedagogos e pessoal técnico-administrativo, cabendo ao diretor escolar ser presidente do conselho fiscal, com o poder de convocar assembleias quando necessário para resolver os casos omissos e determinar a apuração de quaisquer irregularidades financeiras. Ao realizar análise dos 200 questionários aplicados aos pais, foi confirmado que 91% fazem parte desta Associação.

A associação tem como objetivo principal buscar a integração entre escola, família e comunidade, num trabalho simples, em que decisões devem ser compartilhadas, visando ao aprimoramento do processo educativo e concretização da autonomia escolar. Os objetivos específicos da APMC são: participar dos

programas de assistência escolar, buscando melhores condições e eficiência; representar, em qualquer situação, os interesses e aspirações da escola e comunidade; colaborar na conservação do estabelecimento de ensino; promover o entrosamento sistemático entre pais, alunos, professores e comunidade, através do desenvolvimento de atividades socioculturais e desportivas.

Todas as atividades desenvolvidas pela APMC estão previstas em um plano anual de trabalho integrado da escola, sem caráter religioso, racial e/ou qualquer outro preconceito previsto na legislação em vigor.

De conformidade com os registros da associação, ela foi fundada no ano de 1999. Inicialmente, foi fundada com a finalidade de receber os recursos do governo federal objetivando garantir este auxílio para as despesas da escola. Com o passar dos anos, esta associação passou a ser a representação da comunidade escolar, passando a gerenciar todos os recursos da escola com a participação da comunidade.

De acordo com a revista Gestão Escolar (2014), na administração dos recursos financeiros da escola, é preciso saber avaliar onde aplicá-los de forma que tenham reflexos na qualidade do ensino e na aprendizagem dos alunos. Para isso, o planejamento de gastos deve estar em linha com o Projeto Político Pedagógico (PPP). Conforme o PPP¹⁰ da escola, as metas e os objetivos definidos nesse documento indicam como investir para garantir o funcionamento da instituição em condições satisfatórias.

As principais fontes de recursos da escola pesquisada são angariadas pela comunidade escolar por meio de apresentações culturais na venda de bingos e comidas e também através de repasses do governo federal via FNDE.

O governo federal criou um fundo monetário denominado de FNDE para zelar pela manutenção do ensino, com responsabilidade sobre as despesas da escola, como fonte de arrecadação e repasse direto para a instituição de ensino. Para a administração desses recursos, cada escola teve que criar um conselho representativo da comunidade escolar. No Amazonas, foram criadas as APMCs, para deliberar sobre a aplicação desse fundo nas escolas e para a sua prestação de contas.

¹⁰ Como foi citado na introdução deste texto, houve a participação de pais, professores e funcionários na elaboração do PPP, apesar de ter a ausência da maioria da comunidade escolar, entre a porcentagem de pais participantes estavam presentes todos os membros da diretoria da APMC.

O FNDE repassa os recursos às instituições de ensino via PDDE- Programa Dinheiro direto na Escola e PDE- Plano de Desenvolvimento da Escola.

O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) consiste na assistência financeira às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos. O objetivo destes recursos é a melhoria da infraestrutura física e pedagógica, o reforço da autogestão escolar e a elevação dos índices de desempenho da educação básica. Os recursos do programa são transferidos de acordo com o número de alunos, conforme o censo escolar do ano anterior ao do repasse.

A Lei 11947/2009 sobre o PDDE em seu artigo 4º diz que os recursos destinam-se à cobertura de despesas de custeio, manutenção e pequenos investimentos que concorram para a garantia do funcionamento e melhoria da infraestrutura física e pedagógica dos estabelecimentos de ensino beneficiários.

O outro programa de transferência de recursos para escola via FNDE é o PDE- Plano Desenvolvimento da Escola. O PDE é um programa de apoio às escolas públicas, destinado a melhorar os resultados educacionais, ele prevê um planejamento estratégico que visa identificar e solucionar os problemas que afetam diretamente o ensino-aprendizagem dos alunos através da implantação de reforço escolar.

A Escola em estudo é mantida pelo Governo do Estado do Amazonas através da Secretaria Estadual de Educação. O Governo do Amazonas não disponibiliza transferência direta de recursos financeiros para a manutenção de suas escolas, e nem existe, no Estado um programa que viabilize este recurso para suprir as pequenas necessidades da escola, pois o seu suprimento é feito pela Secretaria de Estado de Educação, de acordo com as necessidades que cada escola apresenta. Como exemplo pode ser citado: merenda escolar, materiais permanentes e de custeio, serviços de capinação e de pequenos reparos hidráulicos e elétricos.

A Secretaria de Estado é responsável pela manutenção de todas as escolas estaduais, mas nem sempre cumpre o seu papel de mantenedora, pois o deslocamento das balsas para o interior do Amazonas levando esses materiais acontece bimestralmente, e diariamente, a escola possui necessidades que precisam de pronto atendimento, como é o caso de troca de lâmpadas, troca de torneiras quebradas, tubos que estouraram e outros. Nesses casos, a participação

da APMC, como associação de apoio à escola acontece de forma permanente, uma vez que, o presidente da Associação está presente na escola todos os dias e verifica junto com o diretor essas necessidades e de imediato resolve com a parceria de algum pai.

Conforme os registros documentais da APMC, a outra fonte de recursos financeiros que a escola possui provém de atividades culturais realizadas com o auxílio da comunidade escolar em que há vendas de bingos e comidas. Neste trabalho coletivo, a escola angaria recursos financeiros com o objetivo de sanar as pequenas despesas da escola como compras de materiais para a manutenção da horta escolar, compra de materiais de higiene e limpeza, manutenção de pequenos reparos na escola envolvendo pintura e consertos de portas, janelas e outros, além da compra de materiais pedagógicos como papel A4, toner de impressoras e jogos pedagógicos.

Segundo o livro ata desta associação, quando se trata de recursos federais, mesmo com autonomia para gerir os recursos, a diretoria se depara com o dilema de onde aplicá-los. Para tanto, solicitam através de memorando, a presença de todos os membros da comunidade escolar para em conjunto decidirem o que comprar de acordo com a necessidade, observando as prioridades essenciais para o bom funcionamento da escola.

Conforme os registros da Associação, nos últimos três anos, foram enviados memorandos a todos associados. No ano de 2013, havia 980 associados, na reunião compareceram 122 pessoas, correspondente a 12,5% dos associados, destes, 20 eram professores, 08 funcionários e 94 eram pais e responsáveis de alunos. Em 2014, o número de membros aumentou para 1.020, bem como a quantidade de pessoas na reunião correspondente a 20% dos associados, o que equivale 186 pessoas, destes, 17 eram professores, 15 funcionários e 154 eram pais e responsáveis de alunos. Em 2015, a quantidade de associados aumentou para 1.098, na reunião compareceram 248 pessoas, correspondente a 21,5% dos associados, destes, 18 eram professores, 12 funcionários e 218 eram pais e responsáveis de alunos.

Cabe reforçar aqui, o que foi citado anteriormente sobre a composição da APMC, que conforme seu estatuto social, a associação é composta exclusivamente por pais e responsáveis de alunos, professores, pedagogos, pessoal técnico-administrativo e comunitários. De acordo com o presidente desta associação, no que

concerne a participação dos comunitários que não possuem filhos matriculados na escola, a participação é nula.

Ainda, de acordo com o relato do presidente da APMC, todas as vezes que os associados são convidados para essas reuniões, a presença é mínima, mas a participação dos membros na realização do evento é de 90%, seja no trabalho, na colaboração, na organização ou na presença solidária para assistir às apresentações.

Outro indicador da ausência da comunidade escolar nas reuniões da APMC está nos registros do Livro Ata de reuniões em que cita que a Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção recebeu o Prêmio Escola de Valor duas vezes. A primeira vez foi em 2011 e a segunda, foi em 2012. Para poder aplicar o recurso da premiação, foi realizada reuniões com a comunidade escolar no turno noturno, com a presença de 230 pessoas, sendo 30 professores, 20 funcionários e 180 pais e responsáveis de alunos, ou seja, a maioria da comunidade escolar não compareceu para o planejamento das ações.

Neste momento, é importante frisar que a ausência da comunidade externa nas tomadas de decisões é um problema grave para a gestão escolar. Para Libâneo (2002, p. 87), “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”.

Quando se trata de recursos angariados com o auxílio da comunidade escolar, como é o caso do Carnaeensa e do Arraiá, é feito diferente. O Presidente da APMC convoca a assembleia com a comunidade escolar, no início do ano letivo, esta define o que irá ser realizado de atividade cultural no decorrer do ano, qual o objetivo do recurso angariado e forma-se a equipe de trabalho. Feita esta definição, espera-se a data programada, realiza-se o evento e, no prazo de uma semana, a diretoria presta contas para a comunidade escolar sobre o valor arrecadado a partir de informativo enviado aos pais pelos alunos e também fixando a prestação de contas no mural da instituição de ensino.

Nesse sentido, a escola em seu cronograma anual, possui 02 eventos culturais para arrecadar fundos para a escola. O primeiro acontece em fevereiro denominado CARNAEENSA e o segundo acontece em julho, denominado ARRAIÁ DA ESCOLA, que foram descritos anteriormente.

A associação da Escola é mais uma forma de descentralização de responsabilidades da instituição, bem como uma alternativa para a escola não depender tanto do seu órgão mantenedor. Haja vista que esta se localiza num município distante da sede, o que inviabiliza o atendimento rápido das solicitações urgentes da escola. Em tempos anteriores, para realizar qualquer serviço na escola, por menor que fosse o serviço, o gestor teria que solicitar à Secretaria de Estado da Educação e aguardava um tempo indeterminado para ser atendido. Diferente do que acontece atualmente em que pequenos serviços e pequenas necessidades estão dentro das condições da gestão financeira da escola, seja através dos programas federais ou do recurso próprio da comunidade escolar.

Considerando a participação comunitária como um dos pilares da gestão democrática, um aspecto importante a ser destacado é a participação que precisa ser estimulada e vivenciada, não apenas como mero formalismo nas reuniões escolares, mas no cotidiano escolar, como um mecanismo de vivência da participação engajada que se constitui na efetiva gestão democrática.

Nesse sentido, Libâneo, reflete sobre a participação:

(...) a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação, em função dos objetivos da escola (...). Para a gestão da participação, é preciso ter clareza de que a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante as práticas pedagógico-didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem (LIBÂNEO, 2001, p.81–82).

Desta maneira, a participação da comunidade, dos professores, dos alunos, dos pais e dos funcionários da escola, pressupõe também a conscientização da comunidade para a importância da participação. Compreendendo-se que, a participação constitui uma das pretensões fundamentais a serem praticadas pelos diversos atores que trabalham na escola.

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

Dessa forma, a discussão estabelecida neste trabalho teve como objetivo analisar os principais desafios para a consolidação de uma gestão democrática na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção e investigar se as ações promovidas pela escola apresentam indícios de uma gestão democrática baseada nos princípios da participação, da descentralização e da transparência. Conforme análise constatou-se:

- Que a escola, aqui representada por professores, funcionários e equipe gestora, busca envolver pais e comunidade nas ações escolares, mas não inclui os alunos como sujeitos ativos da organização escolar;
- Que a comunidade se sente ativa nas suas participações na escola, mas isso não é sentido pela escola. Dessa forma, a escola precisa criar alternativas, ou ações inovadoras que sejam capazes de atrair a comunidade para seu interior, sem a necessidade de convites, memorandos ou convocações;
- Que o princípio da transparência é respeitado por toda a escola, seja comunidade interna ou externa.
- Que a equipe escolar sente a necessidade de criar o Conselho Escolar com o objetivo de encontrar caminhos para superar os desafios de uma gestão democrática;
- Que a escola precisa valorizar a comunidade que a cerca, valorizando pais, alunos e comunitários em geral e excluir o sentimento de pertença que há em professores e equipe pedagógica;
- Que a comunidade participa das atividades propostas pela escola, desde que sejam atrativas e prazerosas, mas quando se trata de reuniões para planejar, prestar contas, entre outros assuntos administrativos, compreendem que não seja importante a sua participação.
- Que a escola possui afinidade com a comunidade que a cerca e que esse bom relacionamento pode ser viável na realização de ações que objetivam construir uma gestão verdadeiramente democrática.

Toda essa investigação com a observação não participante, a análise de documentos, dos questionários e as opiniões confirmadas na pesquisa, evidenciaram convergências e também divergências, bem como, por vezes, contradições entre o pensamento que permeia a equipe escolar e a comunidade formada por pais e alunos. Depreende-se, desta constatação, que são necessárias

medidas eficazes que tenham finalidade de contribuir para a superação dos desafios encontrados na gestão da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

A partir dos eixos analisados, em destaque para a equipe e a comunidade escolar, verificou-se que há entraves que impedem a consolidação de uma gestão democrática de acordo com os princípios da participação, descentralização e transparência, conforme está apresentado no quadro 6, a seguir:

Quadro 6 - Problemas que impedem a consolidação de uma gestão democrática

Agentes de uma Gestão Democrática	Problemas identificados
EQUIPE ESCOLAR	Sentimento de individualismo e pertença por parte da equipe escolar (equipe gestora e professores).
	Ausência de ações voltadas para a participação comunitária na escola.
	Contradição no entendimento prático e teórico do que é uma gestão democrática.
	Ausência da eleição para gestor escolar.
COMUNIDADE	Exclusão dos alunos como sujeitos ativos da organização escolar por parte de professores.
	Ausência de alunos na tomada de decisões da Escola.
	Ausência da comunidade escolar (pais, responsáveis e comunitários) nas reuniões para tomadas de decisões.
	Ausência da comunidade escolar no cotidiano da escola.
	Contradição no entendimento prático e teórico do que é uma gestão democrática.
	Ausência dos órgãos colegiados na gestão escolar.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados de pesquisa.

A partir dos problemas apresentados, é que se expõe, no próximo capítulo, ações que possam favorecer a consolidação da gestão escolar democrática, por meio de um PAE- Plano de Ação Educacional com o objetivo de contribuir na superação das fragilidades diagnosticadas na gestão escolar da escola foco desta pesquisa, mas que também possa servir de exemplo para as demais escolas que almejam ter uma gestão democrática.

3 PROPOSTAS PARA A SUPERAÇÃO DOS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DA ASSUNÇÃO

Nos capítulos anteriores, pretendeu-se analisar como acontece o processo de gestão de uma escola da Rede Estadual do Amazonas por apresentar indícios de uma gestão democrática. A pesquisa teve como foco a gestão da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Para tanto, no primeiro capítulo, foi feita a descrição do contexto em que a escola está inserida. Foi apresentada a gestão escolar no cenário nacional e estadual, de acordo com as leis que preconizam tal política, a estrutura organizacional da Secretaria Estadual de Educação, na qual se assenta a Coordenadoria Regional de Educação, diretamente responsável pela assessoria da gestão das escolas estaduais, tendo como foco a Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção. Esta caracterização se fez necessária para a incursão do leitor no contexto da escola e, ainda, para propiciar uma análise mais próxima desta realidade pela pesquisadora.

No capítulo 2, foi feita a análise das informações dialogando com autores que pesquisaram a temática em consonância com os dados coletados na pesquisa. Foi averiguado, a partir da análise, que a escola possui evidências, assim como pontos frágeis de uma gestão que busca ser democrática.

No que se refere aos desafios que impedem a consolidação de uma gestão democrática, foram identificados alguns pontos principais a serem enfrentados pela equipe e pela comunidade escolar. No eixo da equipe escolar, constatou-se que: os professores, muitas vezes, são individualistas, concebem a escola como se fosse sua e não da comunidade ao seu entorno; a ausência de ações voltadas para a participação comunitária na escola; a contradição existente na compreensão do que é uma gestão democrática, pois na teoria tem uma concepção e na prática é outra; além da ausência de eleição para gestor escolar.

Em relação ao eixo comunitário, confirmou-se que: os alunos são excluídos como sujeitos ativos da organização escolar por parte de professores; a falta de alunos na tomada de decisões da Escola; a ausência da comunidade escolar (pais, responsáveis e comunitários) nas reuniões para tomadas de decisões e no cotidiano da escola; a contradição existente na concepção do que é uma gestão democrática e a ausência dos órgãos colegiados na gestão escolar.

Para os problemas elencados serão consideradas estratégias que visam fortalecer os mecanismos de participação no cotidiano da gestão e na integração escola comunidade através de ações que promovam tal integração.

Referente ao eixo comunitário, que apontou como problema a exclusão dos alunos como sujeitos ativos da organização escolar por parte de professores, a falta de alunos na tomada de decisões da Escola, a carência de pais, responsáveis e comunitários nas reuniões para tomadas de decisões e a ausência de órgãos colegiados na escola, tem como 1ª estratégia a criação e a reativação dos órgãos colegiados, como proposta de ação, será realizada a reativação do Grêmio Estudantil e a criação do Conselho Escolar.

Como 2ª estratégia, será apresentada a proposta de o Fortalecimento da Gestão Escolar voltada para os eixos da equipe escolar e da comunidade, visto que eles expuseram como problema comum a contradição na compreensão entre a teoria e a prática de uma gestão democrática, além disso, pretende-se sanar o individualismo e sentimento de pertença apresentado pela equipe escolar. A proposta de ação para estas dificuldades será a realização de formação continuada tanto para a equipe escolar formada por professores, funcionários e equipe gestora, quanto para comunidade formada pelas diretorias dos órgãos colegiados e por pais de alunos líderes de classe.

Em atenção à carência de ações voltadas para a participação comunitária na escola e a ausência da comunidade no cotidiano escolar, como 3ª estratégia, será apresentada a Criação de Atividades Integradas referentes ao eixo da equipe escolar e comunitária, como propostas de ações, será realizada a criação do Jornal Escolar, a criação dos Jogos Comunitários Estudantis e a Semana da Comunidade na escola. Relacionado à ausência da eleição para gestor escolar será realizada a avaliação e a reelaboração do PPP da Escola com o objetivo de incluir a escolha do gestor escolar pela comunidade como uma ação permanente deste projeto educativo.

Este Plano de Intervenção foi pensado com o objetivo de considerar as possibilidades de melhoria que poderiam favorecer a superação dos desafios e as perspectivas de avanço para efetivação da gestão democrática através da participação comunitária, da descentralização de decisões e da transparência de ações e serão desenvolvidas dentro da instituição escolar com a mediação da

Equipe Gestora, APMC e apoio dos técnicos da Coordenadoria Regional de Educação e da Secretaria Estadual e Municipal de Educação.

O que se espera com estas propostas é que a escola encontre os meios eficazes para superar os desafios que impedem a consolidação de uma gestão democrática no interior da instituição através da criação do Conselho Escolar, da reativação do Grêmio Estudantil, das formações continuadas e da participação ativa da comunidade no espaço escolar.

Para cada estratégia são apresentadas ações específicas, detalhadas a seguir, com apresentação de prazo, dos responsáveis, da justificativa e previsão de custos para a sua operacionalização.

3.1 Criação e reativação de organismos colegiados

Não é possível promover a educação democrática dos educandos num contexto escolar onde os professores, os pais e os representantes da comunidade local não participam, ou mesmo onde decisões são exclusivamente tomadas pelos professores enquanto especialistas. A escola democrática assume que as decisões de políticas internas devem ser tomadas por todos os indivíduos que fazem parte do espaço escolar ou pelos seus representantes, decisões que só serão tomadas após prévia discussão e que serão aceitas por todos após serem aprovadas.

O fato de apresentar lacunas na gestão escolar com relação à exclusão dos alunos como sujeitos ativos da organização escolar por parte de professores, a falta de alunos na tomada de decisões da Escola, a carência de pais, responsáveis e comunitários nas reuniões para tomadas de decisões e a ausência dos órgãos colegiados traz em si a necessidade de criar espaços de participação e de representatividade para a escola foco desta pesquisa. Contudo, faz-se necessário buscar alternativas para que esta participação e esta representação não sejam apenas em assinaturas, concordando com decisões impostas pela escola, mas sim com atitudes e a presença efetiva no ambiente de ensino.

Dessa forma, este PAE tem como primeira estratégia criar e reativar órgãos colegiados e tem como fundamento inserir os alunos como sujeitos principais da organização de ensino, fazendo com que suas opiniões sejam ouvidas e até mesmo acatadas pela equipe gestora, aumentando, dessa forma, a participação de pais e comunitários nas reuniões para tomadas de decisões.

Como a pesquisa apontou, as ações da escola, tendo como princípios a participação, a descentralização e a transparência por si só não garantem a democratização da gestão, uma vez que, é necessário existir a participação ativa de todos os envolvidos na unidade escolar, para a tomada de decisão conjunta. Apenas com a criação dos espaços de participação escolar e comunitária, a escola vai consolidar e exercitar a sua democracia, que se efetiva no cotidiano da ação escolar.

Não obstante, é de fundamental importância que a escola com seus segmentos estejam organizados e mobilizados com os atores sociais dentro e fora do ambiente escolar. Os órgãos colegiados são, por excelência, os espaços de construção da gestão e da cultura democrática no interior da escola e exercem um papel fundamental no acompanhamento da gestão. Essa função deve ser desempenhada no acompanhamento administrativo e no monitoramento dos resultados pedagógicos.

A legislação em vigor pondera que, o Conselho Escolar é o órgão máximo de direção nas Escolas Públicas, com poder instituído pelo processo de democratização escolar. No Amazonas, o Conselho Estadual de Educação - CEE instituiu os Conselhos de Escola, por meio da Deliberação 020/91, a qual estabelece em seu bojo que “todas as escolas devem ter um órgão máximo de decisões coletivas, o colegiado, que deve abranger representação de toda a comunidade escolar, reforçando o princípio constitucional da democracia”. Assim, o Conselho Escolar instituído pela legislação estadual compreende um colegiado formado por: pais, alunos, professores, direção, equipe pedagógica e funcionários administrativos e de serviços gerais, além do representante do grêmio estudantil e dos movimentos sociais organizados. Todas as pessoas ligadas à escola se fazem representar e decidem sobre aspectos administrativos e pedagógicos, como um canal de participação, que também atua como instrumento de gestão da própria escola, cuja função é o estudo e planejamento, debate e deliberação, acompanhamento, controle e avaliação das principais ações da escola, tanto no campo pedagógico, como no administrativo (RGEE/AM, 2011, p. 34).

Reforçando o que foi exposto no capítulo 1, item 1.3, a diferença do Conselho Escolar para a APMC, no Estado do Amazonas, na Rede Estadual de Ensino está nas funções, na representação e na atuação. O conselho tem função deliberativa, consultiva, fiscalizadora e mobilizadora sobre o processo administrativo, pedagógico e de pessoal. A diretoria é formada por representantes dos segmentos da escola,

inclusive, é importante aqui citar a representação dos alunos, algo que inexiste na APMC, e dos movimentos sociais organizados da sociedade. Sua atuação está no âmbito escolar e o presidente do Conselho é o diretor da escola.

Enquanto a APMC tem função deliberativa e mobilizadora sobre a gestão financeira da escola. A diretoria é formada por pais e comunitários, independentemente de associações ou segmentos. Tem atuação dentro e fora da escola, já que é representação da comunidade na escola. O presidente da APMC é um membro da comunidade escolar e o diretor escolar é o presidente do Conselho fiscal desta associação.

A criação do Conselho Escolar será a oportunidade de a comunidade estar presente em todos os momentos da vida da escola, participando de reuniões, jornadas pedagógicas e colaborando com as ações escolares, será, ainda, a abertura que a escola estará proporcionado à comunidade para participar dos processos administrativos e pedagógicos da instituição de ensino.

O Grêmio Estudantil é o órgão máximo de representação dos estudantes a serviço da ampliação da democracia na escola. Por meio das suas funções de representação e organização dos alunos, contribui para a efetivação de uma educação emancipatória e transformadora, visto tratar-se “de uma organização sem fins lucrativos, cuja representação defende os interesses dos estudantes, possuindo fins cívicos, culturais, educacionais, desportivos e sociais” (RGEE/AM, 2011, p. 34).

Nesse sentido, é que se propõe, como ação, a criação do Conselho Escolar e a Reativação do Grêmio Estudantil como forma de facilitar a integração e a participação da comunidade dentro da escola, de forma que a escola seja aberta a propostas inovadoras de forma participativa e democrática, visando ao bem comum de toda comunidade.

Neste momento, vale ressaltar que este Plano de Intervenção não tem finalidade de instituir um novo modelo de criação de Conselho Escolar e de reativação do Grêmio Estudantil, ao contrário, objetiva potencializar ações já existentes na Secretaria de Estado, no departamento específico de Gestão Escolar.

3.1.1 AÇÃO 1- Criação do Conselho Escolar

De acordo com a análise realizada no capítulo 2, a escola pesquisada busca ter uma gestão democrática, mas encontra alguns desafios, como é o caso, de não

ter a participação de pais, responsáveis e comunitários nas reuniões para tomada de decisões e não possuir o órgão colegiado que os represente. A proposta aqui é criar o Conselho Escolar com o objetivo de aumentar a participação de pais, responsáveis e comunitários nas decisões escolares, bem como no cotidiano escolar.

O Conselho Escolar por ser o órgão máximo de uma escola é um órgão deliberativo, responsável pela tomada de decisões no âmbito escolar, constituindo-se, sobretudo, em um espaço de democratização, no qual os professores, pais, funcionários, alunos e outros podem debater de maneira crítica sobre o cotidiano escolar.

A criação deste colegiado pode representar uma nova fase na vida da escola, visto que atua em conjunto com a direção escolar ajudando no enfrentamento de problemas e decisões a serem tomadas no âmbito pedagógico e administrativo, uma vez que, seus membros participam como corresponsáveis na tarefa da educação.

Cabe aqui destacar que o Conselho Escolar na Rede Estadual do Amazonas, conforme o Regimento Geral das Escolas Estaduais, não tem atuação no âmbito financeiro, pois esta função está na responsabilidade da APMC, conforme foi citado no item 2.4.2, que tratou da gestão financeira da escola. O mesmo acontece com a APMC, que não possui atuação nos setores administrativos e pedagógicos da escola.

No caso em questão, a participação dos conselheiros nas decisões importantes tomadas pela escola passará a ser vista como um dos principais mecanismos para a promoção da gestão democrática na escola.

Para a realização desta ação, a equipe gestora junto com um técnico da Coordenadoria Regional de Educação realizará três encontros na primeira quinzena de fevereiro para organizar a criação do Conselho Escolar.

No mês de fevereiro, será feita a mobilização da comunidade através de convites, divulgação em carro de som e edital de convocação para a primeira assembleia geral que acontecerá na segunda quinzena de fevereiro/2016 no pátio interno da própria Escola. Nesta reunião, conduzida pela equipe gestora e por um técnico do departamento de Gestão Escolar da Secretaria de Estado, será explanado o objetivo do encontro, a necessidade de criar o conselho, esclarecimentos à comunidade para que tenha conhecimento do papel e da responsabilidade deste órgão, além da constituição da comissão eleitoral provisória que conduzirá o processo de implantação do Conselho Escolar.

A comissão eleitoral será composta pelos membros da comunidade escolar externa. Esta publicará um edital estabelecendo um prazo de 30 dias para cada segmento inscrever os seus candidatos a conselheiros.

Na segunda quinzena do mês de março/2016, a comissão eleitoral convocará a comunidade para uma reunião com objetivo de explicar os procedimentos da eleição, quem poderá votar e apresentação dos candidatos a conselheiro. Estes poderão se pronunciar a respeito do motivo pelo qual se candidataram, divulgar suas propostas e, assim, a comunidade terá o conhecimento de quais candidatos possuem o melhor perfil para representá-la.

A comissão eleitoral no final da segunda quinzena do mês de março/16 convocará a comunidade para a eleição dos conselheiros que será realizada na primeira quinzena de abril/2016. A votação para conselheiro será direta e secreta.

Encerrada as votações, os votos serão apurados pela comissão eleitoral. Terminada a contagem, os vencedores e seus respectivos suplentes serão alistados e a Comissão Eleitoral dará posse aos membros do Conselho Escolar eleitos, o resultado será lavrado em ata. A posse do Conselho Escolar acontecerá na segunda quinzena do mês de abril no turno noturno, no pátio interno da escola.

A partir da segunda quinzena de abril, acontecerá a primeira reunião do Conselho Escolar com o objetivo de definir sua diretoria, elaborar seu plano de trabalho, suas metas e agendamento de reuniões.

Após a criação e implantação, caberá ao Conselho Escolar criar estratégias para garantir a participação mais ampla dos diferentes agentes que influenciam os processos democráticos na escola.

Esta ação terá a parceria da Secretaria Municipal e Estadual de Educação. Segue, no quadro 7, uma síntese da ação de Criação do Conselho Escolar:

Quadro 7 - Síntese da ação Criação do Conselho Escolar

O que será feito?	Criação e Reativação de Organismos Colegiados.
Por que será feito?	Aumentar a participação de pais, responsáveis e comunitários nas decisões escolares, bem como no cotidiano escolar.
Onde será feito?	Na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, município de São Paulo de Olivença.
Quando será feito?	No início do ano letivo de 2016, nos meses de fevereiro, março e abril.
Por quem será feito?	Secretaria Estadual de Educação, Secretaria Municipal de Educação, Coordenadoria Regional de Educação e APMC.
Como será feito?	Criação do Conselho Escolar

Quanto custará fazer?	Despesas	Valores
	- 04 volantes de carros de som R\$ 50, 00 para a divulgação.	R\$ 200,00
	- 2.000 convites para a comunidade interna e externa R\$ 0,10 cada.	R\$ 200,00
	- Viagem do técnico da Seduc mao-spo – R\$ 800,00 spo-mao – R\$750,00	R\$ 1.550,00
	- Hospedagem R\$ 70,00 diária	R\$ 210,00
	- Alimentação R\$ 68, 00 por dia	R\$ 204,00
	- 2.000 Cédulas de votação	R\$ 200,00
	- 02 livros atas para registro de reuniões	R\$ 32,00
	Total	
		R\$ 2.596,00

Fonte: Elaborado pela própria autora (2015).

As ações para a criação do Conselho Escolar serão custeadas pela Secretaria Estadual de Educação que disponibilizará um técnico para palestrar sobre a importância do Conselho Escolar, pela Secretaria Municipal de Educação que arcará com as despesas de passagens, hospedagem e alimentação do técnico e pela APMC da escola que será responsável pela divulgação em carro de som, convites, cédulas de votação e livros atas.

A criação do Conselho Escolar democratiza as relações de poder dentro do ambiente escolar e institui mecanismos de participação coletiva de todos os segmentos da comunidade nas decisões administrativas e pedagógicas da escola.

3.1.2 AÇÃO 2- Reativação do Grêmio Estudantil

Anteriormente, foi citado que a escola pesquisada, possuía um Grêmio Estudantil que está desativado. Como demonstrado no capítulo 2, os alunos se sentem excluídos da gestão escolar, por não participarem das tomadas de decisões e, em muitos momentos, não serem ouvidos pela equipe gestora.

A ação aqui empreendida tem o objetivo de reativar o Grêmio Estudantil por ser um órgão colegiado que constitui lideranças estudantis, em prol da participação ativa dos alunos na organização da escola e nas tomadas de decisões, afim de que suas opiniões sejam consideradas relevantes para o contexto escolar.

A equipe gestora junto com os líderes de classe realizarão 02 reuniões na primeira semana do mês de fevereiro/16 para organizar o trabalho de reativação do Grêmio Estudantil Suely Maria Tourinho de Souza.

No mês de fevereiro, os líderes de classe divulgarão na escola a ideia de reativar o grêmio e convidarão alunos interessados para fazer parte da comissão Pró-Grêmio. Todos os dias da terceira semana de fevereiro, numa das salas da escola, a equipe Pró-Grêmio se reunirá para elaborar uma proposta de Estatuto que será discutida e aprovada pela Assembleia Geral. Ainda, neste mês, a equipe Pró-Grêmio fará palestras nas salas de aulas para conscientizar os alunos sobre a importância dessa agremiação numa escola e distribuirá panfletos esclarecedores sobre o Grêmio Estudantil.

A Comissão Pró-Grêmio convocará todos os alunos da escola para participar da Assembleia Geral que se realizará na segunda quinzena de fevereiro no pátio interno da escola. Nesta reunião, será apresentado o motivo que fomentou o interesse em reativar o grêmio, quem pode se candidatar e compor chapas, será discutido o período de campanhas, a data das eleições e a aprovação do Estatuto do Grêmio. Também serão definidos os membros da Comissão Eleitoral, que poderá ser formada pelos apoios pedagógicos e 04 alunos representantes de classe.

Os alunos terão 10 dias para organizar e inscrever suas chapas que concorrerão na eleição. Eles deverão apresentar suas ideias e propostas para o ano de gestão no Grêmio Estudantil. Na primeira quinzena do mês de março, a Comissão Eleitoral promoverá debates entre as chapas, abertos a todos os alunos.

No início da segunda quinzena do mês de março, a comissão eleitoral organizará um encontro às 17 horas em frente à escola para apresentar a toda a comunidade paulivense as chapas concorrentes, com a divulgação de suas respectivas propostas. A Comissão Eleitoral organizará a eleição com o voto secreto, que acontecerá na segunda quinzena de março no pátio interno da escola das 8 às 17 horas.

A contagem dos votos será feita pelos representantes de classe, acompanhados de dois representantes de cada chapa e, eventualmente, dos apoios pedagógicos da escola. No final da apuração, a Comissão Pró-Grêmio fará uma Ata de Eleição para divulgar os resultados.

No dia seguinte à eleição, a Comissão Pró-Grêmio enviará uma cópia da Ata de Eleição e do Estatuto para a Direção Escolar e organizará a cerimônia de posse da diretoria do Grêmio Estudantil que acontecerá no primeiro sábado após a eleição.

No primeiro sábado do mês de abril, acontecerá a primeira reunião da diretoria do Grêmio Estudantil com o objetivo de definir metas, elaborar seu plano de trabalho e agendamento de reuniões.

Os materiais utilizados na divulgação e nas palestras serão solicitados às Secretaria Municipal e Estadual de Educação, uma vez que, estas possuem estes materiais em estoque para subsidiar as escolas.

Com a reativação do Grêmio, a escola terá um espaço de vivência democrática através da participação ativa nas ações da escola, nos debates nas reuniões pedagógicas, em que os alunos poderão dar suas opiniões, dialogarão com os segmentos escolares, discutirão seus direitos, aprenderão a defender seus interesses, assumirão responsabilidades, poderão dar opiniões e apresentarão ações para melhoria da escola.

A grande motivação para a participação e atuação dos alunos será a vontade que a maioria dos alunos nutre em querer dar a sua opinião e fazer parte dos processos decisórios da escola, como foi demonstrado no capítulo 2.

A diretoria do Grêmio é a representação legal dos estudantes e poderá atuar como mediadora pacífica de situações e desafios que precisarão ser resolvidos e superados pela escola de forma ordeira e equilibrada, em benefício de todos, sendo o seu presidente, o representante dos estudantes no Conselho Escolar.

Uma vez reativado o Grêmio, a diretoria poderá realizar ações culturais para aperfeiçoar os níveis de participação e de cooperação de todos da escola e, até mesmo da família dos alunos, assim como poderão promover atividades socioeducativas e desportivas que aperfeiçoarão as práticas sociais dos estudantes no cotidiano escolar. A seguir, no quadro 8, apresenta-se uma síntese da ação de reativação do Grêmio Estudantil:

Quadro 8 - Síntese da ação de Reativação do Grêmio Estudantil

O que será feito?	Criação e reativação de órgãos colegiados.
Por que será feito?	Ampliar a participação da comunidade estudantil nas decisões escolares, bem como no cotidiano escolar.
Onde será feito?	Na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, município de São Paulo de Olivença.
Quando será feito?	No início do ano letivo de 2016, nos meses de fevereiro, março e

	abril.	
Por quem será feito?	Secretaria Estadual de Educação, Equipe Gestora e Líderes de Classe.	
Como será feito?	Reativação do Grêmio Estudantil	
Quanto custará fazer?	Despesas	Valores
	- Panfletos R\$ 0,50 cada	R\$ 500,00
	- Cartilhas R\$ 10,00 cada	R\$ 1.000,00
	- 2.000 Cédulas de votação	R\$ 200,00
	- 02 livros atas para registro de reuniões	R\$ 36,00
	Total	R\$ 1.736,00

Fonte: Elaborado pela própria autora (2015).

As ações para a reativação do Grêmio Estudantil serão custeadas pela Secretaria Estadual de Educação que disponibilizará os panfletos, pela Secretaria Municipal de Educação que financiará as cartilhas e pela APMC da escola que será responsável pelas cédulas de votação e livros atas.

A criação de um Grêmio Estudantil enriquecerá a vida dos alunos, visto que, possibilitará que o seu representante participe do Conselho Escolar e das reuniões para tomadas de decisões dando opiniões. Também fará com que aprendam, na prática, noções de responsabilidade, compromisso, autonomia e respeito à opinião do próximo.

As ações acima se assentam em uma perspectiva de que, em gestão escolar, é fundamental que a participação comunitária esteja articulada de acordo com os órgãos colegiados e que as ações sejam planejadas, disseminadas e executadas com foco na democratização da gestão escolar.

3.2 Fortalecimento da gestão escolar

A segunda estratégia dialoga com a demanda surgida a partir dos dados empíricos da pesquisa e parte do consenso presente na literatura sobre a importância ativa da equipe escolar e comunitária na consolidação da gestão democrática.

Apresenta-se esta estratégia com o intuito de sanar a contradição existente na compreensão do que é uma gestão democrática na teoria e sua atuação prática no contexto escolar, bem como sanar o individualismo e sentimento de pertença apresentado pelos profissionais da escola. Nesta perspectiva, a gestão democrática não se efetivará apenas pela existência de legislações que a ampara, mas pela

dinâmica mobilizadora dos canais representativos da comunidade e de ações práticas democratizantes propostas pela escola.

A legislação destaca o papel da equipe gestora e dos profissionais da educação, bem como enfatiza a importância do conselho escolar, da APMC e do Grêmio Estudantil, enquanto órgãos colegiados representativos da comunidade escolar. Contudo, o papel da equipe escolar e da equipe comunitária não se restringe a mera participação nas reuniões escolares como representantes, seja da escola, seja da comunidade. Essa participação tem que ser efetiva na construção da gestão e da cultura democrática no interior da escola e deve exercer um papel fundamental no acompanhamento da gestão.

Nesse sentido, é que se propõe, como ação, um processo de formação continuada para a equipe escolar, formada por equipe gestora, professores e funcionários em geral e para a equipe comunitária constituída por alunos, pais e comunitários em geral, de acordo com suas representações colegiadas como forma de fortalecer o seu papel, possibilitando, a seus membros, o conhecimento de diferentes temas que envolvem a educação, a gestão democrática da escola e a demonstração de como essas equipes podem vivenciar práticas democráticas no contexto escolar.

Para tanto, todas essas equipes precisam se capacitar para exercer com autonomia e conhecimento o seu papel de organismo escolar e comunitário. Dessa forma, propõem-se estratégias que articulem os órgãos instituídos e envolvidos no processo de gestão educacional e escolar, cômicos de que o trabalho educativo, por sua complexidade e relevância para a sociedade, constituem-se em tessitura social que exige o esforço, compromisso e a ação produzida por muitas mãos.

Cumprir registrar aqui, que essa estratégia de formação continuada para as equipes escolar e comunitária não pretende instituir um programa específico de formação, uma vez que estas formações já existem no cronograma da Secretaria Estadual de Educação e para sua implementação na escola faz-se necessário a solicitação via coordenadoria regional. Neste caso, essas formações visam integrar as ações já desenvolvidas no âmbito do departamento específico de fortalecimento e apoio à gestão escolar, desenvolvido pela Secretaria Estadual de Educação em parceria com o CEPAN.

A formação destinada aos comunitários é mais oportunidade para que os representantes dos órgãos colegiados e de apoio à escola conheçam seus direitos e

aprendam a conviver de forma participativa e democrática na escola. Todos os representantes serão convidados a participar, caso esses não apresentem interesse, a equipe gestora abrirá inscrição para a comunidade local.

Cabe destacar que essa estratégia se integra e se articula à criação e reativação dos organismos colegiados, na medida em que, essa pode incluir alunos, pais e comunitários nas tomadas de decisões da escola e indicar as dimensões da gestão que precisam ser fortalecidas, de modo a fazer valer o papel participativo do processo democrático.

3.2.1 AÇÃO 1- Formação Continuada para Equipe Escolar

A equipe escolar, em geral, entra para o serviço na escola, sem conhecimento prévio de como atuar no espaço escolar. Quando se trata de professores, se inserem com a formação inicial para docência, quando se trata de funcionários possuem como certificação o Ensino Médio e, assim, não possuem conhecimento do que seja uma gestão escolar democrática, pois muito tem se falado sobre a democratização do ensino, mas poucos compreendem o seu significado e a importância que possui dentro de uma instituição educativa.

A ação proposta visa a uma formação continuada para a Equipe Escolar – professores, equipe gestora e funcionários em geral – voltada para a gestão escolar democrática. Tem como objetivo mostrar a relação existente no sentido teórico e prático de uma gestão democrática e promover a efetividade de atuação e participação na gestão escolar através do trabalho coletivo.

Espera-se que essa formação capacite a equipe escolar para estimular práticas democráticas e inovadoras junto à comunidade e que compreenda que a gestão só será participativa a partir do momento em que ela tiver a colaboração e engajamento ativo de todos.

Nessa perspectiva, a escola em questão deve fomentar a participação de seus profissionais neste curso realizado pela Secretaria de Estado através do CEPAN em parceria com a Coordenadoria Regional.

Para tanto, será necessária a intervenção da escola para que possa sensibilizar este grupo sobre a importância da participação nessa formação continuada como forma de subsidiar seu trabalho. Essa sensibilização acontecerá através de encontro específico que será realizado na primeira quinzena do mês do

março, com a participação da Coordenadoria Regional para corroborar com a proposta.

A formação será orientada por 02 profissionais do CEPAN, que já possuem no seu cronograma este curso com experiências positivas em escolas estaduais dos municípios de Fonte Boa e Benjamin Constant/AM. Este três dias de duração, por bimestre, com 08 horas diárias, perfazendo um total de 96 horas de formação. Os conteúdos são arrolados pelos técnicos do CEPAN, que possuem o conteúdo programático do curso e estão relacionados aos princípios da gestão democrática, participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões e a explicação dos diversos papéis e funções desenvolvidas pela equipe escolar em relação às ações desenvolvidas na escola, conforme quadro 9, a seguir:

Quadro 9 - Conteúdos a serem trabalhadas na Formação para profissionais da Educação

Data	Horário	Conteúdos Programáticos
Após o encerramento do 1º bimestre, no mês de abril de 2016. (sexta-feira, sábado e domingo)	Matutino: 08h às 12h Vespertino: 14h às 18h	- Histórico da democratização da Educação no Brasil - Gestão da Escola: do contexto ao perfil da Equipe Gestora - As dimensões da escola
Após o encerramento do 2º bimestre, no mês de julho de 2016. (sexta-feira, sábado e domingo)	Matutino: 08h às 12h Vespertino: 14h às 18h	- Leis que amparam a gestão democrática a nível Nacional, Estadual e Municipal. - Princípios e bases da Gestão Democrática: como fazer parte da Gestão Escolar - Gestão democrática: conceitos e significados
Após o encerramento do 3º bimestre, no mês de outubro de 2016. (sexta-feira, sábado e domingo)	Matutino: 08h às 12h Vespertino: 14h às 18h	- Gestão e democracia; - O Perfil Desejável dos Gestores Escolares e dos Dirigentes de Sistemas Educacionais; - A escolha do diretor escolar - A participação da comunidade no contexto escolar
Após o encerramento do 4º bimestre, no mês de dezembro de 2016. (sexta-feira, sábado e domingo)	Matutino: 08h às 12h Vespertino: 14h às 18h	- Órgãos colegiados e de apoio e a educação com qualidade social - O papel dos órgãos comunitários e colegiados na gestão escolar - Conselho Escolar - Grêmio Estudantil - APMC

Fonte: Elaborado pela própria autora, baseado na ementa do curso de Formação Continuada para os Profissionais da Escola-CEPAN (2015).

A dinâmica do curso possibilitará que seus conteúdos sejam trabalhados através de exposição dialogada, com discussões de textos em cartilhas, propondo problemas concretos, para que as soluções sejam pensadas de maneiras criativas e inovadoras. A seguir será apresentada, no quadro 10, a síntese desta ação:

Quadro 10 - Síntese da ação de Formação Continuada para os Profissionais da Educação

O que será feito?	Fortalecimento da Gestão Escolar.	
Por que será feito?	Compreender o sentido teórico e prático de uma gestão democrática e promover a efetividade de atuação e participação na gestão escolar através do trabalho coletivo.	
Onde será feito?	Na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, município de São Paulo de Olivença.	
Quando será feito?	No decorrer do ano de 2016, no final de cada bimestre, a saber: abril, julho, outubro e dezembro.	
Por quem será feito?	Secretaria Estadual de Educação, Secretaria Municipal de Educação, Coordenadoria Regional de Educação e equipe gestora.	
Como será feito?	Formação Continuada para Equipe Escolar.	
Quanto custará fazer?	Despesas	Valores
	60 apostilas a cada encontro a R\$ 38,00 cada.	R\$ 9.120,00
	- 04 viagens para 02 profissionais do CEPAN	
	mao-spo – R\$ 800,00	
	spo-mao – R\$750,00	R\$ 6.400,00
	- Hospedagem para duas pessoas– 05 dias a cada encontro/ R\$ 70,00 diária	R\$ 6.000,00
	- Alimentação para duas pessoas -05 dias a cada encontro/ R\$ 68, 00 por dia	R\$ 2.800,00
	- Lanche para 60 pessoas, nos turnos matutino e vespertino por três dias a cada encontro, R\$ 8,00 por lanche.	R\$ 2.720,00
	Total	R\$ 11.520,00
		R\$ 38.560,00

Fonte: Elaborada pela própria autora (2015)

Esta ação delinea formas específicas e personalizadas de atuação e apoio na democratização da gestão escolar, capazes de auxiliar tais profissionais a enfrentarem melhor o ambiente escolar através da compreensão do que seja a gestão democrática e sua atuação no ambiente escolar.

3.2.2 AÇÃO 2- Formação Continuada para a Equipe Comunitária

A gestão democrática e compartilhada com vistas a uma educação de qualidade deve ser de uma ação coletiva, conjunta, em que os integrantes dos órgãos colegiados possam exercer esse ato político. Este modelo tem seus conceitos pautados no compartilhamento de decisões, objetivando transparência, corresponsabilidade e, principalmente, a qualidade da educação.

A ideia de escola democrática nos anos 1980 surge juntamente com os órgãos representativos da comunidade, enquanto local de formação de cidadãos críticos que, conscientemente, poderiam atuar no ambiente escolar ou fora dele. Quando se pensa nos órgãos colegiados e sua função na escola, percebe-se a

necessidade de estudar tópicos relacionados à gestão democrática, bem como a compreensão do exercício das funções que são pertinentes a estes órgãos.

A segunda estratégia deste PAE e a contradição existente no entendimento do que seja uma gestão democrática¹¹ é que impulsiona a elaboração desta ação na presente pesquisa, pois, na educação, a democracia pode ser desenvolvida quando se abre espaços de aprendizagem, construção e ampliação da participação da comunidade escolar nas práticas educativas.

A proposta é promover um processo de formação continuada para as diretorias do Conselho Escolar, da APMC, do Grêmio Estudantil e pais de alunos líderes de Classe. Tem o objetivo de promover ampliação dos conhecimentos teóricos e práticos da gestão democrática, o funcionamento e atribuições dos órgãos colegiados e assegurar o empoderamento da comunidade escolar para intervir na gestão e no trabalho escolar.

O processo de formação continuada para a equipe comunitária será acompanhado pela Coordenadoria Regional de Educação e pela equipe gestora que, em conjunto com os presidentes de cada organismo, que devem planejar e organizar os momentos de estudo.

A idealização de uma formação continuada para esses colegiados, englobando também a equipe gestora, busca formar pessoas que possam atuar coletivamente na construção de uma escola democrática fundamentada na gestão participativa, com a contribuição das discussões, atividades e dinâmicas realizadas no curso.

O curso terá 03 dias de duração, acontecerá nos meses de maio, agosto, novembro e dezembro de 2016. Terá como orientadores dois profissionais do CEPAN que trabalharão conteúdos pertinentes ao tema em questão conforme ementa que possuem do curso, que está presente no quadro 11, a seguir:

Quadro 11 - Conteúdos a serem trabalhados na Formação para Comunitários

Data	Horário	Conteúdos Programáticos
Primeira quinzena de Maio de 2016 (sexta-	Matutino: 08h às 12h Vespertino: 14h às	- A história e os caminhos da gestão escolar - Gestão Escolar: a construção da Democracia

¹¹ A comunidade escolar teoricamente possui a compreensão exata do que seja uma gestão democrática, mas no cotidiano da escola, a sua atuação não condiz com o que é confirmado na literatura sobre o assunto.

feira, sábado e domingo ¹²).	18h	- Princípios e bases de uma gestão democrática
Segunda quinzena de Agosto de 2016 (sexta-feira, sábado e domingo).	Matutino: 08h às 12h Vespertino: 14h às 18h	- Gestão democrática e participativa na Escola - A participação da comunidade na escola - A escolha do diretor escolar
Primeira quinzena de Novembro de 2016 (sexta-feira, sábado e domingo).	Matutino: 08h às 12h Vespertino: 14h às 18h	- Atribuição e competência dos órgãos colegiados - O papel do Grêmio Estudantil na gestão escolar - Conselho Escolar- órgão máximo de uma gestão escolar - APMC – A comunidade presente na escola
Início do mês de Dezembro de 2016 (sexta-feira, sábado e domingo).	Matutino: 08h às 12h Vespertino: 14h às 18h	- Escola, família e comunidade- pilares da gestão democrática - Instrumentos de uma gestão escolar democrática: projeto político pedagógico, planejamento e regimento escolar.

Fonte: Elaborado pela própria autora, baseado na ementa do curso de Formação Continuada para os Profissionais da Escola-CEPAN (2015).

Espera-se que, com essa formação, a comunidade possa ter a compreensão de que a escola muda com a presença ativa da comunidade e de seus órgãos colegiados nas tomadas de decisões e é importante a participação de todos no espaço escolar, pois pode unir diversos segmentos da própria escola com o objetivo de promover a qualidade de ensino.

A reprodução do material utilizado na formação será feita pela escola amparada pela APMC, assim como todo o suporte para a sua execução, dentro dos recursos de consumo para a sua manutenção.

O material do curso será interativo, dinâmico e contextualizado para manter o cursista motivado, também por conta desse conteúdo, é imprescindível utilizar uma linguagem simples, considerando a diversidade social, política e cultural dos envolvidos na formação.

A seguir será apresentada, no quadro 12, a síntese desta ação:

Quadro 12 - Síntese da ação Formação Continuada para a Comunidade Escolar

O que será feito?	Fortalecimento da Gestão Escolar.
Por que será feito?	Promover ampliação dos conhecimentos teóricos e práticos da gestão democrática, o funcionamento e atribuições dos órgãos colegiados e assegurar o empoderamento da comunidade escolar para intervir na gestão e no trabalho escolar.
Onde será feito?	Na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, município de São Paulo de Olivença.
Quando será feito?	No decorrer do ano de 2016, nos meses de maio, agosto, novembro e dezembro.

¹² Proposta de dias para a formação, sendo que poderão ser alterados de acordo com a solicitação dos participantes.

Por quem será feito?	Secretaria Estadual de Educação, Secretaria Municipal de Educação, Coordenadoria Regional de Educação e Equipe Gestora.	
Como será feito?	Formação Continuada para Equipe Comunitária.	
Quanto custará fazer?	Despesas	Valores
	64 apostilas a cada encontro a R\$ 38,00 cada.	R\$ 9.728,00
	- 04 viagens para 02 profissionais do CEPAN mao-spo – R\$ 800,00 spo-mao – R\$750,00	
	- Hospedagem – 05 dias a cada encontro/ R\$ 70,00 diária	R\$ 6.400,00
	- Alimentação -05 dias a cada encontro/ R\$ 68,00 por dia	R\$ 6.000,00
	- Lanche para 64 pessoas, nos turnos matutino e vespertino por três dias a cada encontro, R\$ 8,00 por lanche.	R\$ 2.800,00
	Total	R\$ 2.720,00
		R\$ 12.288,00
		R\$ 39.936,00

Fonte: Elaborada pela própria autora (2015).

A ação aqui proposta é importante para dar voz às pessoas que fazem a escola efetivamente, em suas ações diárias e cotidianas. A gestão democrática, que rompe como o modelo centralizado, não acontece apenas por meio de leis, sendo um processo longo, de construção coletiva. Não se pode contar apenas com a boa vontade de indivíduos, por isso, deve-se investir na formação continuada daqueles que irão efetivamente contribuir para esta construção.

Essa estratégia consubstanciada nas duas ações se justifica como um elemento fundamental para, associada à criação e reativação dos órgãos colegiados e a criação de atividades integradas para equipe escolar e comunitária, representar um dos caminhos para a consolidação de uma gestão democrática na escola foco desta pesquisa.

3.3 Criação de atividades integradas para equipe escolar e comunitária

A terceira estratégia proposta neste Plano visa incentivar práticas de gestão democrática voltada para ações que busquem garantir a coletividade e a integração da comunidade interna e externa através da participação ativa e constante no cotidiano escolar, com o objetivo de contribuir na consolidação da gestão democrática na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

A ação evidencia-se na necessidade de se estabelecer uma verdadeira parceria entre a escola e a comunidade. Vale ressaltar que, o êxito desse intuito dependerá do interesse das duas instituições, respeitando-se as diferenças entre

elas, mas, caberá à escola dar o primeiro passo frente ao processo de aproximação com a comunidade escolar, pois a Escola pesquisada, como instituição responsável pelo direcionamento dos rumos educacionais, precisa estimular a participação para que se efetivem práticas participativas no espaço escolar, valorizando e melhorando as ações já consolidadas e inserindo outras de forma criativa e inovadoras.

As ações propostas nesta estratégia tentará aumentar a presença da comunidade na escola de forma espontânea e, assim, diminuir as lacunas detectadas através da pesquisa na instituição. Entre as mais latentes, estão aquelas relacionadas à ausência da comunidade nos encontros propostos pela APMC e também nas reuniões escolares, quando o intuito é de cunho administrativo.

Essas ações, além de possibilitarem maior integração entre comunidade e escola de forma motivadora e ao mesmo tempo responsável, lançará também o desafio ao engajamento dos envolvidos nos assuntos educacionais e, principalmente, a presença atuante nos encontros escolares.

3.3.1 AÇÃO 1-Jornal Escolar

Um dos desafios que a escola foco desta pesquisa possui é a ausência da comunidade no cotidiano da escola. A proposta aqui é criar o Jornal Escolar com o objetivo de incluir pais, responsáveis de alunos e comunitários no ambiente escolar, além de melhorar a comunicação entre escola e comunidade.

Para a realização desta atividade será necessário ter a colaboração da equipe gestora para garantir a estrutura e o material necessário ao desenvolvimento do projeto. Esta atividade terá o início no mês de maio de 2016, sendo que nos meses de maio e junho, será o tempo estimado para a organização do Jornal.

Na primeira e segunda semana do mês de maio, será feita a divulgação desta ação pelos órgãos colegiados. A equipe gestora junto com o grêmio estudantil fará a publicação nas salas de aulas para os alunos e enviarão convites aos pais dos alunos. Enquanto a diretoria da APMC e do Conselho Escolar divulgarão no entorno da escola. Os pais que quiserem participar desta atividade comparecerão na escola para contatar com os responsáveis e ter conhecimento do projeto.

Na segunda quinzena de Maio, o coordenador do Programa Mais Educação¹³ realizará uma formação sobre a elaboração do Jornal Escolar para os comunitários e diretoria dos órgãos colegiados, na sala de informática da Escola no período de uma semana, nos turnos matutino e vespertino.

O coordenador do Programa Mais Educação, aqui é citado, pelo fato de ter a formação através do PDE e em conversa informal com a pesquisadora ter se colocado a disposição para colaborar na construção e na implantação da Rádio Escolar.

A partir da primeira quinzena de junho, acontecerão as reuniões semanais dos órgãos colegiados junto com os comunitários¹⁴ para a elaboração do jornal, divisão das equipes¹⁵ diretivas, escolha do nome, bem como escolha do material necessário para os trabalhos do Jornal, a saber: câmera fotográfica, computadores, gravadores e blocos de anotação. Nestas reuniões, todos poderão dar sugestão de pautas e opinião sobre as reportagens.

A diretoria do Grêmio Estudantil será responsável pela produção das edições, enquanto as outras equipes serão compostas por comunitários. Os principais conteúdos abordados estarão voltados para as atividades da escola, informações importantes acerca da comunidade interna e externa.

A partir do mês de julho, as equipes diretivas do Jornal terão uma semana de encontros para a concretização da atividade, no horário a ser combinado pelos integrantes. Todos os meses, o Jornal será distribuído no último dia do mês.

A seguir, no quadro 13, será apresentada uma síntese desta ação:

Quadro 13 - Síntese da ação Jornal Escolar

O que será feito?	Criação de Atividades Integradas para Equipe Escolar e Comunitária.
Por que será feito?	Incluir pais, responsáveis e comunitários no ambiente escolar e melhorar a comunicação entre escola e comunidade.
Onde será feito?	Na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, município de São Paulo de Olivença.
Quando será feito?	No decorrer do ano de 2016, sendo os meses de maio e junho para

¹³ Programa que transfere recursos financeiros para a escola através do PDE com o objetivo de realizar atividades como rádio, jornal, letramento e atletismo no contra turno para alunos que possuem dificuldade na aprendizagem.

¹⁴ Esses comunitários serão os mesmos que participarão da formação com o coordenador do PDE-Escola e estes não poderão fazer parte das diretorias da APMC e do Conselho Escolar, somente como membros. Essa solicitação visa distribuir para as atividades com comunitários que não façam parte das comissões diretoras dos órgãos citados, aumentando assim a participação na escola.

¹⁵ Equipes de produção e revisão de textos, seleção de textos, diagramação do jornal, impressão e distribuição dos jornais.

	organização, a partir do mês de julho distribuição mensal.	
Por quem será feito?	Órgãos colegiados e coordenador do Mais Educação.	
Como será feito?	Jornal Escolar.	
Quanto custará fazer?	Despesas	Valores
	- 10 caixas de papel R\$ 130,00 cada - 06 toner de tinta R\$ 210,00 cada	R\$ 1.130,00 R\$ 1.260,00
	Total	R\$ 2.390,00

Fonte: Elaborada pela própria autora (2015).

As despesas do jornal serão custeadas pela gestão escolar através da APMC. O material descrito acima está previsto para durar 06 meses, com previsão para uma nova compra em janeiro de 2017.

A ação de criação do Jornal Escolar terá a presença de comunitários no período de uma semana por mês na escola. Na medida em que estarão presentes no contexto escolar, terão a oportunidade de conviver com alunos, professores, funcionários e equipe gestora, e poderão vivenciar o cotidiano da escola com seus desafios colaborando com a gestão, desempenhando também outros papéis que poderão surgir no decorrer da atividade proposta sejam elas pedagógicas ou de qualquer outro caráter.

3.3.2 AÇÃO 2-Avaliação e a reelaboração do PPP da Escola

O Projeto Político Pedagógico é o plano global da escola, um instrumento teórico-metodológico para intervenção e mudança da realidade. Nesse projeto educativo, as responsabilidades pessoais e coletivas deverão ser assumidas em benefício da execução dos objetivos estabelecidos na reelaboração da proposta da escola.

Conforme a análise realizada no capítulo 2, a escola pesquisada não possui diretor escolhido pela comunidade, a sua escolha é realizada através de um Processo Seletivo. Como é citado no RGEEAM (2011) para poder o gestor ser escolhido pela comunidade é fundamental ter o registro desta ação no PPP da escola como vontade coletiva da comunidade. No caso aqui proposto, a avaliação e reelaboração do PPP tem a intenção de estabelecer como uma ação permanente da escola a escolha do diretor escolar pela comunidade. Além disso, essa ação promoverá o encontro da escola com a comunidade, a reflexão de suas ações, as

atividades da escola que poderão continuar em desenvolvimento, a criação de novas e dentre estas a inclusão das ações deste Plano neste projeto.

Como citado anteriormente, a escola possui PPP, mas este foi construído com a participação de 16% da comunidade escolar. Para avaliar e reelaborar este instrumento importante para o direcionamento da escola faz-se necessário desenvolver um trabalho coletivo com a participação de uma equipe de coordenação que poderá ser composta pela equipe gestora, diretoria dos órgãos colegiados e de apoio da escola.

Esta ação será desenvolvida nos meses de junho e julho de 2016, pelo fato de o PPP da escola ter 02 anos de validade para atuação e neste período encerra-se o prazo previsto.

Inicialmente, a equipe de coordenação fará a sensibilização e conscientização da comunidade escolar através de reuniões por segmentos, com o intuito de mostrar a relevância deste projeto, distribuição de panfletos esclarecedores aos alunos e aos pais, cartazes distribuídos nos principais pontos da cidade e todos os professores trabalharão este tema com os alunos em suas aulas de forma interdisciplinar através de leitura e discussão de artigos com o objetivo de esclarecer a intenção desta atividade e apresentar o que ele significa para a escola.

No mês de junho, iniciarão as reuniões. A primeira reunião será realizada no sábado durante o turno matutino e vespertino. Para aumentar a participação da comunidade nesta ação, o grêmio estudantil será responsável pela realização de dinâmicas no decorrer das discussões, apresentação de musicais no encerramento das atividades e todos os participantes receberão uma menção honrosa da equipe gestora pelo trabalho realizado.

No primeiro encontro, será feita a avaliação do PPP. Antes de realizar a avaliação serão discutidos com as pessoas presentes o dia e horário propício aos encontros para a realização desta atividade. Na avaliação, serão identificados os rumos que a escola vem tomando. Para melhor avaliar, serão consideradas as seguintes indagações: Em que medida os desafios foram atendidos neste Projeto Pedagógico? Quais os novos desafios que estão surgindo no percurso? As ações propostas foram desenvolvidas? Quais são os seus efeitos?

A reelaboração do PPP é um processo que compreenderá três momentos distintos e interligados e será guiado por três perguntas orientadoras, a saber: Como

é a nossa escola? Que identidade nossa escola quer construir? Como executar as ações definidas pelo coletivo?

A partir do segundo encontro será realizado a reelaboração do PPP com a construção do diagnóstico da escola através das perguntas: Como é a nossa escola? Nessa fase, serão levantadas informações sobre o trabalho que a escola vem realizando, ou seja, a sua prática pedagógica. A comunidade escolar vai analisar e debater esses dados, sugerindo medidas para as eventuais alterações. O que fazer? Neste momento, a escola coletará dados sobre sua realidade, e irá analisá-los, do ponto de vista qualitativo e quantitativo: tanto os que significam dificuldades, quanto os que representam sucesso. Como fazer? A partir do trabalho que a escola vem realizando, seus membros farão uma série de questionamentos, entre os quais: Como é o contexto sócio-político-econômico da escola? Qual tem sido a função da escola? Como tem sido a participação dos pais na vida da escola? Que resultados a escola está apresentando para a sociedade? Como a escola tem considerado os alunos, na relação ensino-aprendizagem?

O diagnóstico da escola será feito, considerando-se os seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e jurídicos. No aspecto pedagógico, deverão ser analisados: proposta pedagógica (objetivos e conteúdos, metodologias de ensino e processos de avaliação); faixas etárias, posição social, necessidades e valores dos alunos; dados sobre repetência e evasão; relação idade/série; estratégias para recuperação dos alunos com menor ou baixo rendimento escolar; valorização dos profissionais da educação. No aspecto administrativo, recursos materiais e humanos; composição das equipes; nível de organização da escola; qualificação e atualização dos professores. No aspecto financeiro, recursos disponíveis; necessidades e carências; formas de aplicação das verbas, tendo-se como prioridade o processo ensino-aprendizagem. No aspecto jurídico, a relação que a escola mantém com a sociedade e com as várias instâncias do seu sistema de ensino; a sua autonomia, dentro dos princípios da legalidade, e com responsabilidade.

No terceiro encontro, será realizada a fundamentação teórica do projeto e será elaborada a partir das perguntas: Que identidade queremos construir para a nossa escola? Neste momento será necessário a comunidade buscar aportes que orientem a ação conjunta dos seus segmentos. A prática precisa estar sustentada em uma teoria. O que fazer? Nessa fase, será fundamental levantar as concepções

que o coletivo tem do trabalho pedagógico, visando propor inovações no cotidiano escolar. Cada segmento dará a sua opinião a respeito da educação, a fim de estabelecer uma linha de ação que o coletivo considere prioritária para o trabalho escolar. Como fazer? Todos os segmentos deverão dar sua opinião a respeito dos seguintes questionamentos: Que tipo de sociedade nossa escola quer formar? Que cidadão nossa escola deseja formar? O que entendemos por educação? Que escola pretendemos construir? Como concebemos a gestão escolar? Qual é a nossa compreensão de currículo? Qual será a missão da nossa escola? Qual é a visão da nossa escola sobre avaliação? Como nossa escola encara a questão metodológica? Que tipo de relação nossa escola quer manter com a comunidade local? Que tipo de profissional temos e qual queremos? De que profissionais precisamos?

No quarto encontro, serão definidas as prioridades da escola, as ações que a escola irá desenvolver e as pessoas que irão realizá-las através da pergunta: Como executar as ações definidas pelo coletivo? É neste encontro que a escola irá definir a maneira pela qual superará os desafios do seu cotidiano, discutindo e aproveitando as propostas apresentadas pelos participantes. É necessário identificar os segmentos que irão realizar as ações que representam o desejo do coletivo. A partir das respostas a essas questões resultará um posicionamento político-pedagógico o que levará a uma definição das concepções e ações, a serem compartilhadas pelos seus autores. Portanto, a identidade da escola, resultará dessas concepções, o que, de alguma forma, unificará o trabalho do coletivo.

Os princípios, nos quais se assentará a reelaboração do Projeto Pedagógico, serão: garantia do acesso e permanência com sucesso do aluno na escola; gestão democrática; valorização dos profissionais da educação; qualidade do ensino; organização e integração curricular; integração escola/família/comunidade e autonomia escolar.

A ação aqui proposta terá custo zero, visto que o material utilizado nos encontros será fornecido pelo departamento de Gestão Escolar, as menções serão patrocinadas pela APMC da escola e o lanche dos encontros será financiado pela Coordenadoria Regional de Educação. A seguir, no quadro 14, será apresentada a síntese desta ação:

Quadro 14 - Síntese da ação Avaliação e Reelaboração do PPP Escolar

O que será feito?	Criação de Atividades Integradas para Equipe Escolar e Comunitária.
Por que será feito?	Incluir como ação permanente da escola a escolha do diretor escolar pela comunidade.
Onde será feito?	Na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, município de São Paulo de Olivença.
Quando será feito?	Nos meses de Junho e julho de 2016.
Por quem será feito?	Coordenadoria Regional, Órgãos colegiados e equipe gestora.
Como será feito?	Avaliação e Reelaboração do PPP.
Quanto custará fazer?	Custo Zero

Fonte: Elaborada pela própria autora (2015).

Nessa prática de avaliação e reelaboração do PPP poderão ser rompidas as resistências e barreiras entre escola e comunidade em relação a novas práticas educativas. Juntas, escola e comunidade poderão sentir-se atraídas por esta proposta, passando a ter uma postura comprometida e responsável. Trata-se, portanto, da conquista coletiva de um espaço para o exercício da democracia.

3.3.3 AÇÃO 3-Semana da comunidade na Escola

A participação efetiva da comunidade na escola facilita a compreensão que esta possui sobre o ambiente escolar e sobre a prática pedagógica dos professores. Isso evidencia a responsabilidade que a escola tem em incentivar e apoiar essa articulação família-comunidade. Por isso, a questão dessa parceria reúne importantes pontos que trazem a reflexão sobre os benefícios a serem alcançados nessa relação, uma vez que, ambas as instituições têm interesses comuns: que é o sucesso da formação do cidadão que as exigências sociais preceituam numa escola pautada nos princípios democráticos.

Para que haja uma possível participação dos comunitários na escola, é importante que a comunidade e a escola sejam trabalhadas com mais intensidade, procurando observar seus pontos críticos, a fim de juntas manterem uma relação direcionada a resolver as dificuldades provenientes da educação escolar de seus alunos. Sabe-se que, não é nada fácil manter uma parceria, mas é no convívio diário que será realizada, ressaltando a necessidade da participação da comunidade no âmbito escolar.

Esta atividade tem o objetivo de trazer a comunidade para dentro do convívio escolar e criar um ambiente sadio focado no interesse coletivo. Com a intenção de

atrair os comunitários para a participação e cotidiano escolar, a escola realizará duas vezes no ano a Semana da Comunidade na Escola. Com data prevista para acontecer nos meses de Julho e Novembro de 2016.

A ação aqui proposta será organizada pelos órgãos colegiados e equipe gestora para acontecer no decorrer de uma semana. Para que haja a participação, a comunidade será motivada a participar através de convite pessoal e visitas realizadas pelo Grêmio Estudantil a uma amostra de 20 famílias por bairros da cidade.

Nesta semana, todos os pais serão convidados para estar diariamente na escola, colaborando com a organização do ambiente, observando o dia a dia da escola e colaborando nas atividades extraclasse, nas palestras, apresentações culturais e oficinas.

Na segunda-feira, os pais, responsáveis e comunitários que comparecerem na escola, conforme sua vontade e seu tempo, serão divididos em 08 equipes, de acordo com suas afinidades, atuarão nos turnos matutino, vespertino e noturno.

As equipes estarão divididas em: equipe pedagógica, que atuará nas classes de alunos acompanhando as aulas dos professores e colaborando, se houver a necessidade; equipe da leitura, que acompanhará alunos na biblioteca, proporcionando um momento de conhecimento e indicando leituras prazerosas; equipe administrativa, atuará na cozinha e corredores da escola, colaborando na organização da escola; equipe motivadora, será responsável por palestras e dinâmicas, no decorrer da semana no último horário de aula, cada série será encaminhada para o pátio interno da escola para participar desta atividade; equipe de relações interpessoais, que atuará na recepção das pessoas que chegam na escola, bem como no encaminhamento de sua solicitação; equipe de exercícios corporais, será a responsável pelas atividades recreativas dos alunos que acontecerá nas aulas de Educação Física; equipe de ocorrências, atuará no atendimento de pedidos, reclamações e queixas de alunos, professores, pais e comunitários, bem como na sua resolução, conforme prevê o Regimento Interno da Escola; e equipe cultural, responsável por apresentações e danças culturais, que serão apresentadas na 6ª feira à noite em frente à escola.

Todas essas equipes atuarão na escola no período de uma semana e no final apresentarão um relatório das ações realizadas. É importante ressaltar que, nesta

semana, a escola funcionará normalmente, não terá paralisação de aulas para o funcionamento e atuação das equipes.

Dessa forma, a escola será capaz de: sensibilizar a comunidade sobre a importância da parceria com a escola, a comunidade vivenciará o dia a dia da escola, terá conhecimento das atividades que a escola realiza e poderá dialogar acerca dos anseios e dificuldades enfrentadas por professores, pais e comunitários, favorecerá uma relação de confiança dos pais e comunitários com a escola, elevará a autoestima dos pais e, conseqüentemente, a dos alunos e melhorará o desempenho escolar dos alunos.

Esta atividade terá custo zero, pelo fato de todos os materiais utilizados pelas equipes serem da própria escola. A seguir, no quadro 15, será apresentada a síntese desta ação:

Quadro 15 - Síntese da ação Semana da Comunidade na Escola

O que será feito?	Criação de Atividades Integradas para Equipe Escolar e Comunitária.
Por que será feito?	Atrair a comunidade para o convívio escolar
Onde será feito?	Na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, município de São Paulo de Olivença.
Quando será feito?	Nos meses de julho e novembro de 2016.
Por quem será feito?	Órgãos colegiados e equipe gestora.
Como será feito?	Semana da Comunidade na Escola
Quanto custará fazer?	Custo Zero

Fonte: Elaborada pela própria autora (2015).

A ação proposta poderá fazer com que o aluno se sinta valorizado por seus responsáveis, uma vez que, estará participando ativamente das atividades escolares como membro da gestão escolar, bem como é a oportunidade para a comunidade estar dentro da escola convivendo com problemas, alegrias e desafios, e assim, pode estabelecer uma visão do que é uma escola, de quando se está dentro e quando se está fora do contexto escolar.

3.3.4 AÇÃO 4- Jogos Comunitários Estudantis

A prática esportiva como instrumento educacional visa ao desenvolvimento humano e capacita o educando a desenvolver suas competências sociais e comunicativas, essenciais para o seu processo de desenvolvimento individual e

social, ao mesmo tempo em que o esporte constitui-se num instrumento pedagógico que tem sido ferramenta importantíssima no auxílio dos conteúdos escolares.

O papel das práticas esportivas vem sendo cada vez mais valorizado pela sua importância na melhoria da qualidade de vida, mas também por seu papel no desenvolvimento sociocultural e por afastar os alunos das drogas.

Por esse motivo, é cada vez mais comum revistas, jornais e programas de TV realizar matérias tendo como tema principal o esporte e as práticas de atividades físicas destacando o seu papel para uma melhor integração cultural, inclusão social e manutenção da saúde.

As diferentes competências com as quais os estudantes chegam à escola são determinadas pelas experiências corporais que tiveram oportunidade de vivenciar. Ou seja, se não puderam brincar, conviver com outras pessoas, explorar diversos ambientes, provavelmente suas competências serão restritas. A escola deve propiciar estas atividades diversificadas, que ampliam os conhecimentos, a fim de prepará-las para o exercício da cidadania e a vida em sociedade.

Com o objetivo de melhorar a interação da comunidade, família e escola, aumentar a participação da comunidade na escola, além de proporcionar dias prazerosos aos alunos e comunitários, a partir da aprendizagem, convivência e divertimento, estimulando sua criatividade por meio de atividades esportivas, a escola realizará os Jogos Comunitários Estudantis.

Esses jogos acontecerão três dias após o término de cada bimestre. A equipe gestora junto com os organismos colegiados, Secretaria Municipal de Esportes, Professores de educação física e comunidade serão responsáveis por esta ação. Todas as turmas da escola participarão e competirão com outras equipes de acordo com o nível de sua idade. Nível I- 6º ano, Nível II- 7º e 8º ano, Nível III- 9º ano e Nível IV- Ensino Médio. Os jogos serão realizados no turno de aula das turmas. As modalidades estarão distribuídas conforme quadro 16, a seguir:

Quadro 16 - Modalidades esportivas

Data	Modalidade Esportiva	Jogos de Abertura
1º bimestre	Handebol e Atletismo	Handebol Masculino e Feminino- Pais x professores
2º bimestre	Voleibol e Tênis de Mesa	Voleibol Masculino e Feminino- Pais x comunitários ¹⁶

¹⁶ Os comunitários aqui compreendidos serão pessoas que não possuem filhos regularmente matriculados na Escola.

3º bimestre	Futsal e Xadrez	Futsal Masculino e Feminino- Professores x comunitários
4º bimestre	Final de todas as modalidades	Futsal Masculino e Feminino- Professores x pais

Fonte: Elaborada pela própria autora (2015).

Nestes jogos, a comunidade entra como parceira na realização, visto que serão convidados para atuarem como comissão técnica dos jogos, árbitros nas diversas modalidades e técnicos de equipes. No final dos jogos, todas as equipes vencedoras serão premiadas com troféus e medalhas. A seguir, no quadro 17, será apresentada uma síntese dessa ação:

Quadro 17 - Síntese da ação Jogos Comunitários Estudantis

O que será feito?	Criação de Atividades Integradas para Equipe Escolar e Comunitária.	
Por que será feito?	Melhorar a interação da comunidade, família e escola.	
Onde será feito?	Na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, município de São Paulo de Olivença.	
Quando será feito?	No decorrer do ano de 2016, após o encerramento de cada bimestre, nos meses de maio, agosto, outubro e dezembro.	
Por quem será feito?	Equipe Gestora, Órgãos Colegiados, Professores de Educação Física, Secretaria Municipal de Esporte e comunidade.	
Como será feito?	Jogos Comunitários Estudantis	
Quanto custará fazer?	Despesas	Valores
	- 500 medalhas a R\$ 4,10 cada	R\$ 2.050,00
	- 90 troféus a 32,90 cada	R\$ 2.961,00
	- 100 menções honrosas a 5,00 cada	R\$ 500,00
		R\$ 5.511,00

Fonte: Elaborada pela própria autora (2015).

Ao propor esta ação, além da autonomia concedida na implementação de atividades dentro do contexto escolar, haverá a participação dos órgãos colegiados, a descentralização das ações através da participação de comunitários que não fazem parte da diretoria dos órgãos, mas que fazem parte da realidade da escola e o envolvimento de todos seja no ato de pensar ou no de executar, atividades essas que ressurgirá como uma nova ideia de gestão escolar.

A gestão democrática e compartilhada com vistas a uma educação de qualidade deve ser de uma ação coletiva, conjunta, onde os integrantes da comunidade escolar podem exercer esse ato político. Esse modelo tem seus conceitos pautados no compartilhamento de decisões, objetivando transparência, corresponsabilidade e, principalmente a qualidade da educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a pesquisa foi possível observar na literatura o reconhecimento da importância da gestão escolar e da participação da comunidade para melhoria da qualidade do ensino. Sendo assim, é necessário tornar a escola um espaço público que possa contribuir para que efetivamente se construa o princípio constitucional da gestão democrática nas escolas e nos sistemas de ensino.

Em suma, faz-se necessário observar que esta pesquisa teve como propósito analisar como acontece o processo de gestão na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção. Essa análise foi realizada a partir dos pilares de uma gestão democrática: equipe escolar e comunidade, considerando os princípios democráticos da participação, descentralização e transparência presente nas ações que a escola realiza.

Inicialmente, foi feita uma descrição do contexto nacional e estadual da gestão democrática e da sua extensão na Rede Estadual de Ensino do Amazonas e da Coordenadoria Regional de Educação com foco na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção, por meio de uma pesquisa documental e bibliográfica. Com os dados da investigação empírica junto aos sujeitos, foi possível identificar os desafios que impedem a consolidação de uma gestão democrática. Embora, possamos indicar que a escola apresenta algumas falhas com relação a este processo, mesmo assim, foi confirmado que ela busca ter uma gestão baseada nos princípios democráticos através de suas ações.

Em um segundo momento, foi apresentada uma análise dos dados a partir do diálogo com autores como Lück (2005), Paro(2008), Cury(1997), Gadotti (2004), no qual foi detectado como categorias principais de análise a gestão democrática, a participação da comunidade externa e interna como determinante para a democratização da escola.

A pesquisa evidenciou que a prática da gestão democrática ainda está por se efetivar, porém, os esforços individuais e coletivos dos profissionais e comunitários poderão produzir bons resultados, uma vez que, se percebeu que a escola apresenta ações que buscam a participação da comunidade, a descentralização das ações, a transparência nos processos, mas existem desafios que impedem essa consolidação. Nesse sentido, foi exposto, na terceira parte do trabalho, um Plano de Ação, que buscou articular as demandas apontadas pela pesquisa empírica e as

contribuições de autores que têm refletido sobre a democratização da gestão escolar.

Desse modo, este estudo, buscou contribuir para a melhoria do processo de gestão na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção. Pelo que se pode observar, quando se fala em gestão escolar democrática, conceitos como participação, democracia, descentralização, responsabilidade coletiva, transparência, entre outros, aparecem no dia a dia, quase como que imperativos, em situações que antes apareciam como definições tão distantes ao cotidiano escolar. Porém, não adianta somente haver a mudança do discurso, se as transformações não ocorrerem de forma efetiva, na vivência diária.

As estratégias apontadas, tais como a criação e reativação dos organismos colegiados, o fortalecimento da gestão escolar e a criação de atividades integradas pode corroborar para a melhoria da participação de pais, responsáveis e comunitários nas decisões escolares, bem como no cotidiano escolar, na abertura de espaços para a participação comunitária, na participação ativa dos alunos na organização da escola e nas tomadas de decisões, no entendimento do que seja uma gestão democrática e sua atuação prática no contexto escolar, além de representar um avanço na busca pela consolidação de uma gestão democrática na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Contudo, por ser um tema complexo, fonte de muitos debates e discussões, sugere-se outros estudos que possam examinar mais amplamente a questão, levantando novas reflexões e proposições, de modo a fortalecer e aprimorar o processo democrático da gestão escolar.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS. **Constituição Estadual do Amazonas**, Manaus, 1998.

AMAZONAS. Governo do Estado do Amazonas. **Secretaria de Estado de Educação**. Plano Estadual de Educação do Amazonas (2015-2025). Manaus, AM, 2015.

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

BOGDAN, R. e BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

BORDIGNON, Genuíno. **Gestão da educação no município: sistema, conselho e plano**. São Paulo: Paulo Freire, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988, Brasília, 1988.

_____. Ministério da Educação. **Parâmetros Curriculares Nacionais**, Brasília, 1996.

_____. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: nova LDBEN (nº 9.394). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

_____. Ministério da Educação. **Caderno do Conselho Escolar**, Brasília, 2005.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 2006.

_____. Lei nº 11.947 de 16 de junho de 2009. **Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nos 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória no 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei no 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências**. Diário oficial da União, 2009.

_____. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br/>>. Acesso em: 04 nov. 2014.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.) **Gestão Democrática de Educação: desafios contemporâneos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a distância, 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da Educação Escolar**. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso, Centro de Educação a distância, 2012.

FONSECA, Dirce Mendes da. Gestão e Educação. In: **Revista Universidade e Sociedade**, ano IV, 1994.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do Projeto Pedagógico. In: Mec Conferência nacional de Educação para todos. **Anais**, Brasília, 1994.

_____. **Escola cidadã**. 9ª Ed. São Paulo: Cortez, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 1ª Ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

_____. **Organização e gestão da escola**. 2ª Ed. Goiânia: Alternativa, 2002.

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

_____. **Organização e gestão da escola**. 5ª Ed. Goiânia: Alternativa, 2005.

LÜCK, Heloísa. **A gestão escolar participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.

_____. **A escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2005.

_____. **Concepções e processos democráticos da Gestão Educacional**. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.

_____. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008.

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

_____. **Liderança em gestão escolar**. 4ª ed.- Petrópolis, RJ:Vozes, 2010.

LUIZ, Maria Cecília. Algumas reflexões sobre a prática da gestão democrática na cultura e na organização escolar. **Revista Eletrônica da Educação**. São Carlos, SP: UFSCar, v. 4, n. 2, p. 20-36, Nov. 2010.

MARQUES, Luciana Rosa. **A descentralização da Gestão Escolar**. Recife: UFPE, 2007.

MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. ver. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

MESQUITA, Vera Veiga. **Projeto político Pedagógico: repensando a escola**. Campinas: Papirus, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 34 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org). **Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

_____. **O planejamento da Escola Pública**. In: Gestão Escolar, nº25, 2010.

_____. **Os desafios da gestão escolar**. In: Gestão Escolar, nº 29, 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 8ª Ed. São Paulo: Editora Cortez, 1991.

_____. **Eleição de Diretrizes: a Escola Pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 1996.

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 12ª Ed. São Paulo: Ática, 1997.

_____. **Gestão democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2001.

_____. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.28, n.2, p. 11-23, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v28n2/a02v28n2.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2015.

_____. **Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia**. São Paulo: xamã, 2003.

_____. **Estrutura da escola e educação como prática democrática**. São Paulo: xamã, 2008.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO. **Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção**, 2013.

REGIMENTO GERAL DAS ESCOLAS ESTADUAIS DO AMAZONAS. **Secretaria Estadual de Educação**, 2011.

REGIMENTO INTERNO ESCOLAR. **Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção**, 2013.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES ANUAIS. **Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção**, 2014.

REVISTA GESTÃO ESCOLAR, n. 29, p. 15, 2014. Disponível em: <<http://novaescolaclub.org.br/revistas/gestao-escolar>>. Acesso em: 01 jun 2015.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SÁ, Albaniza Oliveira Dias de, et al. **Gestão escolar democrática: uma ação transformadora.** Disponível em: <http://www.faad.edu.br/arquivos/gestao_escolar_democracia_variosalunos.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2015.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. Gestão escolar participada e clima organizacional. **Gestão em Ação**, Salvador, v.4, n.2, p.49-59, jul./dez.2001.

SILVA, Eliane Pereira da. A importância do Gestor Educacional na Instituição Escolar. In: **Revista Conteúdo**, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2008.

SILVA, Jackson Ronie Sá. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Ano I - Número I - Julho de 2009.

SOUZA, Sérgio Augusto Freire de. A Escola democrática no conjunto de igualdades. In: **Revista Gestão em foco**, São Paulo, v.10, 2009.

VIEIRA, Evaldo. A política e as bases do direito educacional. **Cad. CEDES**. vol.21, n.55, pp. 9-29, 2001.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO- PAIS DE ALUNOS DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DA ASSUNÇÃO

Senhor(es) Pai(s):

Inicialmente, agradeço a sua colaboração neste processo de pesquisa. Sua contribuição é de grande valia para a obtenção de informações acerca da gestão da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Esclareço que este questionário tem a finalidade de reunir subsídios para a realização da Dissertação do Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora.

As informações obtidas neste questionário terá o objetivo de responder aos seguintes objetivos: Conhecer a comunicação da escola com a comunidade e identificar os problemas, os limites e os desafios da gestão escolar a partir de uma concepção de gestão democrática na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Os dados obtidos serão tabulados e analisados com o propósito de realizar um diagnóstico sobre a gestão escolar e ao final desta etapa, será proposto um Plano de Ação Educacional visando assim, propor melhorias na gestão escolar com vistas à consolidação da democracia no espaço escolar da escola acima citada.

Ressalto que as identidades dos entrevistados serão mantidas em sigilo e que esta pesquisa tem finalidade exclusivamente acadêmica.

1. Você participa ativamente das atividades da escola:

(☐)Sim (☐)Não

2. Você acha a relação da Equipe Escolar (direção, professores, funcionários e apoio pedagógico) com os pais:

a. (☐)Ótima

b. (☐)Boa

c. (☐)Regular

d. (☐)Ruim

e. (☐)Não sei responder

3. Você participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola? Se a resposta for negativa, favor justificar. (☐)Sim (☐)Não

Você participa da APMC -Associação de Pais e Mestres e Comunitários da Escola?

() Sim () Não

4. Você acha que a opinião dos pais é ouvida e atendida pela equipe gestora:

() Sempre () Às vezes () Nunca

5. Você considera a participação da comunidade na escola:

a. () Ótima

b. () Boa

c. () Regular

d. () Ruim

e. () Sem interesse

6. Os pais tem acesso a informações: () Sempre () Às vezes () Nunca

7. Qual a forma de comunicação que a escola possui com os pais:

() comunicados escritos () reuniões bimestrais () nenhuma

8. A escola utiliza alguma estratégia para aumentar a participação dos pais na escola: () Sim () Não

9. A equipe gestora convoca os pais para prestar contas dos gastos da escola:

() Sim () Não () Não tenho interesse () Desconhece o que a escola faz

10. Na sua opinião, o gestor escolar possui liderança?

() Sempre () Às vezes () Nunca

11. Para você o que é uma gestão democrática

12. Você considera esta escola como democrática:

() Sim () Não Por quê? _____

Chegamos ao final do questionário com sua significativa contribuição.

Obrigada pela colaboração e atenção!

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO - ALUNOS REPRESENTANTES DE TURMAS DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DA ASSUNÇÃO

Caríssimo(s) Aluno(s):

Inicialmente, agradeço a sua colaboração neste processo de pesquisa. Sua contribuição é de grande valia para a obtenção de informações acerca da gestão da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Esclareço que este questionário tem a finalidade de reunir subsídios para a realização da Dissertação do Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora.

As informações obtidas neste questionário terá o objetivo de responder aos seguintes objetivos: Conhecer a comunicação da escola com a comunidade e identificar os problemas, os limites e os desafios da gestão escolar a partir de uma concepção de gestão democrática na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Os dados obtidos serão tabulados e analisados com o propósito de realizar um diagnóstico sobre a gestão escolar e ao final desta etapa, será proposto um Plano de Ação Educacional visando assim, propor melhorias na gestão escolar com vistas à consolidação da democracia no espaço escolar da escola acima citada.

Ressalto que as identidades dos entrevistados serão mantidas em sigilo e que esta pesquisa tem finalidade exclusivamente acadêmica.

1. Você estuda nesta escola desde:
 - a. () 6º ano do Ensino Fundamental
 - b. () 1º ano do Ensino Médio
 - c. () Este ano
 - d. () Outro

2. Você considera a sua relação com a equipe escolar (direção, professores, funcionários e apoio pedagógico):
 - a. () Ótima
 - b. () Boa
 - c. () Regular
 - d. () Ruim
 - e. () Não sei responder

3. Você considera a sua relação com os professores:

- a. ☐ Ótima
- b. ☐ Boa
- c. ☐ Regular
- d. ☐ Ruim
- e. ☐ Não sei responder

4. Você tem liberdade de expor suas ideias na escola:

- ☐ Sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

5. Como você considera a sua participação nas atividades da escola:

- ☐ Boa
- ☐ Regular
- ☐ Ruim

6. Você acha a relação da escola com os alunos:

- a. ☐ Ótima
- b. ☐ Boa
- c. ☐ Regular
- d. ☐ Ruim
- e. ☐ Não sei responder

7. Você considera a relação da escola e comunidade:

- a. ☐ Ótima
- b. ☐ Boa
- c. ☐ Regular
- d. ☐ Ruim
- e. ☐ Não sei responder

8. Você participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola? Se a resposta for negativa, favor justificar. ☐ Sim ☐ Não

R- _____

9. Você acha que a opinião dos alunos já foram ouvidas e atendidas pela equipe gestora:

- () Sempre
- () Às vezes
- () Nunca

10. Você considera a participação da comunidade na escola:

- a. () Ótima
- b. () Boa
- c. () Regular
- d. () Ruim
- e. () Não sei responder

11. Qual a forma de comunicação que a escola possui com os alunos:

- a. () comunicados escritos
- b. () informações orais
- c. () reuniões mensais
- d. () nenhuma

12. Os alunos participam das tomadas de decisões da escola:

- () Sempre () Às vezes () Nunca

13. A escola utiliza alguma estratégia para aumentar a participação dos alunos nas atividades coletivas da escola:

- () Sim () Não

14. A equipe gestora convoca os alunos para prestar contas dos gastos da escola:

- a. () Sim
- b. () Não
- c. () Não tenho interesse
- d. () Desconhece o que a escola faz

15. Na sua opinião, o gestor escolar possui liderança? () Sempre () Às vezes

16. Para você o que é uma gestão democrática

17. Você considera esta escola como democrática: ()Sim ()Não

Por que_____

Chegamos ao final do questionário com sua significativa contribuição.

Obrigada pela colaboração e atenção!

APÊNDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL COM O DIRETOR ESCOLAR DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DA ASSUNÇÃO

Prezado (a) Diretor Escolar (a):

Inicialmente, agradeço a sua colaboração neste processo de pesquisa. Sua contribuição é de grande valia para a obtenção de informações acerca da gestão da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Esclareço que esta entrevista será gravada, para depois ser transcrita com a finalidade de reunir subsídios para a realização da Dissertação do Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora.

As informações obtidas nesta entrevista terá o objetivo de responder aos seguintes objetivos: Conhecer, analisar a gestão escolar e Identificar os problemas, os limites e os desafios da gestão escolar a partir de uma concepção de gestão democrática na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Os dados obtidos nesta entrevista serão tabulados e analisados com o propósito de realizar um diagnóstico sobre a gestão escolar e ao final desta etapa, será proposto um Plano de Ação Educacional visando assim, propor melhorias na gestão escolar com vistas à consolidação da democracia no espaço escolar da escola acima citada.

Ressalto que as identidades dos entrevistados serão mantidas em sigilo e que esta pesquisa tem finalidade exclusivamente acadêmica.

- 1- Nome: _____
- 2- Qual seu tempo de serviço no cargo de diretor?
- 3- Qual sua formação acadêmica?
- 4- Quem compõe a equipe gestora da escola em estudo?
- 5- Qual o papel de cada um desses membros?

- 6- Existem projetos na escola que trabalham as noções da participação, descentralização e transparência?
- 7- Como e por quem é elaborado o plano de ações anual da escola?
- 8- Qual a contribuição da equipe pedagógica na gestão da Escola?
- 9- Qual a sua opinião sobre a participação dos pais nos assuntos da Escola? Justifique.
- 10- Como a comunidade externa e interna participa das tomadas de decisões da escola?
- 11- A direção escolar utiliza alguma estratégia para aumentar a participação dos pais na escola?
- 12- Quais os maiores desafios que impedem a consolidação de uma gestão democrática?
- 13- Para você o que é uma escola democrática?
- 14- Qual o seu papel frente as ações propostas no contexto da gestão escolar democrática?
- 15- O que você sugere para melhoria no processo de gestão da Escola?
- 16- Qual foi a forma de admissão para o cargo de diretor?
- 17- Na sua opinião, esta escola é democrática? Justifique.

Chegamos ao final da entrevista com sua significativa contribuição.

Obrigada pela colaboração e atenção!

APÊNDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL COM OS APOIOS PEDAGÓGICOS DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DA ASSUNÇÃO

Prezados Apoios Pedagógicos:

Inicialmente, agradeço a sua colaboração neste processo de pesquisa. Sua contribuição é de grande valia para a obtenção de informações acerca da gestão da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Esclareço que esta entrevista será gravada, para depois ser transcrita com a finalidade de reunir subsídios para a realização da Dissertação do Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora.

As informações obtidas nesta entrevista terá o objetivo de responder aos seguintes objetivos: Conhecer, analisar a gestão escolar e Identificar os problemas, os limites e os desafios da gestão escolar a partir de uma concepção de gestão democrática na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Os dados obtidos nesta entrevista serão tabulados e analisados com o propósito de realizar um diagnóstico sobre a gestão escolar e assim, propor melhorias na gestão escolar com vistas a consolidação da democracia no espaço escolar da escola acima citada.

Ressalto que as identidades dos entrevistados serão mantidas em sigilo e que esta pesquisa tem finalidade exclusivamente acadêmica.

1. Nome: _____
2. Qual seu tempo de serviço no cargo de apoio pedagógico?
3. Existem projetos na escola que trabalham as noções da participação, descentralização e transparência?
4. Como e por quem é elaborado o plano de ações anual da escola?
5. Qual a contribuição da equipe pedagógica na gestão da Escola?

6. Quais as maiores dificuldades encontradas no seu trabalho diário no processo de gestão democrática da escola?
7. O que você sugere para melhoria no processo de gestão da Escola?
8. Qual a sua opinião sobre a participação dos pais nos assuntos da Escola? Justifique.
9. Como a comunidade externa e interna participa das tomadas de decisões da escola?
10. A direção escolar utiliza alguma estratégia para aumentar a participação dos pais na escola?
11. Quais os maiores desafios que impedem a consolidação de uma gestão democrática?
12. Na sua opinião, o gestor escolar possui liderança?
13. Qual foi a forma de admissão para este cargo?
14. Para você o que é uma escola democrática?
15. Na sua opinião, esta escola é democrática? Justifique.

Chegamos ao final da entrevista com sua significativa contribuição.
Obrigada pela colaboração e atenção!

APENDICE E: ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL COM OS PROFESSORES QUE ATUAM NO LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DA ASSUNÇÃO

Prezados Professores:

Inicialmente, agradeço a sua colaboração neste processo de pesquisa. Sua contribuição é de grande valia para a obtenção de informações acerca da gestão da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Esclareço que esta entrevista será gravada, para depois ser transcrita com a finalidade de reunir subsídios para a realização da Dissertação do Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora.

As informações obtidas nesta entrevista terá o objetivo de responder aos seguintes objetivos: Conhecer, analisar a gestão escolar e Identificar os problemas, os limites e os desafios da gestão escolar a partir de uma concepção de gestão democrática na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Os dados obtidos nesta entrevista serão tabulados e analisados com o propósito de realizar um diagnóstico sobre a gestão escolar e assim, propor melhorias na gestão escolar com vistas a consolidação da democracia no espaço escolar da escola acima citada.

Ressalto que as identidades dos entrevistados serão mantidas em sigilo e que esta pesquisa tem finalidade exclusivamente acadêmica.

1. Nome: _____
2. Qual seu tempo de serviço como professor na escola?
3. Os professores participam da gestão da Escola? Como?
4. Existem projetos na escola que trabalham as noções da participação, descentralização e transparência?
5. Qual a sua contribuição como professor na gestão da Escola?

6. Como funciona a gestão da escola? Quais os mecanismos e práticas de comunicação e participação?
7. Como é a atuação do gestor escolar?
8. O Gestor possui liderança na escola?
9. Todos tem acesso as informações?
10. Quais as maiores dificuldades encontradas no trabalho diário no processo de gestão democrática da escola?
11. O que você sugere para melhoria no processo de gestão da Escola?
12. Qual a sua opinião sobre a participação dos pais nos assuntos da Escola? Justifique.
13. Como a comunidade externa e interna participa das tomadas de decisões da escola?
14. Os alunos participam das tomadas de decisões da escola? Justifique.
15. A direção escolar utiliza alguma estratégia para aumentar a participação dos pais na escola?
16. Quais os maiores desafios que impedem a consolidação de uma gestão democrática?
17. Para você o que é uma escola democrática?
18. Na sua opinião, esta escola é democrática? Justifique.

Chegamos ao final da entrevista com sua significativa contribuição.
Obrigada pela colaboração e atenção!

APENDICE F: ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL COM OS MEMBROS DA DIRETORIA DA APMC DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DA ASSUNÇÃO

Prezados (as) :

Inicialmente, agradeço a sua colaboração neste processo de pesquisa. Sua contribuição é de grande valia para a obtenção de informações acerca da gestão da Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Esclareço que esta entrevista será gravada, para depois ser transcrita com a finalidade de reunir subsídios para a realização da Dissertação do Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora.

As informações obtidas nesta entrevista terá o objetivo de responder aos seguintes objetivos: Conhecer, analisar a gestão escolar e Identificar os problemas, os limites e os desafios da gestão escolar a partir de uma concepção de gestão democrática na Escola Estadual Nossa Senhora da Assunção.

Os dados obtidos nesta entrevista serão tabulados e analisados com o propósito de realizar um diagnóstico sobre a gestão escolar e assim, propor melhorias na gestão escolar com vistas a consolidação da democracia no espaço escolar da escola acima citada.

Ressalto que as identidades dos entrevistados serão mantidas em sigilo e que esta pesquisa tem finalidade exclusivamente acadêmica.

1. Em sua opinião o modelo de gestão desenvolvido nesta escola é democrático?
2. Nome: _____
3. Qual a função que exerce na diretoria desta associação?
4. Qual seu tempo de serviço como membro desta diretoria?
5. A associação participa da gestão da Escola? Como?

6. Existem projetos na escola que trabalham as noções da participação, descentralização e transparência?

7. Como funciona a gestão da escola? Quais os mecanismos e práticas de comunicação e participação?

6. Todos tem acesso as informações?

7. Qual a sua contribuição como membro da diretoria da APMC na gestão da Escola?

8. Em quais momentos da vida da Escola os pais são convidados a participar?

9. Qual a sua opinião sobre a participação dos pais nos assuntos da Escola? Justifique.

10. Como a comunidade externa e interna participa das tomadas de decisões da escola?

11. A associação utiliza alguma estratégia para aumentar a participação dos pais na escola?

12. Quais os maiores desafios que impedem a consolidação de uma gestão democrática?

13. Na sua opinião, o gestor escolar possui liderança?

14. Para você o que é uma escola democrática?

15. Na sua opinião, esta escola é democrática? Justifique.

Chegamos ao final da entrevista com sua significativa contribuição.

Obrigada pela colaboração e atenção!