

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR EM RORAIMA

ANA CÉLIA DE OLIVEIRA PAZ

EDITORA

2021

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR EM RORAIMA

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR EM RORAIMA

ANA CÉLIA DE OLIVEIRA PAZ

BOA VISTA/RR
2021

Editora IOLE

Todos os direitos reservados.
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n. 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.



EXPEDIENTE

Revisão
Elói Martins Senhoras
Francisleile Lima Nascimento

Capa
Abinadabe Pascoal dos Santos
Elói Martins Senhoras

Projeto Gráfico e Diagramação
Elói Martins Senhoras
Rita de Cássia de Oliveira Ferreira

Conselho Editorial
Abigail Pascoal dos Santos
Charles Pennaforte
Claudete de Castro Silva Vitte
Elói Martins Senhoras
Fabiano de Araújo Moreira
Julio Burdman
Marcos Antônio Fávaro Martins
Rozane Pereira Ignácio
Patrícia Nasser de Carvalho
Simone Rodrigues Batista Mendes
Vitor Stuart Gabriel de Pieri

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO (CIP)

Pa1 PAZ, Ana Célia de Oliveira.

Gestão democrática escolar em Roraima. Boa Vista: Editora IOLE, 2021, 211 p.

Série: Educação. Editor: Elói Martins Senhoras.

ISBN: 978-65-993759-8-9
https://doi.org/10.5281/zenodo.5605245

1 - Escola. 2 - Gestão Democrática. 3 - Gestão Escolar. 4 - Roraima.
I - Título. II - Senhoras, Elói Martins. III - Educação. IV - Série

CDD – 370

A exatidão das informações, conceitos e opiniões é de exclusiva responsabilidade dos autores.



EDITORIAL

A editora IOLE tem o objetivo de divulgar a produção de trabalhos intelectuais que tenham qualidade e relevância social, científica ou didática em distintas áreas do conhecimento e direcionadas para um amplo público de leitores com diferentes interesses.

As publicações da editora IOLE têm o intuito de trazerem contribuições para o avanço da reflexão e da *práxis* em diferentes áreas do pensamento e para a consolidação de uma comunidade de autores comprometida com a pluralidade do pensamento e com uma crescente institucionalização dos debates.

O conteúdo produzido e divulgado neste livro é de inteira responsabilidade dos autores em termos de forma, correção e confiabilidade, não representando discurso oficial da editora IOLE, a qual é responsável exclusivamente pela editoração, publicação e divulgação da obra.

Concebido para ser um material com alta capilarização para seu potencial público leitor, o presente livro da editora IOLE é publicado nos formatos impresso e eletrônico a fim de propiciar a democratização do conhecimento por meio do livre acesso e divulgação das obras.

Prof. Dr. Elói Martins Senhoras

(Editor Chefe)

Copyright © Editora IOLE
2021

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO | 09

CAPÍTULO 1 |
Contextualização da Agenda do Estudo 13

CAPÍTULO 2 |
Marcos Normativos sobre Gestão Escolar no Estado de Roraima 23

CAPÍTULO 3 |
Procedimentos Metodológicos da Pesquisa 35

CAPÍTULO 4 |
Estudo de Caso da Gestão Democrática Escolar em Roraima 55

CONSIDERAÇÕES FINAIS | 181

BIBLIOGRAFIA | 189

SOBRE A AUTORA | 203

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

A temática da gestão democrática escolar possui crescente relevância nos estudos científicos e na gestão escolar em diferentes Estados e Municípios brasileiros, razão pela qual a presente obra tem muito a contribuir com essas discussões, em especial corroborar com os poucos trabalhos existentes na região Norte, por meio de um estudo da realidade escolar roraimense.

O objetivo deste livro é desenvolver uma pesquisa exploratório-descritiva sobre o papel da participação social na gestão escolar democrática por meio de um estudo de caso no município de Boa Vista (RR), com base em um método dedutivo, fundamentado inicialmente em uma revisão documental até se chegar ao estudo empírico por meio da aplicação de questionários, entrevistas e observação participante em uma escola estadual de Ensino Médio.

A centralidade ao propósito de analisar a materialização da gestão democrática escolar tendo como referência a participação social e a análise das dimensões política, administrativa, financeira e pedagógica, nos conduziu a uma questão central: como se efetiva a participação social dos diferentes atores escolares no processo de materialização da gestão escolar democrática na Escola Ayrton Senna da Silva?

Em correspondência a pesquisa assumida e por exigências procedimentais ao estudo de caso, utilizou dados primários e secundários, coletados através das respostas dos sujeitos e de uma revisão integrativa dos estudos sobre a temática, ênfase a participação social e as dimensões fáticas da gestão democrática. O processo metodológico se cumpriu em atenção ao uso de diferentes técnicas para coletar um número maior de informações e aplicou na análise dos dados métodos que possibilitaram o tratamento qualitativo e maior compreensão do fenômeno investigado.

A metodologia de pesquisa privilegiou o desenvolvimento da pesquisa quali-quantitativa, do tipo estudo de caso, definição da unidade a participação social na gestão democrática na escola Ayrton Senna da Silva. No processo de pesquisa recorreu-se ao emprego dos métodos análise de conteúdos, hermenêutico, comparativo e descritivo; uso das técnicas análise de documentos, aplicação de questionários, entrevistas e observação, cuja análise de dados possibilitou a triangulação das informações.

Com base nestas discussões e nestes procedimentos foi possível perceber parcialmente que existe um baixo grau de participação política no planejamento estabelecido no Projeto Político Pedagógico e na gestão da escola, restando demonstrado que esse PPP está limitado às ações administrativas formais sendo apreendido apenas dentro de uma visão tecnocrata em função de uma exigência normativa, sem repercussão como instrumento de planejamento e participação social dos atores escolares.

As discussões apresentadas neste livro, por meio de um didático estudo de caso, permitirão subsidiar insumos reflexivos sobre a gestão democrática escolar. Através dos resultados apresentados, constatou-se que os problemas de gestão democrática são oriundos de um restrito grau de participação social por parte da comunidade escolar em um contexto em que a abertura aos processos participativos se restringe ao nível de intencionalidade dos atores escolares e baixo acompanhamento dos órgãos gestores educacionais.

Excelente leitura!

Ana Célia de Oliveira Paz

CAPÍTULO 1

Contextualização da Agenda do Estudo

CONTEXTUALIZAÇÃO DA AGENDA DO ESTUDO

A temática da gestão democrática na escola brasileira apresentou uma rápida difusão nos debates acadêmicos e de *policymaking*[1] na Política de Educação em dois momentos subsequentes desde a década de 1980, embora, com a conformação de distintas agendas.

Na década de 1980, a gestão democrática nas escolas foi discutida sob a influência de um pensamento pedagógico crítico de natureza sócio construtivista[2] em um contexto de demandas de liberdade e de redemocratização, pela qual passou o país na década de 1980 (CASANOVA, 2012), resultando na sua previsão legal dentro da própria Constituição Federal de 1988 e em marcos normativos infraconstitucionais, oriundos dos entes federal, estadual e municipal.

Já na década de 1990, a gestão democrática escolar passa por uma ressignificação nos debates frente à difusão de ideias neoliberais por parte de diretrizes específicas de regimes internacionais de educação consolidadas em negociações multilaterais promovidas pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Também, pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e pelo Banco Mundial (BM), o que resultou na sua previsão legal

[1] O termo *policymaking* refere-se a todo processo de formulação política cuja finalidade final do planejamento é materializar determinada política pública. No caso específico desta pesquisa o *policymaking* educacional é claramente manifestado pelo Ministério da Educação e pelas Secretarias Estaduais e Municipais de Educação.

[2] Esta concepção do conhecimento e da aprendizagem deriva principalmente das teorias da epistemologia genética de Jean Piaget e da pesquisa sócio histórica de Lev Vygotsky. Ela parte da ideia de que o homem não nasce inteligente, mas também não é passivo sob a influência do meio, isto é, ele responde aos estímulos externos agindo sobre eles para construir e organizar o seu próprio conhecimento, de forma cada vez mais elaborada.

infraconstitucional em instrumentos como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (FERNANDES; GENTILI, 2014).

Tomando como referencial o tema da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras, o qual é justificado por debates teórico-normativos diversos e implementado por políticas educacionais de uma agenda neoliberal consolidada internacionalmente, o presente livro aborda empiricamente a percepção de diferentes atores específicos (*stakeholders*)[3] sobre o papel da participação no desenvolvimento de uma gestão democrática em uma Escola Estadual de Ensino Médio no Município de Boa Vista- Roraima.

Em um primeiro plano, o macro contexto de espacialização desta pesquisa é identificado pelo recorte no estado de Roraima, o qual tem alta concentração urbana na capital Boa Vista e dessa forma polariza as decisões e demandas de todo o interior. Com 15 municípios, na área educacional, o parque educacional na capital, teve um crescimento considerável na segunda metade da última década. Em todo o estado, a população em idade escolar é atendida por 337 escolas estaduais, gerenciada pelo órgão gestor central, que é a Secretaria de Estado da Educação e Desporto, com regras e normas emanadas pelo Conselho Estadual de Educação.

Em um segundo plano, o micro contexto de análise da gestão democrática escolar é alicerçado no município de Boa Vista, que concentra o maior número de escolas públicas e privadas do Estado, e a rede de escolas estaduais é maior que o total de escolas municipais. Do universo de 62 escolas estaduais localizadas em Boa Vista, 10 escolas estaduais ofertam *exclusivamente* o Ensino Médio, sem integração com pré-escola e ensino fundamental.

[3] *Stakeholder* é um conceito que expressa uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma determinada instituição, empresa ou negócio. O inglês stake significa interesse, participação, risco, enquanto holder significa aquele que possui.

Em um terceiro plano, no centro da análise sobre a gestão democrática escolar em Roraima, o livro abordou dentre as 10 unidades escolares estaduais, a *Escola Estadual Ayrton Senna da Silva*, por ser a única escola de Ensino Médio localizada no Centro da cidade, uma região comercial de baixa densidade comunitária específica, população envelhecida, área residencial que atende a diferentes perfis de adensamento populacional e de renda per capita (BATISTA; VERAS; SENHORAS, 2014).

Figura 1 - Fachada da Escola Estadual Ayrton Senna



Fonte: Acervo da escola (2017).

O *problema* que a presente pesquisa pretende responder é como se efetiva a participação social dos diferentes atores escolares no processo de materialização da gestão escolar democrática na Escola de Ensino Médio Ayrton Senna da Silva, localizada na rua Floriano Peixoto, n. 374, Centro, na cidade de Boa Vista, foi criada através do Decreto Estadual n. 780 27/07/1994, publicada no Diário Oficial n. 878 do Estado de Roraima.

O desenvolvimento desta pesquisa se estrutura em um contexto de convergência de três justificativas, articuladas entre si, que levam em consideração os níveis de abstração e de concretude sobre os impactos da participação social na gestão democrática escolar por meio das óticas científica, profissional/pessoal e social.

O objetivo geral deste livro é analisar a participação social dos membros da comunidade de uma escola de Ensino Médio na materialização da Gestão Escolar Democrática, com ênfase nas dimensões política, administrativa, financeira e pedagógica. Dentre os objetivos específicos da obra, identifica-se:

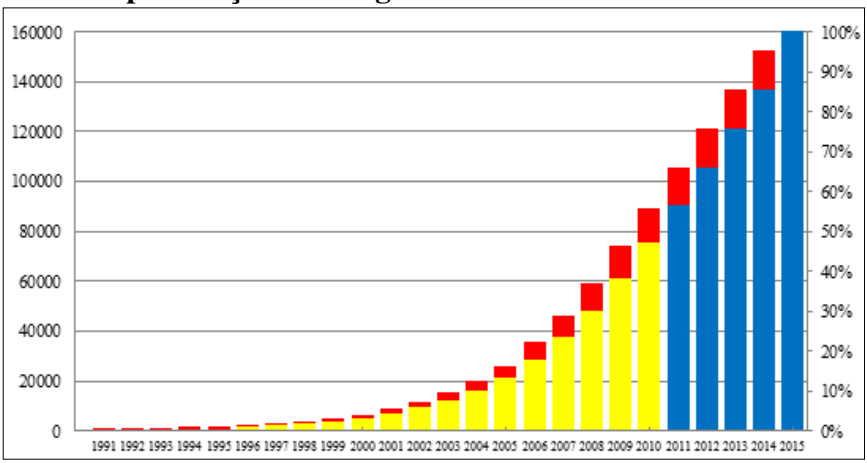
1. Verificar os aportes legais e fundamentos epistemológicos instituídos na escola com a perspectiva de garantir o processo de gestão escolar democrática na unidade educativa.
2. Identificar a percepção dos *stakeholders* endógenos (diretor, professores, alunos, pais e funcionários) e exógenos (técnicos da SEED) à escola quanto à participação social na gestão democrática, considerando as dimensões política, financeira, administrativa e pedagógica.
3. Comparar a percepção de diferentes *stakeholders* endógenos e exógenos da escola, sobre o papel da participação social na gestão democrática, considerando as dimensões política, financeira, administrativa e pedagógica.
4. Verificar a participação social dos *stakeholders* (endógenos e exógenos) escolares nas reuniões colegiadas.

A *justificativa científica*, para o desenvolvimento da presente pesquisa, fundamenta-se na crescente relevância da temática na descentralização da política educacional, emergência de debates e

políticas de materialização de princípios para a implementação de estratégias focadas na gestão democrática em escolas de diferentes estados e municípios brasileiros.

Esses aspectos motivadores são visíveis na evolução da produção científica sobre gestão escolar democrática no Brasil, situação fática que aponta para a crescente preocupação no cenário da educação brasileira, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1 – Evolução das publicações sobre gestão escolar democrática



Fonte: Paz e Senhoras (2018).

Nesse itinerário, se apresenta também um grande desafio na política educacional roraimense, tanto na gestão escolar democrática como na produção cientifica oriunda de estudos local. Sobretudo marcos legais cada vez mais diretivos para o alcance desse processo nas relações entre muros escolares, que impõem a proposição de novos comportamentos entre os atores sociais no contexto escolar.

A situação constatada no campo científico é de que, apesar de existirem diversos estudos e análises sobre a temática, ainda se torna imperativa, a realização constante de analises e estudos de forma mais focada aos contextos escolares diversos, fato que este estudo no cenário local tem caráter inovador. Neste sentido, a presente pesquisa vem corroborar através de um estudo de caso no município de Boa Vista, capital do Estado de Roraima constituindo-se em uma nova produção acadêmica e científica que, além de contextualizar um caso em particular, em outros momentos servirá de reflexões para novas pesquisas.

A *justificativa profissional/pessoal* para a elaboração desta pesquisa sobre o papel da participação social na gestão democrática escolar reside na experiência prévia no dia-a-dia, das lutas como professora da Secretaria de Educação do Estado de Roraima, como conselheira do Conselho Estadual de Educação e, ao longo dos anos, de atuação participante dos debates sobre gestão democrática na escola pública.

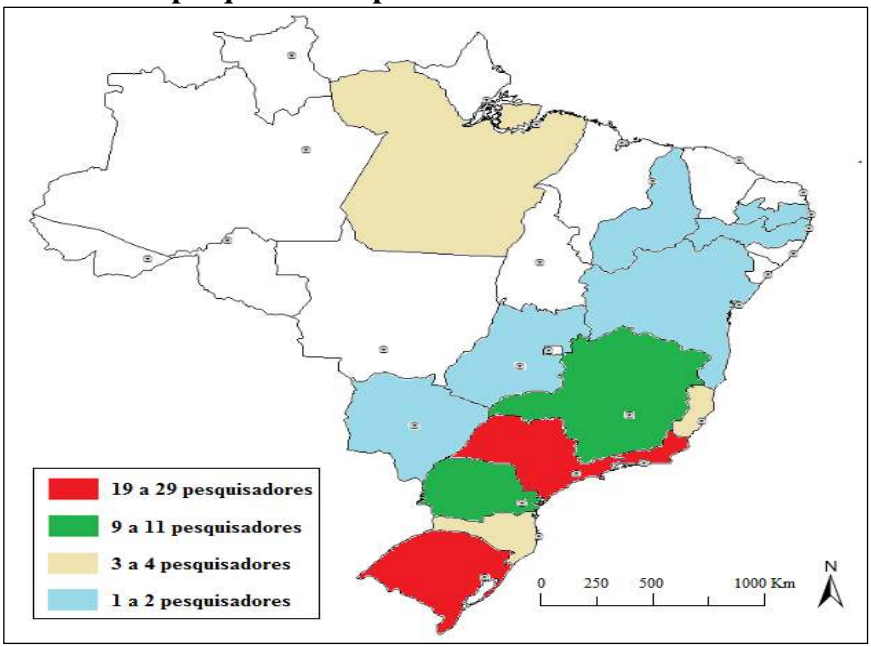
A inquietação pelo tema é fruto desta experiência prévia na práxis da educação roraimense, bem como do engajamento em um estudo empírico desenvolvido na pós-graduação, em cursos de especialização e mestrado, porém não publicados ainda, sobre o papel da participação social na promoção da gestão escolar democrática.

A *justificativa social* de realização da presente pesquisa se fundamenta no processo de reflexão, fruto do olhar investigativo a uma escola com desafios à plena implementação de estratégias de gestão democrática no Estado de Roraima, e que as contribuições servirão para a revisão do próprio processo de participação social na escola.

Servirá ainda a outros estudos de pesquisadores, educadores, investigadores e professores a serem desafiados com a temática, com

o intuito de aumentar o número de pesquisadores em nível local e diminuir a disparidade de produtividade em nível nacional, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Distribuição de pesquisadores/produtividade no Brasil



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: CNPq (2016).

A representação da Figura 1 aponta o quanto a temática ainda tem desafios a serem discutidos e de forma peculiar alavancar esse processo no contexto local, constituindo-se assim, esta investigação em um estudo inédito ao universo da escola roraimense.

Esta pesquisa evidentemente encontra relevância porque se observa, através de relatos informais, no cotidiano escolar, que as

práticas de gestão democrática no Estado de Roraima vêm sendo invariavelmente questionadas, tornando-se fruto similar ao de históricas lutas de classe e lutas sindicais pela democratização da gestão escolar.

Ademais, o livro adquire especial relevância à medida que parte de uma compreensão de que as Ciências da Educação possuem uma rica contribuição ao avanço da práxis educacional, simultaneamente, como um veículo de natureza descritiva que promove a compreensão dos fatos e como um meio de natureza normativa com capacidade prescritiva sobre o planejamento da política e da gestão escolar.

CAPÍTULO 2

Marcos Normativos sobre
Gestão Escolar no Estado de Roraima

MARCOS NORMATIVOS SOBRE GESTÃO ESCOLAR NO ESTADO DE RORAIMA

LEI ESTADUAL N. 041/2001: A GESTÃO ESCOLAR NO SISTEMA ESTADUAL DE ENSINO

Em Roraima, o poder executivo instituiu a Lei Complementar nº 041 de 16 de junho de 2001, que dispõe sobre o Sistema Estadual de Educação do Estado de Roraima, na qual dentre outros aspectos, evidencia a gestão democrática para as escolas públicas da rede estadual de ensino. Inicialmente, nos princípios e fins da educação escolar: "Art. 3º A educação escolar, no Estado de Roraima, obedece aos seguintes princípios: (...) VI - gestão democrática do ensino, na forma desta Lei Complementar e da legislação específica" (RORAIMA, 2001, p. 1).

Objetivando garantir o processo de gestão democrática nas escolas, a legislação estadual determina:

> Art. 16. Às instituições de educação básica mantidas pelo Poder Público Estadual serão assegurados progressivos graus de autonomia didático-científica, político-pedagógica, administrativa e de gestão financeira, conforme dispuser seu regimento, observada a legislação superior (RORAIMA, 2001, p. 7).

No capítulo da Gestão da Educação Pública, a referida Lei assegura que a gestão democrática das escolas públicas deverá fomentar a atuação coletiva nos vários âmbitos do processo educacional, com destaque para a precisão e exiguidade das gestões

pedagógica, política, administrativa e financeira. Assim, dispõe o texto legal:

> Art. 18. A gestão democrática da educação pública, entendida como ação coletiva e prática político-filosófica, norteará todas as ações de planejamento, formulação e avaliação das políticas educacionais e alcançará todas as entidades e organismos integrantes do Sistema Estadual de Educação.
>
> Art. 19. Além de outros previstos em lei ou instituídos pelo Poder Executivo, são instrumentos destinados a assegurar a gestão democrática da educação pública:
>
> I – a descentralização do processo educacional;
>
> II – a adoção de mecanismos que garantam precisão, segurança e confiabilidade nos procedimentos de registro dos atos relativos à vida escolar, nos aspectos pedagógico, administrativo, contábil e financeiro, de forma a permitir a eficácia da participação da comunidade escolar e extraescolar diretamente interessada no funcionamento da instituição;
>
> III – o funcionamento, em cada instituição de educação básica pública, de Conselho Deliberativo Escolar, com a participação de representantes da respectiva comunidade escolar, local e regional (RORAIMA, 2001, p. 8).

Não obstante, a Lei certifica a organização e funcionamento dos Conselhos Deliberativos Escolares, bem como estabelece suas atribuições, garantindo o desenvolvimento da atuação democrática de assessoramento direto a gestão escolar. Dentre as atribuições destacam-se: a fiscalização da aplicação de recursos financeiros, vinculados ou repassados à escola; a deliberação prévia sobre a aplicação de recursos financeiros não vinculados, repassados à

escola; e a participação na elaboração da proposta pedagógica da escola e do calendário escolar anual ou em suas possíveis alterações.

No final da redação da Lei em comento, encontra-se menção ao Plano Estadual de Educação, com enfoque especial à gestão democrática, com efetiva participação da comunidade escolar, conforme preconiza em seu art. 115, inciso VII – democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos de ensino, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica da escola e a participação da comunidade escolar em conselhos escolares (RORAIMA, 2001, p. 32).

O processo de democratização legalmente instituído através do texto legal analisado, oportuniza à rede educacional de Roraima, vivenciar suas experiências democráticas através de suas autonomias relativas e de forma sistêmica.

É possível que ainda haja muito a ser realizado para a plenitude da democratização da gestão escolar nas escolas públicas em Roraima, porém é visível que algumas escolas têm avançado nesse processo, embora não tenha atingido seu ápice.

DECRETO ESTADUAL N. 8.028 -E/2007: O MARCO REGULATÓRIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM RORAIMA

O Estado de Roraima aderiu ao Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, em agosto de 2007, em solenidade pública, por ocasião da visita oficial do Ministro da Educação Fernando Hadad, ao Estado. O pacto foi formalmente assinado pelo Ministro e o então Governador, Ottomar de Sousa Pinto.

O compromisso "Todos pela Educação" também evoca a mobilização da sociedade em geral a participar do processo educacional, aclamando a democratização e participação no sistema de ensino.

Com o Decreto n. 8.028/07, editado anterior à adesão ao PDE e à mesma linha, o Governo do Estado regulamentou os critérios para designação de gestores e administradores das escolas públicas estaduais através do Decreto Governamental n. 8.028-E, de 18 de junho de 2007 e estatui:

> Art. 4º A vinculação do Município, Estado ou Distrito Federal ao Compromisso far-se-á por meio de termo de adesão voluntária, na forma deste Decreto.
>
> Art. 5º A adesão voluntária de cada ente federativo ao Compromisso implica a assunção da responsabilidade de promover a melhoria da qualidade da educação básica em sua esfera de competência, expressa pelo cumprimento de meta de evolução do IDEB, observando-se as diretrizes relacionadas no art. 2º.
>
> (...)
>
> § 2º O cumprimento das metas constantes do termo de adesão será atestado pelo Ministério da Educação.
>
> (...)
>
> Art. 7º Podem colaborar com o Compromisso, em caráter voluntário, outros entes, públicos e privados, tais como organizações sindicais e da sociedade civil, fundações, entidades de classe empresariais, igrejas e entidades confessionais, famílias, pessoas físicas e jurídicas que se mobilizem para a melhoria da qualidade da educação básica.

As medidas legais constituídas, garantiram a gestão democrática, partindo do princípio constitucional fortalecido pela LDB n. 9.394/96 que baliza a prática dos gestores associada a uma visão de educação emancipadora, onde prevalece à função social da escola, atendendo as demandas da sociedade, do conhecimento e a necessidade de se promover interfaces com a comunidade.

Essa conotação exige da gestão escolar a capacidade de identificar e implantar espaços de aprendizagem compatíveis com uma gestão participativa que assegure a construção de uma escola solidária, democrática e comprometida com as transformações sociais.

No âmbito estadual, está organizado um quadro de gestores, composto por profissionais da carreira do magistério, nomeados pelo poder executivo com base no perfil profissional constante no anexo único do referido Decreto, com formação específica que lhes possibilitaria compreender os princípios e diretrizes da administração pública escolar.

> Para exercer o cargo de Diretor e Vice-Diretor Escolar, o profissional do magistério deverá atender às seguintes exigências:
>
> I - Ser servidor da Carreira do Magistério Público Estadual ou servidor da União, à disposição do ex-Território de Roraima e estar em exercício;
>
> II - Ser Pós Graduado na área de Educação ou ser graduado em nível de Licenciatura Plena, com capacitação em Gestão Escolar; (Art. 4º, Decreto n.8.028/07).

Instiga ainda ao gestor, responder satisfatoriamente as demandas socioeconômicas da comunidade escolar e local, e a

necessidade de dotar as escolas públicas de profissionais qualificados para o exercício da função, de forma a gerar impactos positivos, focados na melhoria do desempenho das atividades pedagógicas e administrativas.

Paralelamente, em 2007, a Secretaria Estadual de Educação iniciou as audiências públicas nos municípios do interior e na capital, envolvendo a sociedade civil, comunidade escolar, instituições educacionais e entidades, para construir o Plano Estadual de Educação.

O PEE/RR retrata a realidade e demandas locais e regionais, delineando novas políticas públicas em consonância com as nacionais. Ao referido Plano, até o momento ainda não foram dadas às sequências formais e legais para sua efetiva aplicação.

O PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO E AS DIRETRIZES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM RORAIMA

De conformidade com o art.148 da Constituição Estadual, promulgada em 31 de dezembro de 1991, o PEE deve articular-se aos planos nacional e municipal de educação. Trata-se, portanto, de garantir na Constituição Estadual o princípio da simetria a uma norma maior emanada de um poder constituído e legitimo.

A ideia de consolidar a educação em todo o território brasileiro com os mesmos padrões de qualidade e diminuir as disparidades regionais e loco-regional é competência dos entes federativos - União, Estados, Distrito Federal e Município - em uma perspectiva de Plano de Estado e não Plano de Governo. A perspectiva de Plano de Estado legitima a construção pela sociedade civil organizada em amplo processo de discussão e participação.

O Plano Estadual de Educação de Roraima (PEE - 2015/2024) aprovado pela Lei n. 1.008/2015 foi elaborado de acordo com as metas e diretrizes do Plano Nacional de Educação aprovado pela Lei n. 1.003/2014, seguindo as exigências formais e legais, a exemplo, da aprovação em primeira instancia pelo Conselho Estadual de Educação – CEE/RR.

A política educacional vislumbrada no PEE é assumida como um norte para a elevação global do nível da escolaridade da população roraimense, que compreende a melhoria da qualidade de ensino em todas as etapas, níveis e modalidades, evidenciando o papel da participação dos profissionais da educação na gestão democrática.

O PEE (2014/2024) trata a Gestão Democrática e o Financiamento da Educação dentro de um mesmo texto legal, dando um caráter de correlação e interdependência entre os aspectos que consolidam, sobretudo a gestão democrática nos espaços escolares.

A meta da gestão democrática no PEE recepciona a meta do PNE:

> Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e a consulta pública à comunidade escolar no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União.

A meta da gestão democrática disposta nos Planos está amparada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº. 9394/96 que em seu art. 14 definiu que:

> Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I-participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II-participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A busca por uma efetiva gestão democrática da educação implica em consolidar espaços cada vez mais participativos e dando a possibilidade de vários atores, com diferentes olhares debaterem e discutirem os rumos da educação e da proposta da escola, implementando no macro e micro contexto as formas de acompanhamento e controle social.

Neste direcionamento o PEE explicita:

> As escolas do ponto de vista da gestão democrática devem fortalecer a autonomia com a participação da comunidade escolar, pais e sociedade geral participando das decisões a serem tomadas, fortalecendo, assim, as instâncias colegiadas (PEE 2014/2024, p. 162).

Em seu conjunto de diretrizes o PEE tendo em vista o fortalecimento da gestão democrática enfatizou a importância de:

- formação específica para fortalecimento dos Conselhos;
- condições de trabalho dos Conselhos;
- ampliação das instancias de participação e órgãos representativos;

- participação nos processos de avaliação do PEE;
- fortalecimentos dos grêmios estudantis e das APMs;
- implementação de mecanismos de democratização do espaço escolar;
- participação dos alunos, dos profissionais da educação e familiares na formulação e avaliação dos projetos político-pedagógicos e planos de gestão escolar;
- participação dos pais e alunos na avaliação de docentes e gestores escolares;
- autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira como forma de descentralização e efetivação da democratização da escola pública;
- formação de gestores escolares e adesão aos resultados da prova nacional específica para subsidiar a definição de critérios para provimento dos cargos;
- participação da sociedade civil organizada nos processos de definição orçamentária e de gestão da escola;
- ampliação dos mecanismos de participação da sociedade civil organizada nos processos de definição orçamentária e de gestão;
- aprimoramento dos procedimentos de transparência da gestão e aplicação dos recursos públicos.

O Plano Estadual de Educação não é apenas um pacto de intenções. Com sua aprovação tornou-se uma Lei que deve ser cumprida tendo em vista o dever o Estado na garantia da educação com qualidade e de forma democrática em todas as instancias e processos.

CAPÍTULO 3

Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

O presente capítulo apresenta a metodologia empregada nesta pesquisa qualitativa, abordando, de forma detalhada, o estudo com ênfase na metodologia proposta pelo estudo de caso, os métodos de análises, as técnicas e os instrumentos de coleta de dados, bem como os procedimentos adotados nas etapas desenvolvidas.

A metodologia adotada implica em conceber o processo da pesquisa a partir de cada caso concreto, e isto se mostra nas escolhas assumidas a fim de se alcançar o objetivo proposto em termos de analisar a materialização da Gestão Escolar Democrática, a partir da participação social dos sujeitos que integram a comunidade escolar de uma escola de Ensino Médio em Boa Vista - RR.

A pesquisa reconhece o saber acumulado da história humana e "se investe do interesse de aprofundar as análises e fazer novas descobertas em favor da vida humana" (CHIZZOTTI, 2006, p. 19), favorecendo o desvelar do processo de participação social a partir da percepção dos sujeitos pesquisados.

CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA

Por exigência do objeto de estudo nesta pesquisa recorreu-se aos fundamentos da pesquisa quali-quantitativa, por compreender que, "o pesquisador deve ser metodologicamente plural e guiar-se pelo contexto, situação, recursos de que dispõe seus objetivos, o problema do estudo em questão" (SAMPIERI, 2006. p. 12).

A fim de possibilitar a produção de conhecimentos sobre a participação social dos membros da comunidade escolar sobre a gestão escolar democrática, justifica-se o tipo de pesquisa

empregado ao referenciar o entendimento dado por Bogdan e Biklen, pois de acordo com eles os investigadores qualitativos:

> Procedem com rigor no que diz respeito ao registro detalhado daquilo que descobrem [...] baseia-se em teorias e resultados anteriores de investigação que funcionem como pano-de-fundo que favorece pistas para dirimir seu estudo. [...] o objetivo principal é o de construir conhecimento e não o de dar opiniões sobre determinado contexto (BOGDAN; BIKLEN, 2010, p. 66-67).

O uso da abordagem quali-quantitativa, na perspectiva de aprofundamento sobre um fenômeno particular – participação social - deu sentido ao emprego do estudo de caso, adotado como método de pesquisa. A abordagem quantitativa presente possibilita tão somente facilitar a compreensão didática do fenômeno estudado, a frequência e a intensidade da percepção dos atores sociais da população alvo, realizada através da aplicação dos questionários que apresentam variáveis distintas, cujas análises foram realizadas através da representação gráfica (FACHIN, 2003).

A perspectiva do estudo de caso como método não se limita apenas a uma escolha procedimental, mas à definição de um determinado objeto a ser estudado, compreendido em sua complexidade e totalidade.

Para Yin (2015, p. 39) estudo de caso é um "fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e o pesquisador tem pouco controle sobre o fenômeno e o contexto". Complementa Sampieri (2006) que o enfoque adotado nesta pesquisa possibilitou o aprofundamento dos dados coletados, a riqueza interpretativa na contextualização do ambiente pesquisado,

bem como dos detalhes e das experiências únicas abstraídas do objeto de estudo.

Nessa perspectiva, o encaminhamento procedimental do estudo de caso como método de pesquisa objetivou captar dados sobre a participação social - unidade de análise - a partir da percepção dos próprios sujeitos para compreender profundamente essa particularidade em sua complexidade e totalidade, recorrendo a diferentes dimensões da gestão escolar democrática: política, financeira, administrativa e pedagógica.

De acordo com os pressupostos dados por Yin (2015) o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Sampieri (2006, p. 275) destaca que "o caso deve ser tratado com profundidade, buscando o completo entendimento de sua natureza, suas circunstancias, seu contexto e suas características".

No decorrer da pesquisa teve-se a preocupação de não perder de vista o plano orientador da investigação em suas diferentes fases, iniciando na fase exploratória ao definir a unidade de análise (caso), apropriação das teorias sobre o caso, entrada em campo para coleta de dados e por fim, a análise descritiva.

Em razão da natureza desta pesquisa, não houve preocupação em provar hipóteses preconcebidas ou generalizar seus resultados, pois o objetivo fundamental dos estudos, qualitativos consiste no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social e não na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo, fato este, que não há qualquer intenção de corresponder os resultados desta pesquisa a outros ambientes escolares.

No entanto, assume-se que o conhecimento gerado neste estudo, pode ser útil a outras pesquisas para "ajudar-nos a entender outros casos [...] a ideia da generalização é aceita por todos no

sentido de que os dados de um estudo possam ser uteis para compreender os dados de outro estudo" (ANDRÉ, 2005, p. 63).

MÉTODOS DE ANÁLISE

Nas pesquisas quali-quantitativas a combinação de vários métodos enriquece a análise dos dados. Assim, optou-se neste estudo pelo uso dos seguintes métodos:

Hermenêutico: a arte da interpretação e reflexão dos dados coletados, um método fundamental nos estudos qualitativos. Nesta pesquisa a aplicação deste método oportunizou uma compreensão mais profunda da linguagem e mensagem dos sujeitos.

O método hermenêutico possibilita a compreensão não só da exatidão das palavras e seu sentido objetivo, contudo permite desvelar a concepção de quem fala mediante o exame do texto e do contexto no qual os eventos ocorreram (FILHO; GAMBOA, 2000, p. 35).

Descritivo: consiste numa descrição profunda e completa dos significados e sentidos, eventos e imagens mentais, experiências dos sujeitos com relação ao objeto de estudo. Nesta pesquisa, o uso deste método de análise permitiu o registro exaustivo das percepções dos sujeitos com relação às dimensões da gestão escolar democrática referenciando, situação e contexto da escola, ênfase na unidade de analise – participação social.

Comparativo: método, que na perspectiva de Lakatos e Marconi (2003, p. 107) "ocupa-se de explicação dos fenômenos e permite analisar o dado concreto, deduzindo-se os elementos constantes, abstratos e a similaridade entre eles", verificando como os sujeitos da escola e os técnicos da SEED percebem a participação social.

TÉCNICAS E CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS - ICD

As técnicas de pesquisas não são independentes do tipo de pesquisa e de sua abordagem, pois há uma correlação entre estes aspectos. Quanto ao emprego das técnicas, entende-se que em função do estudo de caso adotado como método de pesquisa qual-quantitativa a busca de fontes diversas colabora para uma maior compreensão. Assim, recorreu-se ao uso de diferentes técnicas de pesquisa e aplicação de diferentes instrumentos de coleta de dados.

De acordo com Yin (2015) os pesquisadores do estudo de caso, em função da complexidade e totalidade da unidade de análise, geralmente recorrem a várias fontes de pesquisa, razão pela qual a seguir são detalhados as principais técnicas e instrumentos de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa.

Análise Documental

"Análise documental é uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referenciação" (BARDIN, 2002, p. 46), permitindo ao pesquisador dar forma personalizada e distinta as informações inerentes ao objeto da investigação.

Nesta pesquisa, a escolha e uso dos documentos se deram por compreender que "os documentos são usados no sentido de contextualizar o fenômeno, explicar suas vinculações mais profundas e completar as informações coletadas através de outras fontes" (ANDRÉ, 2005, p. 28).

Entrevista

Ao fazer uso da entrevista enquanto técnica buscou-se coletar de dados e informações referentes à unidade de analise, objeto de estudo desta investigação. Sua intencionalidade ancorou-se nas palavras de Minayo (2000) ao afirmar que na entrevista:

> O pesquisador busca obter informações contidas na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despretensiosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeito-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está focada. (MINAYO, 2000, p. 57).

Nesta mesma direção, Gil (2008) *apud* Selltiz *et al*. (1967) auxiliou na escolha desta técnica por afirmar que "a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes" (GIL, 2008, p. 109).

Questionário

O questionário é um dos instrumentos mais utilizados para coletar dados, sendo sua aplicabilidade neste estudo com o propósito de obter informações, conhecimentos sobre a participação social dos sujeitos com relação às dimensões da gestão escolar democrática. Segundo Chizzotti (2006, p. 55) "o questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas [...] com o objetivo de suscitar

dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto que os informantes saibam opinar ou informar. É uma interlocução planejada."

Observação de campo

Trata-se de uma técnica de coleta de dados também denominada de observação de campo. Sampieri *et al.* (2006) destaca que:

> A observação qualitativa não é uma mera contemplação (sentar e ver o mundo passar), nada disso. Implica entrar a fundo em situações sociais e manter um papel ativo, assim como uma reflexão permanente, e estar atento aos detalhes (não às coisas superficiais) de fatos, eventos e interações (SAMPIERI, 2006, p. 383).

Em correspondência ao interesse do estudo, limitou-se observar e fazer os registros das formas de comunicação, acolhimento ou não as falas dos participantes, processo organizativo para as deliberações tomadas e assumidas em reuniões colegiadas. Essa perspectiva assumida no uso da técnica foi subsidiada pela afirmação de Ludke e Andre (1986):

> Para que se torne um instrumento valido e fidedigno [...] define-se claramente o foco da investigação e sua configuração espaço-temporal, ficam mais ou menos evidentes quais aspectos do problema serão cobertos pela observação e qual a melhor forma de captá-los (LUDKE; ANDRE, 1986, p. 25).

De forma que a observação servirá como técnica auxiliar no processo investigativo em curso.

ORGANIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS – ICD

ICD 01/2015 – Roteiro da Análise Documental

Instrumento com as categorias de interesse do estudo com foco no objeto e objetivo especifico: averiguar os aportes legais e fundamentos epistemológicos instituídos na escola com a perspectiva de garantir o processo de gestão escolar democrática na unidade educativa. Os documentos manuseados foram: Projeto Político Pedagógico da Escola – PPP, Regimento Interno e Atas de Reuniões.

ICD 02/ 2016 – Questionário Misto

Instrumento com questões fechadas e abertas com vistas ao alcance do seguinte objetivo específico: identificar a percepção dos diferentes stakeholders (diretor, professores, alunos, pais e funcionários) da escola quanto à participação social na gestão democrática, considerando as dimensões política, financeira, administrativa e pedagógica.

ICD 03/2016 - Roteiro da Entrevista

Instrumento organizado com perguntas chaves correspondentes às dimensões da gestão escolar democrática visando atender o objetivo especifico: verificar a percepção dos

gestores educacionais da Secretaria Estadual da Educação, quanto ao processo de gestão democrática da escola Ayrton Senna da Silva.

ICD 04/2017 – Roteiro da Observação

Instrumento organizado com a finalidade de orientar a observação com foco na participação social dos atores tendo em vista as relações estabelecidas entre os atores escolares nas reuniões colegiadas, resultando nas anotações de campo.

Figura 2 – Representação visual do estudo de caso



Fonte: Elaboração própria.

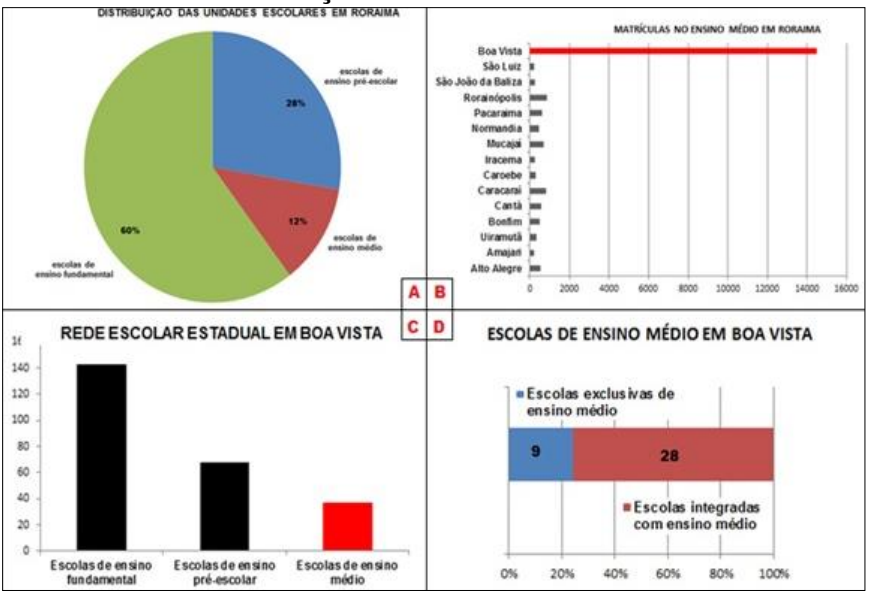
DEFINIÇÃO DO *LÓCUS* DA PESQUISA

A definição do *lócus* da pesquisa corresponde com o momento da entrada no campo para os primeiros contatos com os

atores sociais da escola e a coleta de dados propriamente dita, com o uso de diferentes técnicas e instrumentos para fins de alcançar o que propõe Minayo (2000, p. 64), um contato que "requer sucessivas aproximações em direção ao que se quer conhecer".

A opção por escola de ensino médio partiu de uma população alvo de 10 escolas estaduais, estritamente com oferta apenas desta etapa da Educação Básica, sem integração com pré-escola e ensino fundamental, estando dentro de um percentual de 20%, conforme demonstrado na representação do gráfico 2.

Gráfico 2 - Distribuição de Escolas no Estado de Roraima



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: IBGE (2012).

Dentre as 10 escolas de Ensino Médio, intencionalmente foi escolhida a Escola Estadual Ayrton Senna da Silva situada em uma

região comercial de baixa densidade comunitária específica, população envelhecida, área residencial que atende a diferentes perfis de adensamento populacional e de renda per capita (BATISTA; VERAS; SENHORAS, 2014).

SUJEITOS DA PESQUISA

Este estudo assumiu a perspectiva apresentada por Sampieri (2006, p. 252): "nos estudos qualitativos, em geral a população ou o universo não é delimitado a *priori"* e por razões inerentes ao estudo de caso, adotou-se a amostra não probabilista. O referido autor ainda colabora ao afirmar que para o enfoque qualitativo:

> A amostra é uma unidade de analise ou um grupo de pessoas, contextos, eventos, fatos, comunidades etc. de analise; sobre o (a) qual deverão ser coletados dados, sem que necessariamente seja representativo (a) do universo ou da população que estuda (SAMPIERI, 2006, p. 251).

Constituíram os sujeitos da pesquisa, os indivíduos (atores sociais) da escola e da SEED que atuam diretamente no acompanhamento pedagógico da escola assim especificados: Equipe gestora 02 (dois); Professores 17 (dezessete); Pais ou responsáveis 06 (seis); Alunos de Ensino Médio 40 (quarenta); Funcionários de apoio 06 (seis) e Técnicos da SEED 03 (três).

Estes sujeitos atenderam ao interesse do estudo, pois na visão de Sampieri (2006) caracteriza-se como amostragem de casos típica por ser de indivíduos que possuem claramente a situação analisada,

ou seja, participação social na escola pesquisada- comunidade interna e externa.

INDICADORES DA PESQUISA (DIMENSÕES ANALÍTICAS)

Na presente pesquisa se recorreu aos seguintes indicadores: dimensão política, dimensão administrativa, dimensão financeira e dimensão pedagógica.

Dimensão Política

Em primeiro lugar, a dimensão política que é apontada como vertente basilar do estudo da participação na gestão escolar em razão de a mesma abrir a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP). Este detalha uma agenda decidida politicamente por um colegiado que vai ser desenvolvida na escola em um determinado período, por meio de atividades meio e fim.

Dimensão Financeira

A dimensão financeira trata da forma como a escola organiza seus recursos para alcançar os resultados a que se propôs, elaborando orçamento e fazendo a prestação de contas de acordo com as diretrizes do Projeto Político-Pedagógico. Como atividade meio, está condicionada ao desenvolvimento de ações de planejamento, utilização, acompanhamento e prestação de contas dos recursos

financeiros da escola, levando em consideração os planos de ação da gestão pública.

Dimensão Administrativa

A dimensão administrativa é considerada uma vertente intermediária nesse estudo. Por se tratar de atividade meio, refere-se ao planejamento e administração da escola, formas de democratização das informações, organização dos processos internos, avaliação sistemática, administração de material e patrimônio e gerenciamento de pessoal.

Dimensão Pedagógica

A dimensão pedagógica materializa a vertente finalística do estudo, pois vai ao encontro da sua função essencial como uma atividade fim para que a escola exerça, em última instância, seu papel institucional e principal como lócus dos processos de ensino-aprendizagem.

PRÉ-TESTE

A intenção, quando se aplica o pré-teste, é analisar como os sujeitos se comportam frente às questões apresentadas, tentado entender como apreendem os conceitos temporais, tantos cotidianos quanto científicos e, de que forma se poderia melhorar e facilitar sua compreensão visando, sobretudo, aprimoramento e correções.

O Pré-teste do ICD 02/2016 - Questionário foi realizado com 15 sujeitos, representando os diferentes segmentos envolvidos na Pesquisa. A duração do teste variou entre 30 e 60 minutos. Os sujeitos receberam muito bem a solicitação para a realização do pré-teste, prestaram muita atenção às orientações e o responderam de imediato, não apresentando dúvidas.

Verificou-se que as questões eram compatíveis, coerentes e de acordo com as vivências teóricas e práticas no cotidiano dos respondentes.

Durante a aplicação do pré-teste, se acompanhou atentamente as reações quanto à compreensão do conteúdo e redação clara em termos de linguagem. Nada foi questionado. Após a aplicação do pré-teste e como não constaram alterações, iniciou-se a aplicação dos instrumentos aos sujeitos envolvidos no Estudo de Caso.

PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Na fase inicial do desenvolvimento do projeto de pesquisa realizou levantamento bibliográfico para a aprofundamento da fundamentação teórica e aproximação ao problema em razão do estudo pretendido como estudo de caso.

Ao selecionar a Escola a ser investigada a entrada em Campo se deu com uma conversa com a equipe gestora para pedir autorização para realizar a pesquisa e, solicitar documentos para uma leitura inicial.

Na sequência e de posse do PPP da Escola e Regimento Geral ainda na fase de aprofundamento da parte teórica, a leitura e releitura auxiliou na melhor definição do objeto de estudo e

consequentemente, definição do problema que norteou a investigação.

A partir do aprofundamento teórico visualizou os indicadores que nortearam o estudo sobre a Gestão Escolar Democrática, ênfase as dimensões: politica, financeira, administrativa e pedagógica.

Na segunda fase da pesquisa dedicou-se ao trabalho de campo com a aplicação dos instrumentos. O primeiro instrumento permitiu analisar o PPP, o Regimento da Escola e Atas de reuniões colegiadas. Na análise documental apoiou-se em Bardin (2002) e as informações coletadas foram interpretadas a luz dos pressupostos teóricos discorridos no campo científico adotado.

O segundo instrumento aplicado foi o questionário misto. Realizou-se pré-teste junto a 12 atores escolares da escola estadual Camilo Dias, visando identificar e eliminar possíveis problemas no momento da coleta de dados.

A aplicação do questionário misto ocorreu ao longo do ano de 2016 e com base na riqueza nos resultados evidenciados nos instrumentos, aprofundou-se o estudo de caso, ênfase a participação social dos sujeitos na gestão escolar democrática. Ao concluir a aplicação dedicou-se a organização dos dados, exigindo consolidar em gráficos e respostas descritivas. A análise interpretativa norteou toda a pesquisa, inclusive os dados dos gráficos apresentados apenas como representação didática e fática dos dados.

Devido à riqueza das contribuições internas da escola, vislumbrou-se a necessidade de buscar informações complementares através de uma entrevista estruturada com os técnicos da Secretaria Estadual de Educação responsáveis por acompanhar a Escola Ayrton Senna da Silva no desenvolvimento das políticas públicas educacionais, assim se cumpriu a aplicação do terceiro instrumento de pesquisa.

A entrevista foi realizada em novembro de 2016 sendo aplicada em momentos distintos. Os dados obtidos com as técnicas permitiram realizar uma análise comparativa com as respostas dos atores sociais da escola. Na análise interpretativa evidenciou o que correspondeu de mais significativo ao estudo e que foi possível abstrair de forma sintética da análise do ICD 02/16 incorporada aos resultados da pesquisa.

O último instrumento foi a realização da observação que se realizou em momentos diferentes com a participação na condição de observadora externa em três reuniões Colegiadas. Os dados foram anotados de forma discursiva, reflexiva e com questões textuais dos sujeitos presentes. Na organização do diário de campo seguiu-se o roteiro de observação para verificação da forma como estão organizados os grupos de trabalhos da escola, suas relações, forças e conflitos, a qual foi realizada no mês de março de 2017, e permitiu a progressiva e constante inserção da pesquisadora na Escola.

O tratamento dos dados foi ocorrendo de forma parcial na medida em foram sendo aplicados instrumentos, porém, sempre com a realização de novas visitações as analises, permitindo assim, a reconstrução sempre que se aprofundava no estudo em articulação com as bases teóricas e maior aproximação e compreensão ao estudo de caso.

Por fim, procedeu-se à sistematização dos resultados e redação final da obra.

Quadro 1 - Design da Pesquisa

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ESTUDO DE CASO SOBRE A PARTICIPAÇÃO SOCIAL EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO EM BOA VISTA - RR	
PROBLEMA	Como se efetiva a participação social dos diferentes atores escolares no processo de materialização da gestão escolar democrática na Escola de Ensino Médio Ayrton Senna da Silva?
OBJETIVO GERAL	Analisar a participação social dos membros da comunidade de uma escola de Ensino Médio na materialização da Gestão Escolar Democrática, ênfase as dimensões política, administrativa, financeira e pedagógica.

Ordem	Objetivo Específico:	Tipo de Pesquisa	Métodos	Técnicas	Indicadores	Instrumentos de Coleta de Dados
A	Verificar os aportes legais e fundamentos epistemológicos instituídos na escola com a perspectiva de garantir o processo de gestão escolar democrática na unidade educativa	QUALI-QUANTITATIVA TIPO ESTUDO DE CASO	HERMENEUTICO ANÁLISE DE CONTEUDO COMPARATIVO DESCRITIVO	ANALISE DE DOCUMENTOS QUESTIONARIO ENTREVISTA OBSERVAÇÃO	Dimensão Política Dimensão Administrativa Dimensão Financeira Dimensão Pedagógica	ICD-01/15- Roteiro de Análise de Documentos
B	Identificar a percepção dos *stakeholders* endógenos (diretor, professores, alunos, pais e funcionários) e exógenos (técnicos da SEED) à escola quanto à participação social na gestão democrática, considerando as dimensões política, financeira, administrativa e pedagógica					ICD-002/16 – Roteiro do Questionário Misto I ICD-003/16 – Roteiro da Entrevista
C	Comparar a percepção de diferentes *stakeholders* endógenos e exógenos da escola, sobre o papel da participação social na gestão democrática, considerando as dimensões política, financeira, administrativa e pedagógica					ICD-002/16 – Roteiro do Questionário Misto I ICD-003/16 – Roteiro da Entrevista
D	Verificar a participação social dos *stakeholders* (endógenos e exógenos) escolares nas reuniões colegiadas					ICD 004/17 Roteiro da Observação
E	Elaborar uma matriz de acompanhamento e avaliação da participação social na Gestão Escolar Democrática					Matriz de acompanhamento e avaliação da participação social

Fonte: Elaboração própria.

CAPÍTULO 4

Estudo de Caso da Gestão Democrática Escolar em Roraima

ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR EM RORAIMA

No presente capítulo apresenta-se a análise e discussão dos dados coletados na Escola Airton Senna da Silva através dos instrumentos de análise documental, questionário misto, entrevistas e observação, interpretados através do diálogo com os autores que balizaram teoricamente este estudo.

Importante salientar que a análise está organizada na sequência de aplicação dos instrumentos, sendo que a análise do questionário misto e entrevistas estão interligadas por possibilitar a descrição dos dados, interpretação conjunta e análise comparativa. Encerra-se o Capítulo com a apresentação da Matriz de Acompanhamento da Participação Social na Escola Democrática.

RESULTADOS DA ANÁLISE DE DOCUMENTOS - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 001/15

O *ICD 01/2015* teve como objetivo verificar os aportes legais e fundamentos epistemológicos instituídos na escola com a perspectiva de garantir o processo de gestão escolar democrática na unidade educativa, recorrendo-se a análise dos seguintes documentos: Projeto Político Pedagógico - PPP, Regimento Interno, Regimento de Conselhos e Atas de Reuniões.

Os resultados encontram-se estruturados em duas partes. A primeira refere-se ao indicador PPP e Regimento Escolar, tendo como foco da analise os processos de participação. A segunda parte apresenta os resultados da análise tendo como foco os processos decisórios.

DIMENSÃO POLITICA

Projeto Político Pedagógico da Escola e Regimento Escolar

O Projeto Político Pedagógico da Escola encontra-se com seus atos legais amparados pela Resolução n. 030/2011 do Conselho Estadual de Educação de Roraima. A Escola adota o Regimento Geral aplicado a todas as escolas da rede pública estadual, também aprovado pelo Conselho Estadual de Educação de Roraima.

Ao se analisar o PPP constatou-se que a Dimensão Política da gestão Escolar está fortemente definida no Projeto Político Pedagógico (2014) e em consonância com o Regimento Escolar (Resolução CEE/RR 030/2011). Como fundamentos e princípios da Gestão consta que a:

> Escola Estadual Ayrton Senna da Silva pauta por organizar uma gestão democrática que será comprometida com a equipe pedagógica e administrativa desempenhada por: gestor, administrador educacional, coordenador pedagógico, analista educacional, orientador educacional (PPP, 2014, p. 46).

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2009) e Paro (2015) um dos princípios da gestão democrática está na capacidade de organizar o trabalho da escola de forma colaborativa e em equipe. Esta intencionalidade encontra-se bem definida no PPP da Escola.

No documento orientador das ações da escola tais princípios convergem para uma gestão participativa e para o desenvolvimento de seu plano de ação anual, “quando a Escola Estadual Ayrton Senna da Silva, promove uma gestão participativa, traçando metas e ações

coletivas que são desenvolvidas durante o ano letivo" (PPP, 2014, p. 26).

E nesse sentido, Veiga (2001) que trata da materialidade do Projeto Político Pedagógico, alerta que "o projeto não se constitui na simples produção de um documento, mas na consolidação de um processo de ação-reflexão-ação que exige o esforço conjunto e a vontade política do coletivo". É isso que dá vida ao PPP, que o faz se concretizar no contexto da Escola. O processo implica em fazer, avaliar e realimentar o que se alcançou redimensionando o novo fazer.

A autora alerta para a materialidade do Projeto Político Pedagógico para além de um simples documento formal que exige uma participação consistente do coletivo escolar para a execução de suas vontades formalizadas.

Processo de Participação na Elaboração do Projeto Político Pedagógico - PPP

O Projeto Político Pedagógico foi elaborado com o intuito de atender às necessidades do processo ensino-aprendizagem, entendido aqui como integração de todas as ações que ocorrem no interior da escola. Este deve assegurar o cumprimento do que estabelece a legislação educacional, garantindo a todos o acesso, permanência e sucesso formal dos alunos. Em seu bojo consta que: "(…) a organização da escola baseia-se por alguns parâmetros básicos, assim definidos: - Elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico;" (PPP, 2014, p. 11).

Documentalmente, constatou-se que a elaboração do PPP se encontra pautada em estudos, debates e construção, cujos resultados objetivam expressar as necessidades, os anseios, às possibilidades

vislumbradas e as vertentes das ações desencadeadas para tornar a escola um espaço real não apenas de ensino e aprendizagem, mas também de democracia e cidadania.

A elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico para Gandin (2005) traz uma grande contribuição ao explicitar a visão de mundo da comunidade escolar, ao possibilitar traçar o diagnóstico de suas realidades nas etapas da execução do projeto idealizado no coletivo.

O Regimento da escola não disponibiliza aportes legais ou orientações para a forma coletiva de tornar real o planejamento escolar "através do partilhamento das deliberações, a facilitação de processos de negociação e novas formas de controle democrático" Mendonça (2004, p. 125).

Processo de Participação na Gestão da Escola e forma de organização

A partir da análise documental realizada foi possível constatar que um dos pontos de partida para integralizar a gestão escolar está na participação coletiva de todos os atores envolvidos na comunidade escolar, como está estabelecido no PPP da unidade de ensino.

> Os desafios presentes no cotidiano da Escola Estadual Ayrton Senna da Silva foram pensados de forma participativa, considerando o caráter heterogêneo do coletivo escolar, formado por: corpo técnico-administrativo, docentes, discentes, gestores, pais ou responsáveis por alunos, pessoal de apoio e a Associação de Pais e Mestres - APM (PPP, 2014, p. 13-15).

Nessa perspectiva de participação, compreende-se que o Projeto Político Pedagógico não visa simplesmente um arranjo formal e burocrático da escola, mas principalmente, vislumbra a excelência do fazer pedagógico sedimentado por objetivos, metas e ações, a partir da organização social de toda a comunidade escolar, proporcionando "um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores" (GADOTTI, 1998, p. 17).

Para garantir a participação de todos, o Projeto político pedagógico destaca a relevância de oportunidade ao diálogo frequente, que resulta nas tomadas de decisões.

> A Equipe Gestora procura sempre dinamizar a comunicação entre funcionários, alunos e pais, promovendo encontros e reuniões, boletins informativos, murais, serviço de som local e comunicado, visando oportunizar a participação desses segmentos nas decisões tomadas (PPP, 2014, p. 26).

No entender de Libâneo (2013), nesse processo de gestão democrática há de se destacar o papel da equipe gestora no desafio de se implantar a participação dos sujeitos escolares para compartilhar responsabilidades e desenvolver o Projeto político pedagógico de forma colaborativa.

A forma colaborativa de gestão na escola está explicitada no Projeto Político Pedagógico da escola campo da pesquisa, entretanto não se vislumbrou no Regimento Escolar como deve ocorrer a organização e os processos de participação da gestão na escola.

Processo de participação nos colegiados e forma de organização

Os colegiados constituem instancias, cujo espaço permite articular a organização e a participação dos segmentos da escola, que integram os conselhos, como ambiente de consulta e deliberação. Essa participação deve estar presente na formulação, implementação, monitoramento e avaliação das ações desenvolvidas pela escola.

Sobre os colegiados o Regimento Geral preceitua:

> Art. 32. Os órgãos colegiados são organizações com personalidade jurídica própria e compreendem:
>
> I – Conselho Escolar;
>
> II – Associação de Pais e Mestres; e
>
> III – Grêmio Estudantil.
>
> Parágrafo único. A organização e o funcionamento de cada uma dessas instituições devem estar de acordo com as normas legais vigentes e estabelecidas em estatutos próprios ou em seus regimentos internos (RORAIMA, CEE/Resolução 030/11, p. 12).

Verifica-se que o artigo 32 do Regimento Geral trata da composição dos órgãos colegiados escolares como instâncias de deliberação que proporcionam a participação dos sujeitos escolares, ao mesmo tempo em que oficializa a identidade do sistema de ensino e da escola.

Os colegiados são importantes órgãos na democratização da educação e devem ter destaque quanto ao seu papel de participação social e no acompanhamento das políticas públicas educacionais.

Mendonça (2004) destaca que a cooperação de várias pessoas através desses órgãos permite que se "limite" os poderes monocráticos na escola.

O Projeto Político Pedagógico da escola apresenta aportes legais que evidenciaram a criação e implementação do seu Conselho Escolar, conforme estabelecido em Lei:

> O Conselho Escolar da Escola Estadual Ayrton Senna da Silva, órgão de deliberação coletiva, de caráter consultivo e deliberativo da estrutura administrativa da escola, foi criado pela Lei Estadual de n. 076 de 28 de julho de 1994 e Lei complementar n. 041 (PPP, 2014, p. 49).

O caráter coletivo que está destacado para a existência de tal Conselho traz em sí a finalidade democrática necessária à qualidade do processo educativo, através da participação organizada da comunidade escolar.

A participação, para Luck (2008) não é um privilégio, mas uma condição geral, definindo a qualidade da democracia no meio escolar. Nesse sentido, a participação democrática no Conselho Escolar abrange o conjunto dos segmentos devidamente representados, que atuam efetivamente para assessorar a gestão escolar nas etapas do processo de ensino e aprendizagem.

Essa atuação, como assessoria de gestão, está posta com mais propriedade no PPP:

> (…) O Conselho Escolar de Educação é um órgão de assessoramento técnico-didático pedagógico incumbido de estabelecer e avaliar o desenvolvimento do processo de ensino-

> aprendizagem e o desenvolvimento de diretrizes e metas a serem atingidas na integração escola-comunidade (PPP, 2014, p. 11-12).

A integração escola-comunidade no processo de ensino-aprendizagem contribui para que a comunidade participe e assuma, junto com a escola, a responsabilidade pelo desenvolvimento integral dos alunos. Essa participação da comunidade, segundo Gadotti (1998) lhes proporciona melhor conhecimento e engajamento na escola.

Corroborando com as diretrizes previstas no Projeto Político Pedagógico, o Regimento Geral para as escolas públicas da rede estadual de ensino assegura que:

> Art. 35. O Conselho Escolar é um órgão consultivo e deliberativo de apoio ao gerenciamento da instituição de ensino.
>
> Parágrafo único. A composição e funcionamento do Conselho Escolar segue o que estabelece a Lei Estadual n. 810 DE 07/07/2011 (RORAIMA, CEE/Resolução 030/2011, p. 13).

Assim, percebe-se que o Conselho Escolar é parte efetiva do Projeto Político Pedagógico, além de fiscalizar as questões financeiras da escola, por ter um caráter deliberativo e decisório. Isso promove de certa forma, a descentralização do poder, garantindo uma maior participação do coletivo no ambiente escolar em suas dimensões.

Nesse contexto, o Conselho Escolar atua como mecanismo de participação social, que materializa a gestão democrática na escola, configurando-se numa prática de gestão compartilhada "que

melhor possa contribuir, ativa e efetivamente, para que a democratização e a autonomia da escola sejam alcançadas" (CISEKI, 1998, p. 52).

Paralelamente e de forma complementar, o Conselho de Classe atua nas situações relacionadas aos alunos e respectivas turmas diretamente ligadas ao processo de ensino e aprendizagem. Assim expressa o Projeto Político Pedagógico da escola:

> O Conselho de Classe constituir-se-apor:
>
> I – Gestor(a), que será seu Presidente;
>
> II – Administrador Educacional;
>
> III – Coordenador(a) Pedagógico(a);
>
> IV – Coordenador Técnico e Orientador de Estágio;
>
> V – Orientador(a) Educacional;
>
> VI – Professores;
>
> VII – Aluno representante de turma
>
> (…) O conselho de classe estará reunido no final de cada bimestre no horário de aula normal, sendo necessária, na escola, a presença de todos os integrantes acima descritos e este será considerado dia letivo, já que suas atribuições visam à melhoria do processo ensino-aprendizagem (PPP, 2014, p. 50-51).

De forma categórica o Regimento Geral elenca as atribuições e competências do Conselho de Classe direcionadas a permanência e sucesso escolar dos alunos da unidade educacional alinhadas ao que propõe o Projeto Político Pedagógico:

> Art. 21. O conselho de classe é constituído pelo Gestor da instituição de ensino, por todos os professores da mesma turma, pelo Coordenador Pedagógico, pelo Coordenador de Área de Conhecimento e por aluno representante da turma, de acordo com critério estabelecido pela instituição escolar.
>
> Art. 22. São atribuições do conselho de classe:
>
> I – acompanhar e avaliar o aproveitamento geral da turma, analisando as causas de alto e baixo rendimento;
>
> II – sugerir mecanismos de recuperação de estudos concomitantes ao processo de ensino e aprendizagem, que atendam à real necessidade do educando, em consonância com a proposta pedagógica da instituição de ensino;
>
> III – decidir sobre a aprovação, a reprovação e a recuperação do educando, nos casos de dúvida.
>
> Parágrafo único. O Conselho de Classe reunir-se-á ordinariamente ao final de cada bimestre e extraordinariamente por convocação do Gestor Escolar (RORAIMA, CEE/Resolução 030/2011, p. 09).

O Conselho de Classe da Escola está materializado na forma legal, entretanto, só foram encontrados registros de reunião do referido Conselho após fechamento de notas e resultados de aprovação e reprovação de alunos. Fica evidente, a falta de atuação do Conselho de Classe enquanto instancia deliberativa e participativa das questões que envolvem diretamente as relações pedagógicas, e de forma especial, o processo ensino-aprendizagem. Enfim, sua função primordial não é efetivada.

No conjunto dos colegiados propostos nos textos legais ainda estão referenciados a Associação de Pais e Mestres – APM e o Grêmio Estudantil, mas não existem diretrizes específicas para sua composição.

Para Luce (2008) a gestão democrática está diretamente ligada à mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social da comunidade escolar através dos colegiados formalmente legitimados.

Verifica-se, portanto, que os colegiados proporcionam à escola a oportunidade de exercer plenamente sua função social, garantindo a promoção da cidadania no ambiente escolar de forma a estabelecer uma íntima relação da gestão escolar com os conselhos, visando o bem-estar social de forma participativa e democrática.

Processo de participação da comunidade escolar

No Projeto Político Pedagógico vislumbra-se a participação da comunidade escolar nas ações a serem desenvolvidas pela escola com relação harmoniosa entre os integrantes dessa comunidade e a participação de todos que formam o meio social específico.

Essa relação influencia diretamente no cotidiano escolar, inclusive diante de ocorrências vinculadas às questões da sociedade contemporânea, na qual a escola está contextualizada. Nesse sentido, os processos educativos não podem ser entendidos como único dever da escola, mas devem ser desempenhados com uma participação mais ampla com a sociedade.

Sobre a participação da comunidade escolar, o Projeto Político Pedagógico da escola destaca: “A ação da família junto à escola concretiza-se com a participação no conjunto das atividades, em diferentes momentos, desde a elaboração do planejamento, até a

execução e avaliação do Projeto político-Pedagógico" (PPP, 2014, p. 15)

Quanto a relação e papel social da família, o Regimento Geral da escola estabelece:

> Art. 25. Fazem parte da comunidade escolar:
>
> I – corpo docente;
>
> II – corpo discente;
>
> III – pais ou responsáveis de alunos (RORAIMA, CEE/Resolução 030/2011, p. 10).

O Projeto Político Pedagógico associado ao regimento Geral apresenta efetivamente a importância da participação social desses atores escolares. E nesse sentido Gadotti (1998) e Paro (1996) destacam que ambos devem viver o exercício democrático para melhor funcionamento da escola.

A participação da comunidade, também assegurada através da Associação de Pais e Mestres, órgão responsável em programar a aplicação de recursos com a participação da comunidade escolar, deve promove formas de captação de recursos financeiros para a escola e desenvolver projetos quanto à utilização do espaço escolar, com otimização e coerência.

No Regimento Geral está destacado que: "Art. 36. A Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil reger-se-ão por estatutos próprios" (RORAIMA, CEE/Resolução 030/11, p. 13). A Associação de Pais e Mestres tem estatuto próprio conforme determinado nos textos legais e no âmbito da escola, ainda que de forma parcial está em funcionamento.

Quanto ao Grêmio Estudantil, que tem a função social de promover o desenvolvimento do espírito participativo, democrático e as integrações intercalasses na escola constatou-se que não está em atuação. Percebe-se que ainda que esteja nos textos legais e proposta da Escola falta decisão política por parte da equipe da Escola para incentivar o seu pleno funcionamento e por parte dos alunos, percebe uma certa acomodação.

DIMENSÃO FINANCEIRA

Programas, organização, transparência e resultados

Para a rede pública, obrigatoriamente, os recursos da escola são gerenciados pela Unidade Executora, Associação de Pais e Mestres – APM, que tem estatuto próprio, cuja finalidade é cumprir com as diretrizes do FNDE em relação aos recursos federais direcionados a programas específicos ou mesmo recursos estaduais e municipais, quando ocorrerem.

Nesse sentido, o Projeto Político Pedagógico explicita a dimensão financeira:

> Os recursos financeiros injetados na escola são aplicados nas prioridades da comunidade escolar, ou seja, na compra de equipamentos, em pequenos consertos, material pedagógico necessário ao bom funcionamento e desenvolvimento das atividades educacionais. (…) a prestação de contas de todos os bens, materiais adquiridos e serviços realizados com estes recursos, acontece de forma transparente, sendo apresentados pela gestão da Escola e presidente da Associação de Pais e Mestres, para toda comunidade escolar e local, por meio de reuniões e boletim informativo (PPP, 2014, p. 28-29).

Assim, a Associação de Pais e Mestres deve obedecer a suas instruções e prestar conta nos prazos estabelecidos. Isso requer organização de toda a diretoria. Também deve dar transparência acerca de suas ações diante da comunidade escolar e comunidade externa, quando for o caso, obedecendo aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

A APM deve propor em seu plano de trabalho ações que busquem benefícios para o processo de ensino aprendizagem. Libâneo (2013) ressalta que os recursos devidamente empregados trarão resultados exitosos para a escola na formulação do seu projeto pedagógico-curricular.

O Regimento Geral estabelece que os colegiados têm a prerrogativa de gerenciar os recursos financeiros, sejam eles originários do poder público ou adquirido por arrecadação da própria comunidade escolar e cantina.

> Art. 33. Os órgãos colegiados têm como finalidades:
>
> I – (...);
>
> II – (...);
>
> III – gerir recursos financeiros oriundos do poder público ou da comunidade escolar, conforme o caso; (RORAIMA, CEE/Resolução 030/2011, p. 13).

Barroso (2000) enfatiza essa capacidade que as escolas têm de melhor gerir seus recursos financeiros, uma prerrogativa que possibilita a materialidade da gestão democrática a partir do compartilhamento de poder. Uma alternativa criativa e transparente das questões vivenciadas na escola.

DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

A gestão administrativa no contexto escolar integra um conjunto de atribuições, que acarreta num desempenho dinâmico viabilizando o processo educacional. Assim, a gestão deixa de ser fragmentada e isolada, para uma gestão organizada, buscando resultados profícuos diante da nova realidade educacional.

No texto do Regimento Geral, seguido pela Escola Ayrton Senna, a organização administrativa das escolas públicas estaduais tem a seguinte composição:

> Art. 4º As Instituições de ensino têm a seguinte organização administrativa:
>
> I – Direção;
>
> II – Secretaria Escolar;
>
> III – Apoio Administrativo (RORAIMA, CEE/Resolução 030/2011, p. 04).

Da forma legal estabelecida, a gestão administrativa da escola pode constituir formas de organização com a finalidade de se pautar na gestão democrática. Carneiro (1995) destaca essa necessidade de organização legal da escola moldada por uma gestão que busque o fortalecimento da escola como um todo, o que inclui gestão de serviços, recursos físicos e financeiros.

Como processo orientador do trabalho na escola, com a gestão administrativa convergem as demais dimensões, uma vez que precisa estar alinhada a dimensão pedagógica desenvolvida pela coordenação pedagógica, articulada com a dimensão financeira e

política dos colegiados. O Projeto Político Pedagógico da escola afirma:

> A gestão administrativa tem como objetivo oferecer condições que garantam a regularização da vida escolar do aluno, gerenciar de forma democrática o recinto escolar de forma que toda a equipe sinta-se motivada a desenvolver suas ações de forma competente e harmoniosa mantendo também a conservação e manutenção da estrutura física da escola (PPP, 2014, p. 26).
>
> A estrutura organizacional está composta pelos colegiados, os quais interagem e interligam-se por meio de parcerias, participação, comunicação e socialização (PPP, 2014, p. 27).

Assim, o texto do Projeto Político Pedagógico dispõe que a gestão administrativa integra as demais dimensões no ambiente escolar, garantindo o pleno funcionamento institucional de forma democrática e participativa, que possibilite uma "gestão de caráter abrangente e interativo" (LUCK, 2009, p. 106).

DIMENSÃO PEDAGÓGICA

Princípios orientadores da ação pedagógica na escola

A escola tem como objetivo, favorecer à comunidade acesso, permanência e sucesso escolar, garantindo assim o completo ciclo formal dos alunos, assegurando a oportunidade de desenvolver as competências e habilidades necessárias para um futuro promissor no mercado de trabalho e nos contextos sociais em que estão inseridos.

O conhecimento construído na escola deve estar voltado para o convívio sociocultural e produtivo. Evidente que a função social da escola está na sua responsabilidade em promover a aprendizagem e formação dos alunos.

É um processo abrangente e dinâmico que articula concepções, estratégias, métodos e currículo escolar, com foco no ensino e aprendizagem da educação formal.

O Projeto Político Pedagógico da escola evidencia a necessidade de uma escola crítica e reflexiva:

> Na reflexão acerca das discussões sobre a função social da escola, os sujeitos envolvidos na construção do PPP concluíram que é necessário um repensar a respeito da organização político-pedagógica (…) A Escola deve ser crítica, reflexiva e possibilitar a toda a comunidade escolar um projeto político pedagógico, consolidado pela colaboração mútua e o exercício da construção coletiva, desencadeando experiências inovadoras que estão acontecendo na escola (PPP, 2014, p. 18).

A gestão pedagógica é concebida como a dimensão mais importante do trabalho de uma gestão compartilhada com seus colaboradores, tendo "a motivação e orientação consciente e sistemática para a formação e aprendizagem dos alunos como a tônica de todas as ações praticadas na escola" (LUCK, 2009, p. 98).

A garantia da aprendizagem e formação dos alunos está legalmente estabelecida também no seu Regimento Geral: Art. 54. A instituição de ensino, sob a coordenação do Gestor e com a participação da Comunidade Escolar deve elaborar sua Proposta Pedagógica e seu Plano Escolar, respeitando o currículo aprovado

para a Rede Pública de Ensino (RORAIMA, CEE/Resolução n. 030/2011, p. 16).

A escola crítica e reflexiva promove a construção coletiva de seu Projeto Político Pedagógico com vistas a coordenar, orientar, planejar, acompanhar e avaliar todo o trabalho pedagógico que será desenvolvido na escola.

Concepções que norteiam o processo de ensino-aprendizagem

Na escola em estudo, o processo de ensino e aprendizagem está alicerçado nos conteúdos curriculares oriundos da política educacional de inciativa do Poder Público. Como afirma o Projeto Político Pedagógico da escola: […] A proposta pedagógica da Escola Estadual Ayrton Senna da Silva se fundamenta nos conteúdos da proposta curricular da SEED e na matriz curricular proposta nesta instituição (PPP, p. 20).

A dimensão pedagógica constitui patrimônio imaterial da escola, refere-se às pessoas, às ideias e à cultura produzida em seu interior onde as relações interpessoais se desenvolvem de forma horizontal superando as relações hierarquizadas de poder autoritário. (BORDIGNON; GRACINDO, 2011).

Para a Escola Ayrton Senna da Silva, a construção do currículo participativo é imprescindível, com abertura capaz de ampliar a qualidade do ensino e aprendizagem: […] oportunizando a construção de um currículo participativo, unido a outros mecanismos como Conselho de Classe, Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, entre outros, que dê uma ampla abertura para um bom aumento no conceito ensino-aprendizagem (PPP, 2014, p. 24).

No Projeto Político Pedagógico está evidenciado esse caráter participativo na construção do currículo escolar, imprescindível para

a finalidade da escola como ambiente de prática social da educação. Mendonça (2004) e Luck (2009) destacam que essa participação irá possibilitar a mediação efetiva entre a escola e a comunidade.

Sobre a organização da Educação Básica e seu currículo, o Regimento Geral dispõe:

> Art. 41. Na organização da Educação Básica a instituição de ensino observará ainda o que preceitua a Lei n° 9.394/96 e a Lei Complementar n° 041/2001.
>
> (...)
>
> Art. 53. O Currículo abrange todas as atividades educacionais a serem desenvolvidas, tanto no recinto escolar como fora dele, possibilitando aos alunos situar-se como cidadão no mundo, como produtor de cultura e como promotor do desenvolvimento.
>
> § 1º Na construção e elaboração do currículo são observados:
>
> I – princípios pedagógicos estabelecidos legalmente;
>
> II – competências, habilidades, procedimentos e aprendizagem significativa;
>
> III – carga horária total do período letivo;
>
> IV – métodos, técnicas e materiais de ensino e de aprendizagem adequados à clientela e às habilidades e competências a serem desenvolvidas;
>
> V – formas variadas de avaliação.
>
> § 2º O Currículo é fundamentado na Lei de Diretrizes e Bases, nas Diretrizes Curriculares Nacionais e demais normas vigentes, e aprovado pelo Conselho Estadual de Educação de Roraima.
>
> § 3º O Currículo deve fundamentar o planejamento das atividades pedagógicas, elaborado pelos docentes, sob a coordenação de integrantes da

> Direção e dos coordenadores pedagógicos da instituição de ensino (RORAIMA, CEE/Resolução 030/2011, p. 15-16).

O currículo escolar está alicerçado conforme o que preceitua a legislação nacional e estadual, posto que a escola "é instância integrante do todo social e revela claramente as formas de organização e gestão do sistema de ensino (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2009, p. 297).

A partir do ano de 2010 as novas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica têm se constituindo um terreno pródigo de iniciativas, no campo de propostas institucionais, no setor propriamente pedagógico, que estimula cada vez mais a participação da comunidade escolar no planejamento das atividades pedagógicas.

AVALIAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ESCOLA

Para muitos, o sucesso de uma gestão escolar está associado ao sucesso de todos os alunos. Nesse sentido, a gestão escolar deve estar voltada para uma comunidade de aprendizes. Isso requer uma vigilância constante sobre os processos de produção e difusão do saber na escola.

Assim, incorpora-se ao sistema escolar a cultura de avaliação, capaz de tornar possível fazer melhor uso dos resultados avaliativos, muito usado nos últimos anos. Isso traduz numa gestão por resultados, garantindo um diferencial no sistema.

O Projeto Político Pedagógico da escola dispõe que: "A avaliação proposta no PPP deve ser essencialmente formativa, contínua e processual" (PPP, 2014, p. 21). A forma avaliativa

proposta pela escola está relacionada com o que estabelece o Regimento Geral:

> Art. 60. A verificação do rendimento escolar na Educação Básica segue os preceitos estabelecidos no Capítulo II, do Título V da LDB e normas emanadas do CEE/RR, e fundamenta-se na necessidade de:
>
> I – avaliação de forma contínua, cumulativa, abrangente, diagnóstica e interdisciplinar, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os fatores quantitativos do desempenho do aluno; (RORAIMA, CEE/Resolução n. 030/2011, p. 17).

Nessa perspectiva, recaem sobre os processos de gestão escolares envidarem esforços garantir instrumentos para operacionalizarem o desafio do sucesso do ensino e da aprendizagem. "A avaliação, para que tenha sentido emancipatório, precisa ser incluída como parte essencial do Projeto da escola" (GADOTTI; ROMÃO, 1998, p. 29), embora seja uma tarefa de todo o sistema educacional, na busca incansável de qualidade da gestão da educação básica.

O Projeto Político Pedagógico contempla três características de avaliação que podem ser utilizadas em duas modalidades distintas.

> No processo educativo podemos destacar as características do processo de avaliação:
>
> - ✓ contínua – acompanhamento sistemático da aprendizagem;
> - ✓ cumulativo – permite a avaliação de dados;

> ✓ descritivo – permite o registro dos comportamentos emitidos.
>
> Podendo ser ainda, diagnostica ou somativa dependendo da intenção (PPP, 2014, p. 20-21).

No processo educativo proposto no Projeto Político Pedagógico a avaliação tenciona demonstrar o nível de aprendizagem dos alunos, durante toda a construção do conhecimento. A proposta revela a intenção de desenvolvimento de uma avaliação formativa que supere uma visão estática e classificatória (VEIGA; FONSECA, 2001).

Em um contexto macro, a unidade de ensino deve disponibilizar amplamente os documentos formais que lhe permitem ser avaliada por todos os sujeitos escolares, e assim está definido:

> Art. 91. Este Regimento Geral e a Proposta Pedagógica da instituição de ensino deverão estar à disposição de toda a comunidade escolar.
>
> Parágrafo único. O Gestor da instituição de ensino deve promover amplo estudo e discussão com a comunidade escolar, propiciando-lhes os esclarecimentos necessários (RORAIMA, CEE/Resolução n. 030/2011, p. 21).

De acordo com o Regimento Geral esses instrumentos de gestão devem estar à disposição de toda a comunidade escolar, oportunizando relações transparentes e harmoniosas no contexto educativo constituído, de acordo com Gandin (2011) em um espaço de participação.

Regimento de Conselhos e Atas de Reunião

A legislação que trata sobre a atuação e organização dos Conselhos Escolares no âmbito do estado de Roraima é matéria discutida formalmente a partir da Lei nº 076 de 28 de julho de 1994, que "Dispõe sobre os Conselhos Deliberativos Escolares e dá outras providências" (RORAIMA, 1994).

Tais Conselhos passaram por um processo de reorganização disposto pela Lei n. 810 de 6 de julho de 2011, com a finalidade de garantir a participação efetiva e democrática da comunidade escolar, proporcionando deliberar decisões democraticamente em prol da unidade escolar.

O Conselho Escolar foi constituído nos termos da Lei n. 810/11, a partir de Ato Convocatório, Portaria Interna n. 002/15 de 02 de junho de 2015 e em segunda chamada a partir do Edital de Convocação do dia 04 de julho de 2015, conforme exigências dispostas:

> Art. 2º As unidades escolares devem instituir, no prazo de 90 (noventa)dias, após o início do ano letivo, o Conselho Escolar, que se constitui como órgão máximo de representação e participação das comunidades escolares na gestão democrática do ensino público na educação básica, conforme estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei 9394/96 (RORAIMA, Lei n. 810/2001).

Conforme preceitua o texto legal, o Conselho Escolar foi constituído por meio de eleição dos Conselheiros com mandato para o biênio 2015-2017. O processo de eleição ocorreu no dia 04 de julho de 2015, com a função de “deliberar e decidir sob quaisquer

situações no âmbito da escola, dando assim maior transparência ao processo de gestão democrática" (ATA CONSELHO ESCOLAR, 2015).

Mendonça (2004) destaca a importância do compartilhamento das deliberações e as novas formas de controle democrático no desafio da participação consolidada através desses Conselhos de controle social na educação. A gestão democrática só poderá se materializar a partir da participação consciente, da autonomia e da descentralização da gestão.

Formas de Participação e Atuação

a) Decisões Politicas

No dia 12 de novembro de 2015, em registro da Ata de Reuniões, a gestão escolar, solicitou ao Conselho votação para nova diretoria e elaboração do Estatuto do Conselho escolar. Em deliberação, a nova composição do Conselho Escolar foi eleita por aclamação e aceito por unanimidade, com posse imediata e cumprimento de mandato de 02 anos a partir dessa data. A elaboração do estatuto ficou a critério da nova composição, os quais acordaram em realizar discussões e leituras à luz da Lei n. 810/2011 na sala multifuncional da escola.

b) Decisões Administrativas

Em análise, constatou-se que a Ata do dia 27 de junho de 2016, a gestão escolar, no uso das suas atribuições, solicitou ao Conselho apreciação e deliberação sobre transferência de aluno que vinha apresentando comportamento agressivo, indisciplinado e que

medidas regimentais já teriam sido tomadas, contudo sem apresentar melhora no comportamento. O Conselho deliberou pela transferência compulsória do aluno.

c) Decisões Financeiras

Em leitura da Ata do dia 30 de setembro de 2015, a gestão escolar, solicitou ao Conselho a apreciação e deliberação de despesa financeira para a realização de um curso preparatório para alunos concludentes se submeterem ao ENEM, em virtude da greve de professores por mais de 50 dias. O Conselho deliberou por aceitar a proposta de utilização dos recursos financeiros para a finalidade justificada.

d) Decisões Pedagógicas

Houve convocação em caráter de urgência, conforme Ata do dia 18 de novembro de 2015, para apreciação e deliberação do Conselho sobre a aprovação da proposta do Calendário Escolar referente ao 3º e 4º Bimestre. O Conselho deliberou pela não aprovação do Calendário proposto.

Em análise, na Ata do dia 10 de novembro de 2016, a gestão escolar em conjunto com o Conselho, realizaram reunião com pais para análise e deliberação da proposta de antecipação das avaliações do 4º Bimestre dos alunos finalistas da escola, eventualmente prejudicados pelo término do ano letivo que ocorreria somente em fevereiro de 2017, período pós vestibular. Após apreciação e discussão da proposta o Conselho, gestão e pais presentes deliberaram pela aprovação da proposta.

Associação de Pais e Mestres

As Associações de Pais e Mestres não estão tratadas no Sistema Educacional Brasileiro na forma de uma legislação específica. A legislação especifica a obrigatoriedade da Associação de Pais e Mestres apenas para o caso de a escola receber verbas federais via PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola).

Não existe legislação federal que trate especificamente da criação e da gestão das Associações de Pais e Mestres no sistema educacional brasileiro. A existência da APM é obrigatória somente no caso de a escola receber verbas federais do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), cuja normativa para gerenciamento dos recursos é emanada pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento Educacional – FNDE, conforme Quadro 2.

A Associação de Pais e Mestres está referenciada também no Art.14 da LDB n. 9.394/96 que assegura a gestão democrática na escola pública através da "participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola" e da "participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes", no que ela é considerada um equivalente.

O Plano Nacional de Educação (PNE) trata ainda do fortalecimento desse colegiado, previsto na estratégia 19.4. No Estado de Roraima não há legislação específica sobre o tema.

Durante a realização da pesquisa documental, constatou-se que a Associação de Pais e Mestres desde sua criação até o final de 2016, apresentou uma lacuna temporal de nove anos, constituindo o período de 2004, quando ocorreu uma reunião em fevereiro e somente retornando a sua funcionalidade em março de 2015, não apresentando registros documentais no período.

Outro aspecto interessante é que a pauta elaborada, em sua maioria, é aprovada integralmente em deliberações. Excetuam-se apenas três momentos: em 2000 quando não ocorreu a eleição da nova diretoria da APM; em 2001 quando não autorizou cobrança de taxa para a Associação - APM e não deliberou espaço físico para instalação da APM; e em 2015 o fechamento da escola e aprovação de reposição de aula.

Nos registros existentes não se verificou apontamentos da participação da Associação de Pais e Mestres em reuniões de cunhos pedagógico e administrativos com vistas à atuação cotidiana de membros no processo de gestão escolar.

Não se verificou ainda, registros que determinassem a ampla participação desse colegiado nas definições de despesas contraídas pela escola, e quais as formas de legitimação do processo decisório que enfatiza a democracia na dimensão financeira da Escola.

O quadro 2 demonstra a atuação da Associação de Pais e Mestres, conforme reuniões em ordem cronológica. Verifica-se que as reuniões foram em torno da própria organização da Associação de Pais e Mestres como eleição de chapa, prestação de contas, aplicação de recursos, constituição de comissões, até a sua finalidade primordial, estabelecida em estatuto “colaborar com a Direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais estabelecidos pela escola; representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos junto à escola”.

Outro aspecto interessante é que a pauta elaborada, em sua maioria, foi aprovada integralmente em deliberações. Excetuam-se apenas três momentos: em 2000 quando não ocorreu a eleição da nova diretoria da Associação de Pais e Mestres; em 2001 quando não autorizou cobrança de taxa para a APM e não deliberou espaço físico para instalação da Associação - APM; e em 2015 o fechamento da escola e aprovação de reposição de aula.

Quadro 2 - Demonstrativo das reuniões realizadas pela Associação de Pais e Mestres

Ano	Pauta	Deliberações
1997	Instituição da primeira Diretoria da APM. Apresentação do Projeto de criação do Memorial Ayrton Senna. Apresentação do horário alternativo para reposição de aula.	Deliberação pela constituição da chapa que concorrerá à diretoria da APM. 15.04.97. Criação do memorial autorizada, desde que não se comercialize nenhum produto da marca. 15.04.97. Após muitos esclarecimentos, horário alternativo de reposição autorizado. 17.04.97.
1999	Elaboração do planejamento anual; Realização de reuniões pedagógicas periódicas; Autorização para despesas financeiras com aquisição de papel para avaliações; Prestação de contas da APM; Lançamento da campanha financeira para aquisição de ar condicionados; Aplicação dos recursos do FNDE.	Todos os envolvidos confeccionaram e deliberaram pelo planejamento anual da escola; 05.02.99. Reuniões pedagógicas periódicas apoiadas; 12.03.99. Aquisição de papel para as avaliações, referendada; 15.03.99. Prestação de contas disponível na Direção da Escola;15.03.99 Pai responsável por coordenar e angariar os fundos da campanha; 16.03.99 A aplicação dos recursos com aquisição de aparelho de som, máquina fotográfica e equipamentos para jogos; 26.10.99
2000	Aquisição dos Diários de classe; Elaboração do Plano de Investimento do Ensino Médio; Divulgação do cronograma de atividades pedagógicas anual; Apresentação do Projeto de complementação curricular; Eleição da nova Diretoria da APM.	Concordância com a aquisição dos Diários; Formação de uma comissão para a elaboração do Plano de Investimentos; 25.04.00 Aprovação do cronograma 25.04.00; Instituição do Conselho de classe para acompanhamento da vida escolar do aluno 05.05.00; Não ocorreu 21.09.00.
2001	Eleição da nova Diretoria da APM; Construção da quadra de esportes; Instituição da taxa de Contribuição social para a APM e espaço físico para instalação da Associação.	Vitória da chapa "Transformação" por 36 votos e posse no mesmo dia. 22.03.01; Criação de uma comissão para tratar diretamente com o secretário de Educação 23.04.01. Taxa não autorizada e espaço físico não deliberado. 04.06.01
2004	Substituição de membros afastados da APM	Deliberaram por convocar pais contadores para que algum pudesse fazer parte do Conselho Fiscal da APM 06.02.04
2015	Destinação de recursos para aquisição de centrais de ar; Fechamento da Escola. Propostas da comunidade para reposição de aula, após 73 dias de greve do corpo docente.	Deliberação por unanimidade para aquisição das centrais de ar. 15.03.15 Não houve deliberação, ou acordo c sobre a matéria. 24.06.15 Não houve proposta da comunidade. 10.12.15
2016	Eleição da Diretoria da APM para mandato de 02 anos.	Direção eleita por chapa única em 20.07.16 com o objetivo de validar a utilização dos recursos financeiros recebidos e disponíveis na conta da Associação.

Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Pesquisa aplicada.

Nessa ótica, “esses colegiados atuam no âmbito da unidade escolar, com pouca ou nenhuma ingerência sobra a formulação de políticas públicas educacionais” (MENDONÇA, 2004, p. 127).

No entender dessa autora, embora a Associação de Pais e Mestres se configure com um caráter controlador e fiscalizador de recursos, é importante se valer de sua estrutura organizacional para otimizar os processos participativos em prol de ações colaborativas com a equipe gestora. Também, representar efetivamente as aspirações da comunidade e dos pais e desenvolver ações que favoreçam o entrosamento entre pais e professores, o que não se vislumbrou nos documentos analisados.

Mendonça (2004, p. 125) aponta a importância de ampliar o olhar para o que se pretende atingir com os colegiados, pois em sua perspectiva esclarece que:

> Considerar que a democratização não ocorre apenas pelo aumento da participação daqueles já atuantes por força de seus deveres profissionais – professores, especialistas, técnicos, auxiliares-, mas pela inclusão dos que são ainda postos de lado em função dos mais variados argumentos- pais, estudantes e comunidade em geral (MENDONÇA, 2004, p. 125).

Nesse sentido, considera-se a função social da APM como sendo imprescindível para favorecer o entrosamento da comunidade em geral. A prática da participação coletiva instituída formalmente pela APM pode ser mais bem otimizada quando esta atuar, em conjunto com o Conselho Escolar, na gestão da unidade de ensino, participando das decisões relacionadas à organização administrativa, pedagógica e financeira da escola.

RESULTADOS DA ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO MISTO E ENTREVISTAS- INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS 02/16 E 03/16

A segunda etapa da pesquisa ocorreu a partir da aplicação do ICD 002/16 e ICD 003/16. Esta envolveu a aplicação de um questionário misto aos *stakeholders* endógenos (diretor, professores, alunos, pais e funcionários), precedido de uma entrevista com questões indicativas à identificação da percepção dos *stakeholders* exógenos (técnicos da SEED) à escola quanto à participação social na gestão democrática, considerando as dimensões política, financeira, administrativa e pedagógica.

Os instrumentos aplicados permitiram também uma análise comparativa da percepção desses diferentes *stakeholders* endógenos e exógenos da escola, quanto à existência da participação social na escola, com enfoque nas dimensões política, financeira, administrativa e pedagógica.

Dimensão Política

A análise tomou como parâmetro os dados coletados nos questionários aplicados aos diferentes *stakeholders* da comunidade escolar (gestor, alunos, funcionários, pais e professores). No âmbito da dimensão política destaca-se a participação da comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico. Dá-se início a análise com a seguinte pergunta: *Você sabe o que é um Projeto Político Pedagógico?*

A função social da escola está relacionada estreitamente com a participação política dos agentes que constituem a comunidade

escolar. Assim, acredita-se que os agentes estão envolvidos na construção do PPP e, portanto, são conhecedores do que é um PPP.

Para Oliveira (1990, p. 35) a educação parte do princípio de uma ação intencional, que segundo Marques (1990, p. 20) tal intencionalidade se justifica porque a educação é uma prática social vivenciada na escola como espaço responsável de educação formal onde se estabelece relações de contradições, diversidades, divergências políticas, sociais e culturais existentes dentro e fora do contexto escolar.

Em um plano genérico, característico do Projeto Político Pedagógico, a análise de percepção sobre a participação política na gestão democrática da escola Ayrton Senna da Silva é compreendida como relativamente limitada, uma vez que o principal instrumento político de formalização dos interesses é desconhecido por parcela significativa de alunos, pais e funcionários (Gráfico 2A). Este fato diminui significativamente as demandas por sistemas de governabilidade na instituição.

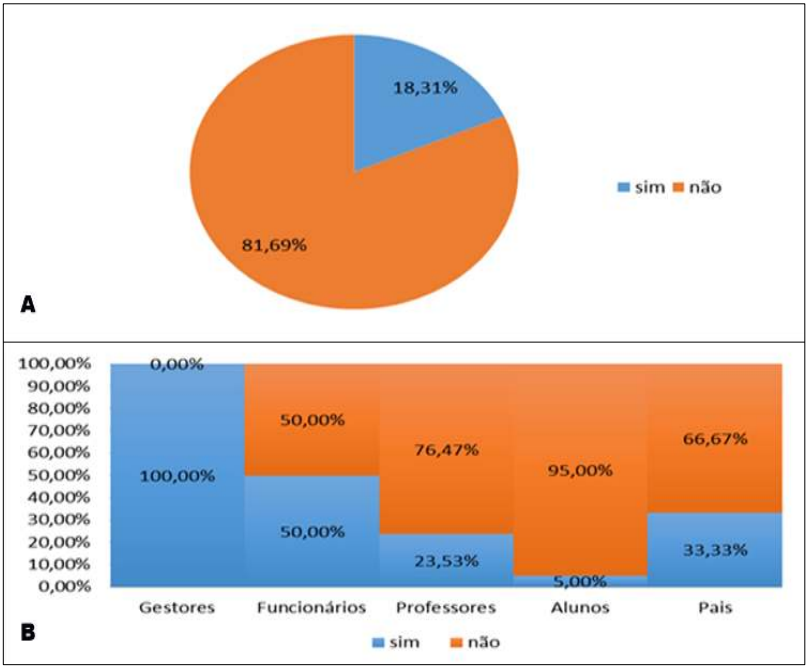
Esta percepção foi claramente complementada por meio dos elementos apresentados para os questionamentos específicos sobre a participação política, corroborando para uma apreensão de que o grau de participação política dos alunos é relativamente baixo, dado o nível de desconhecimento sobre mecanismos político-normativos de participação política na gestão escolar.

Isso é comprovado quando apenas um quarto dos *stakeholders* garante conhecer o PPP da escola, bem como os documentos que estão contemplados na composição do PPP.

Quando a comunidade escolar foi questionada sobre documentos e conteúdos previstos no PPP apenas a gestão escolar declarou apresentar supostamente pleno conhecimento em contraposição às dúvidas ou mesmo desconhecimento por parte dos professores. Uma parcela significativa dos alunos, o que em parte é

corroborado em função das declarações recolhidas em entrevista de que não existe fácil acesso ao Projeto Político Pedagógico.

Gráfico 2 - Conhecimento do PPP e os documentos que o compõem por categorização



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Conforme resposta de um aluno sobre o PPP: "E*u não sei o que é o PPP, não tenho noção, por que ele nunca foi falado aqui na escola*". Um pai assegura, "*Eu não conheço esse Projeto*". Observa-se que o documento é apreendido apenas dentro de uma visão tecnocrata em função de uma exigência normativa, sem repercussão como instrumento de planejamento e participação dos atores pertencentes à comunidade escolar.

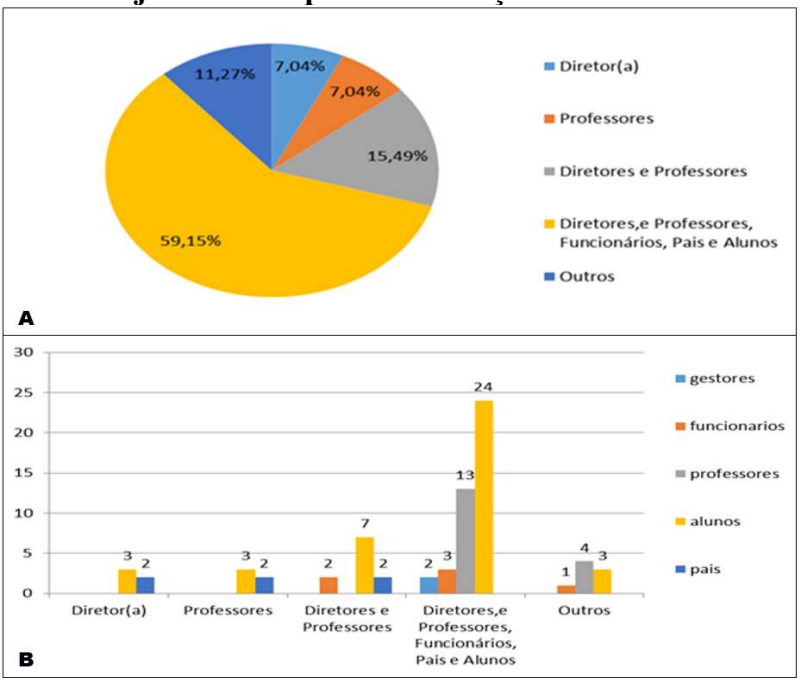
Os dados coletados revelam incongruência nas respostas quanto à participação política, uma vez que sobre o conhecimento do PPP tanto os pais quanto os alunos demonstraram uma participação restrita. Já em relação ao resultado mais significativo constatou-se por parte da equipe diretiva, professores e funcionários, que revela maior participação social.

A participação dos atores escolares é o alicerce necessário ao objetivo da educação que, para Veiga (2003), é de "construção de um sujeito que domine conhecimentos, dotado de atitudes necessárias para fazer parte de um sistema político, para participar dos processos de produção da sobrevivência e para desenvolver-se pessoal e socialmente" (VEIGA, 2003, p. 268), só através do protagonismo assumido, e pelas intenções organizadas via PPP é que a escola estará dando voz a comunidade.

Neste contexto, o amplo desconhecimento em relação ao PPP por parte dos alunos é compreendido pela resposta de uma das professoras pesquisada que explicitou seu entendimento como sendo em razão de não terem participado da última atualização do documento e atestou que foram feitas reuniões de debate apenas com professores sobre o documento, embora a redação e organização final do texto, tenha sido conduzida pela coordenação sem a participação dos atores da comunidade escolar. Percepção esta justificada pela resposta de e uma funcionária, ficando perceptível que "o PPP não é construído e nem discutido coletivamente".

Outro fator que pode ser considerado é a rotatividade dos alunos, pois se trata de uma escola de ensino médio regular (com duração de três anos) e ensino médio profissionalizante (com duração de quatro anos). Embora não tenha sido identificado nos anais da escola, o registro de convocação dos alunos para participarem de construção, atualização ou reformulação do PPP.

Gráfico 3 – Atores escolares identificados como sujeitos ativos para a contrução do PPP da escola



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Atores escolares identificados como sujeitos ativos para a construção do PPP da escola por categorização. B. Atores escolares identificados como sujeitos ativos para a construção do PPP da escola por sujeitos sociais.

O segundo quesito quer saber dos pesquisados: *quais atores escolares você identifica como sujeitos ativos para a construção do Projeto Político Pedagógico em sua escola?* Aqui a participação de todos que compõem a comunidade escolar, no processo de construção do documento maior da escola é imprescindível, pois todos precisam definir as diretrizes pedagógicas, os objetivos e metas que desejam alcançar.

A partir da análise deste quesito pode-se observar que aproximadamente dois terços dos *stakeholders* admitem que todos os seguimentos que compõem a comunidade escolar devem participar ativamente, ou seja, o gestor escolar, os professores, os funcionários, os pais e os alunos, Gráfico 3B. Para o gestor, quando da assertiva respondeu ainda que:

> "Para mim seriam diretores, professores, pais e alunos os responsáveis por uma construção coletiva do PPP, então tem que envolver todos esses agentes".

Percebe-se que há pleno entendimento por parte da gestão quanto à participação mobilizada que deve acontecer na escola para a elaboração do PPP. Lück (2008) corrobora assegurando que a participação, em seu sentido pleno, evidencia, a partir da mobilização efetiva dos esforços individuais, capazes de superaras atitudes de acomodação e alienação, onde os comportamentos individualistas assumem construção do espírito de equipe, almejando objetivos sociais e institucionais assumidos por todos:

> Entende-se que a natureza humana básica - sua vocação primeira - consiste na necessidade de a pessoa ser ativa em associação com seus semelhantes, desenvolvendo seu potencial. Isto é, o ser humano se torna uma pessoa e desenvolve sua humanidade na medida em que, pela atuação social, coletivamente compartilhada, canaliza e desenvolve seu potencial ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento da cultura do grupo em que vive, com o qual interage e do qual depende para construir sua identidade pessoal (LUCK, 2008, p. 61).

Conforme o gráfico 3B esses sujeitos ativos referem-se ao gestor escolar e aos professores, em igual proporção. Entretanto, para os alunos e funcionários esses sujeitos dizem respeito ao gestor, professores, funcionários, pais e alunos, isto é, o conjunto integral da comunidade escolar.

Ainda a respeito dos atores ativos na construção do PPP, uma funcionária respondente complementou que:

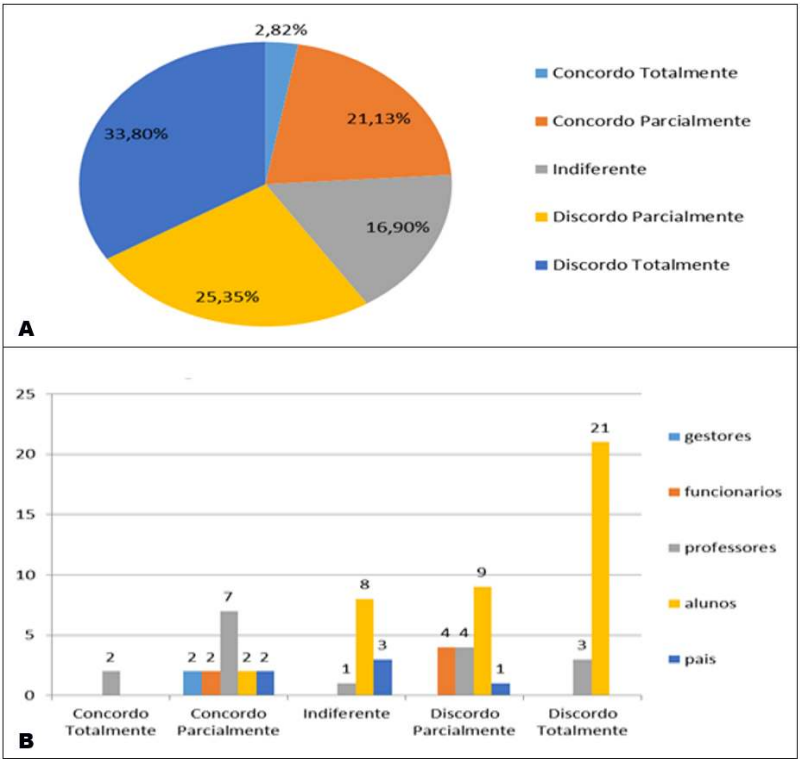
"*O PPP não é construído coletivamente, nem é discutido coletivamente*", e outro funcionário expõe: "*O Projeto político pedagógico é mais ou menos discutido com os funcionários, porque somos parte dele, mas somente alguma coisa é discutida*". Não obstante, um professor, antagonicamente, assegura: "O PPP *é bem participativo, todo mundo participa, é bem proveitoso (...) as decisões aqui são tomadas em conjunto, apesar de a decisão final ser da gestora, ela sempre toma a decisão em conjunto*". Nesse contexto, observa-se que as opiniões não demonstram sincronização quanto a participação ativa dos sujeitos na construção do PPP.

Dando continuidade aos quesitos da dimensão política, surge o seguinte questionamento: *o Regimento Escolar atende às necessidades da escola?* Diante dos pressupostos legais, o Regimento Escolar é um instrumento que deve ser elaborado pela comunidade escolar e alinhado ao PPP da escola, ficando explicitas a identidade do serviço educacional prestado a comunidade. Internamente é a lei maior da escola que define a organização administrativa e pedagógica, sua natureza e finalidade, as normas e critérios de funcionamento da escola.

Nessa ótica, o Regimento Escolar atende as necessidades da escola se construído de forma sincrônica com o PPP, visando atender as necessidades reais e legítimas da escola, em consonância com o sistema de ensino.

O gráfico 4A demonstra que para os *stakeholders*, menos de um quarto deles asseguram afirmativamente que o Regimento Escolar atende às necessidades da escola. Parcela inexpressiva demonstra indiferença a questão e quase dois terços dos participantes discordam da importância fundamental do Regimento Escolar para a unidade educacional.

Gráfico 4 - Regimento Escolar atende às necessidades da escola



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Regimento Escolar atende às necessidades da escola por categoria. B. Regimento Escolar atende às necessidades da escola por sujeitos sociais.

Essa discordância revelada para com a importância do Regimento da escola está associada ao desconhecimento existente. Sobre essa temática Zabot discorre: "... é da participação que se originará a sua legitimidade. É dela que surgirá a possibilidade de o Regimento Escolar não se transformar em letra morta, ou em documento nascido de imposições legais, para preencher as estantes e arquivos da escola (ZABOT, 1986, p. 64).

Partindo para a especificidade do questionamento, percebe-se que apenas os professores concordam totalmente. Alguns pais, alunos e professores demonstram indiferença e um maior contingente de alunos posicionam sua discordância a respeito do Regimento Escolar.

Referindo-se a esta questão um funcionário complementou de forma descritiva sua opinião sobre o Regimento Escolar: "O *Regimento Escolar deve atender às necessidades da escola, mas eu não o conheço*". Isso demonstra que sua opinião não expressa fundamentação sobre o questionamento em análise. A gestão escolar admite: "*Porque as políticas elas surgem da necessidade, não sei se seria isso, em função de uma construção coletiva, eu acho que o Regimento Escolar atende às necessidades*". Ainda, um pai chegou a afirmar, "*Eu não sei o que é o Regimento*". Os demais respondentes não se manifestaram opiniões complementares, apenas dentro das assertivas constantes no item da pergunta.

O quarto quesito da dimensão política visa a conhecer o envolvimento da comunidade escolar nas atividades desenvolvidas no cotidiano educacional, bem como nas atividades extracurriculares que podem ser no ambiente escolar ou extraclasse, adotando a seguinte pergunta: *você percebe a comunidade escolar envolvida nas atividades cotidianas e extracurriculares?* Importante salientar que a escola não está restrita a realização de atividades didáticas e pedagógicas, mas também às atividades curriculares e extracurriculares visando a formação do cidadão no contexto sócio,

político e cultural, além da construção do próprio conhecimento formal.

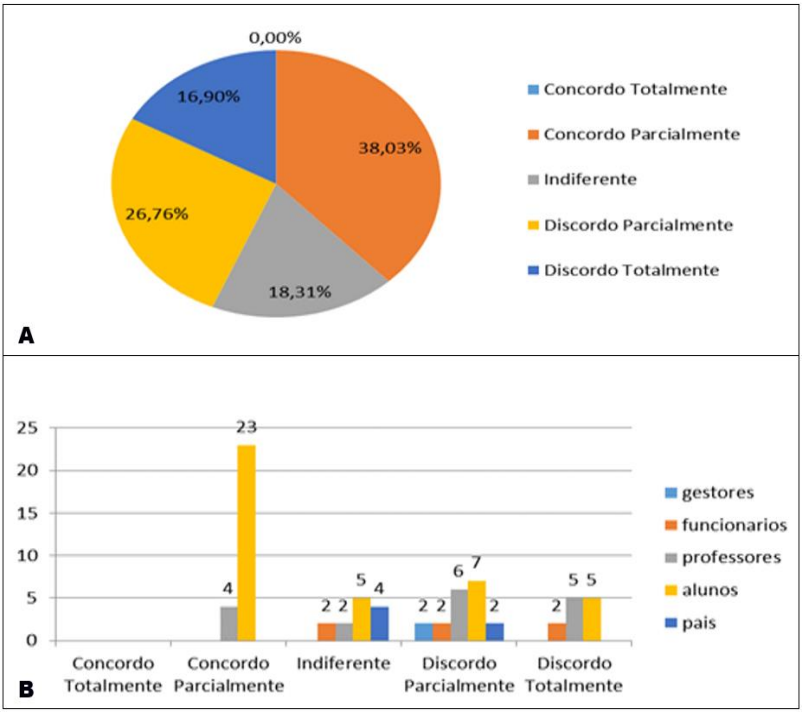
Para tanto, vislumbra-se a participação de cada agente que integra a comunidade escolar na realização das diversas atividades, partindo sempre do princípio que o currículo não deve estar dissociado das respectivas atividades. Sobre esse aspecto Doll (1997, p. 39), defende que "Um currículo construtivo é aquele que emerge por meio da ação e interação dos participantes; ele não é estabelecido antecipadamente, a não ser em termos amplos e gerais. Assim, haverá pontos de interseção, conexões construídas e mais profundo será o seu significado".

Assim, a realização das atividades cotidianas e extracurriculares implica um olhar diferente somado ao envolvimento de toda a comunidade escolar, sobre o trabalho a ser realizado e o rendimento escolar no processo de ensino e aprendizagem. Para Barcelos (2001), isso envolve planejar, desenvolver e avaliar as atividades, condições essas que podem ser estruturadas em três fases: problematização e sensibilização; viabilização e implementação; consolidação e avaliação.

Sobre esse quesito, o resultado do questionário demonstra que a maioria dos *stakeholders* correspondendo a aproximadamente dois terços, discordam ou são indiferentes quanto a essa percepção. Nenhum dos respondentes concorda plenamente com essa ação na escola.

Ao analisar o Gráfico 5B visualiza a especificidade dos sujeitos da pesquisa, este apresenta como destaque apenas os alunos que concordam parcialmente. Alguns pais, funcionários, professores e alunos são indiferentes. Uma parcela inexpressiva de cada segmento da pesquisa respondeu que a participação da comunidade nas atividades cotidianas extraclasses era percebida de forma parcial ou com total discordância.

Gráfico 5 – Percepção do envolvimento da comunidade escolar nas atividades cotidianas e extracurriculares



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Percepção do envolvimento da comunidade escolar nas atividades cotidianas e extracurriculares por categoria. B. Percepção do envolvimento da comunidade escolar nas atividades cotidianas e extracurriculares por sujeitos sociais.

Ao quesito indagado, um aluno assim complementou: "Nós não temos *nem autonomia direito. Para fazer algo precisamos de autorização da gestão escolar, autorização do conselho de classe, e ainda, ir à Secretaria de Educação solicitar relatório, autorização e assinatura*". Por sua vez, nos questionários respondidos pelos professores, a resposta de uma professora tem significância: "*A pessoa que trabalha aqui dentro faz parte também da comunidade,*

no meu entendimento não é só o professor que está em sala de aula." Os demais participantes não registram comentário sobre este quesito.

Complementando o quesito anterior, foi questionado aos sujeitos da pesquisa: **você se considera um sujeito participativo nas atividades cotidianas e extracurriculares promovidas pela escola?** Isso permitiu entender melhor como ocorrem determinadas atividades no cotidiano escolar, seja complementar ao currículo ou não, todas devem fortalecer o processo educativo dos que constituem a comunidade escolar e local.

Conforme discorrido anteriormente, é fundamental o envolvimento e participação de todos, para promover resultados exitosos que impactem no ambiente escolar e na comunidade do entorno da unidade educacional. As atividades extracurriculares devem possuir caráter de formação educativa, promovendo aos participantes uma construção do indivíduo para o pleno exercício da cidadania que é uma das funções sociais da escola.

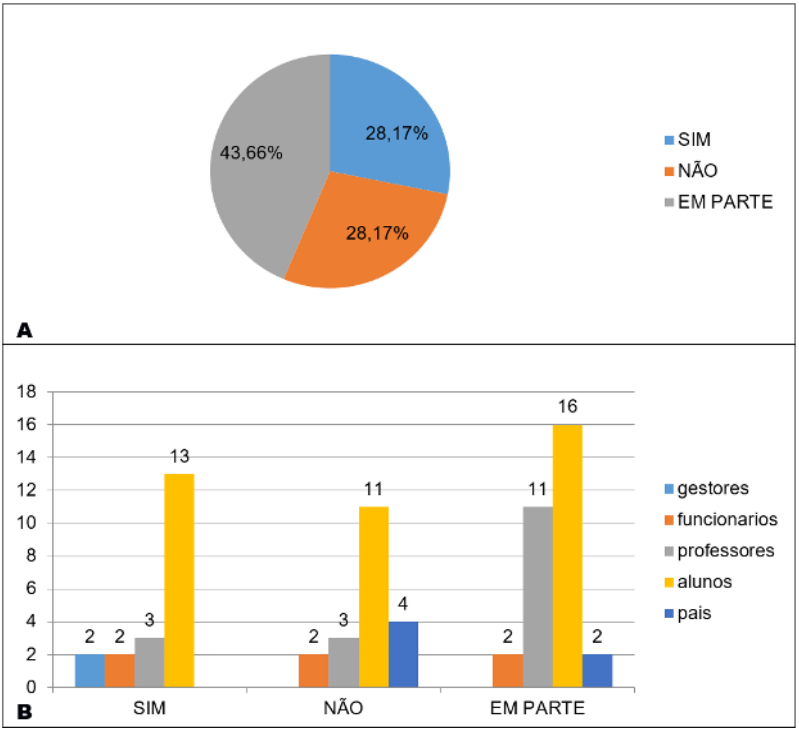
Diante das respostas dos *stakeholders* verifica-se que a proporção dos que responderam afirmativamente ou negativamente é a mesma e que quase metade dos entrevistados responderam que participam em parte.

No grupo dos que responderam positivamente estão a gestão escolar, alguns funcionários e professores e um número considerável de alunos. No grupo dos que responderam negativamente encontram-se alguns pais, funcionários e professores e um número relativo de alunos. E, finalmente, no grupo dos que classificaram "em parte", encontram-se alguns funcionários e pais e um número expressivo de professores e alunos.

Uma mãe registrou que: "E*u só participo quando sou chamada pela Escola para resolver alguma coisa*". Noutro viés um dos gestores escolares afirmou que: "*Os pais não se envolvem tanto [...] os alunos participam pouco. Existe uma falta de consciência*

crítica. Os alunos participam, não de forma tão efetiva, existe uma falta de interesse da parte deles."

Gráfico 6 – Considerado sujeito participativo nas atividades cotidianas e extracurriculares escolares



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Considerado sujeito participativo nas atividades cotidianas e extracurriculares escolares por categoria. B. Considerado sujeito participativo nas atividades cotidianas e extracurriculares escolares por sujeitos sociais.

Por sua vez, um professor explicitou sua percepção: "*Os pais se distanciam, eles vêm para fazer a matricula. Depois ocorrem as reuniões com participação esporádica. Se vê a participação dos pais*

quando o aluno está envolvido em alguma situação desagradável ou está reprovado".

No contexto desses dois quesitos anteriores, percebe-se que se a escola desenvolve as atividades cotidianas e extracurriculares. É possível que ocorram timidamente, ou seja um número considerado inexpressivo até o momento, inclusive o processo de divulgação não seja suficiente para envolver toda a comunidade escolar.

Dando continuidade nos questionamentos, procurou-se saber: **Você concorda com a afirmação de que a maioria das agendas construídas na escola é resultante de processos participativos dos atores escolares como gestores, professores, funcionários, alunos, pais e comunidade local?** Evidente que o processo democrático e participativo de uma escola advém de uma política institucionalizada tendo como âncora a gestão escolar.

O processo participativo dos que constituem a comunidade escolar na gestão de uma escola reflete numa instituição que busca atender suas reais necessidades, a partir do PPP. Nesse contexto a gestão escolar deve permitir a participação de cada segmento escolar, conduzindo a comunidade escolar como um todo em busca de um objetivo comum. Para Melo (2003) o processo participativo é revestido de mecanismo privilegiado de empoderamento, onde a descentralização e a participação da comunidade escolar permitem suplantar ineficiências burocráticas e centralizadoras, na implementação de políticas educacionais.

Diante das respostas dos *stakeholders* verifica-se que a proporção dos que responderam afirmativamente ou negativamente é a mesma e que quase metade dos entrevistados responderam que participam em parte.

No grupo dos que responderam positivamente estão a gestão escolar, alguns funcionários e professores e um número considerável

de alunos. No grupo dos que responderam negativamente encontram-se alguns pais, funcionários e professores e um número relativo de alunos. E, finalmente, no grupo dos que classificaram "em parte", encontram-se alguns funcionários e pais e um número expressivo de professores e alunos.

Na análise do Gráfico 7A é perceptível que aproximadamente a metade dos *stakeholders* discordam da assertiva exposta e menos de um terço dos respondentes concordam com a afirmativa.

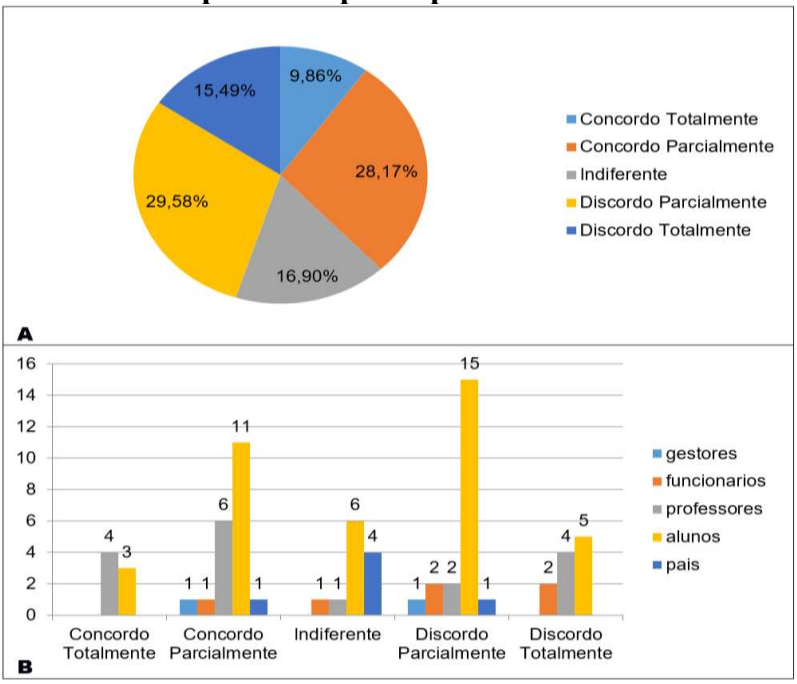
No Gráfico 7B percebe-se que penas alguns professores e alunos concordam totalmente. Dos que concordam parcialmente destacam-se os professores e alunos. Dentre os que discordam totalmente também sobressaem os professores e alunos, conforme exposição nos gráficos acima.

Na resposta da gestão da escola identificou uma afirmação: "*Eu dou abertura para todos. E mesmo com a gestão democrática, existem certas coisas que devem ser determinadas.*". Sobre a construção da agenda um aluno registrou que: "*Alguns professores também participam bastante, eles despertam o nosso senso crítico, se não fosse por eles, não estaríamos aqui*".

A resposta de uma funcionária complementou a sua opção da assertivas do questionário: "*A agenda da escola é previamente montada, ela não é montada em conjunto. Se há um conjunto é entre os gestores diretos, eu não sou chamada como funcionária pra montar essa agenda*".

Nos questionários dos professores uma resposta foi assim identificada: "*A agenda é elaborada junto com a equipe da escola. Os pais e alunos são pouco presentes. Participam da agenda a gestão e a coordenação".*

Gráfico 7 - A maioria das agendas construídas na escola é resultante de processos participativos dos atores escolares



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. A maioria das agendas construídas na escola é resultante de processos participativos dos atores escolares por segmento. B. A maioria das agendas construídas na escola é resultante de processos participativos dos atores escolares por sujeitos sociais.

Constata-se a partir dos registros dos atores sociais da escola que há divergência quanto ao entendimento sobre a agenda da escola construída a partir dos processos participativos.

Finalmente, no último quesito da dimensão política constante do questionário aplicado aos *stakeholders*: **você percebe o trabalho participativo dos órgãos colegiados da escola numa perspectiva democrática e transparente?** No que refere a participação dos

órgãos colegiados no processo democrático da escola, entende-se que se trata de uma condição primordial, uma vez que a democracia é resultante do processo participativo pleno de todos que constituem a comunidade escolar e comunidade local.

A transparência é uma forma de dar publicidade aos atos de uma administração. Assim, os órgãos colegiados: APM, Grêmio Estudantil, Conselho Escolar, Conselho de Classe precisam existir na organização escolar e participar ativamente do processo de gestão, com ações democráticas e transparentes. Segundo Luce, "eles devem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam dirigir e avaliar todo o processo de gestão escolar, e não apenas funcionar como instância de consulta" (LUCE, 2004, p. 03). Nesse sentido, Cury complementa:

> (...) o termo conselho vem do latim consilium. Por sua vez, consilium provém do verbo consulo/consulere, significando tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido (CURY, 2001, p. 47).

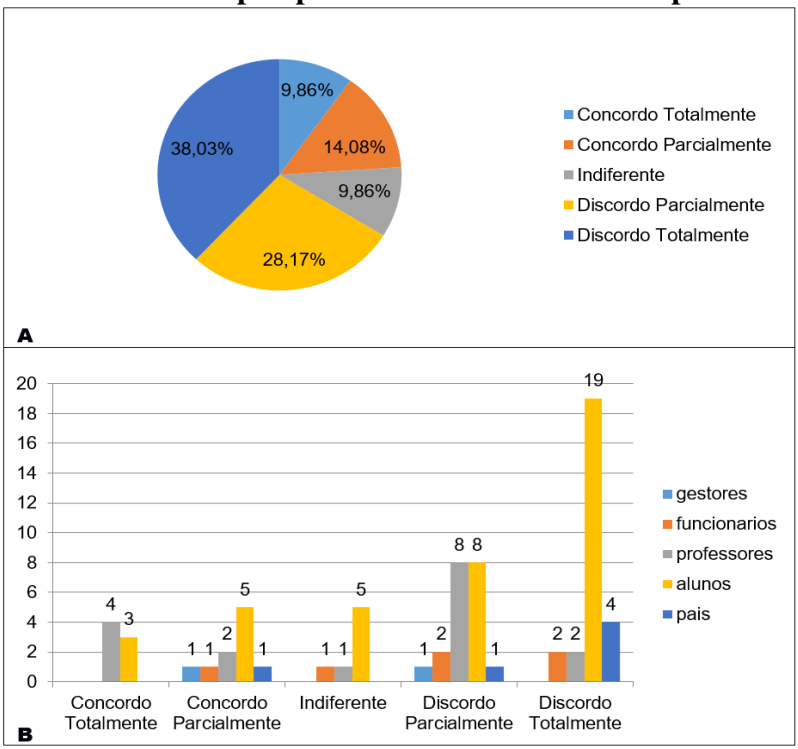
Não há como conceber as relações colegiadas se não for à perspectiva dada por Cury (2001). Neste sentido, de acordo com o Gráfico 8A é preocupante a visão dos atores, pois eles não encontram efetividade na atuação dos órgãos colegiados na Escola.

Sobre este questionamento, verifica-se no Gráfico 8A que dois terços dos stakeholders discordam total ou parcialmente.

Os que concordam totalmente são poucos professores e alunos. A gestão escolar demonstra que concorda e discorda parcialmente, o que parece uma indecisão quanto a resposta. Dos que

discordam parcialmente, alguns são pais, professores e funcionários, já os alunos discordam parcial em proporção igual aos professores. No tocante aos que discordam totalmente, os alunos representam uma fatia expressiva, atingindo o ápice dessa assertiva, conforme demostrado no Gráfico 8B.

Gráfico 8 – Percepção do trabalho participativo dos órgãos colegiados da escola numa perspectiva democrática e transparente



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Percepção do trabalho participativo dos órgãos colegiados da escola numa perspectiva democrática e transparente por categoria. B. Percepção do trabalho participativo dos órgãos colegiados da escola numa perspectiva democrática e transparente por sujeitos sociais.

Quanto a esta questão, identificou-se no registro de uma gestora escolar que:

> "Os colegiados não são efetivos na participação porque a comunidade não participa da forma esperada. A comunidade é importante, que falta é mais participação efetiva na tomada de decisões. (...) o problema não é falta de instancias colegiadas é a falta de frequência nas reuniões".

Uma funcionária expressou que: "*Autoridade na escola é o conselho escolar que tem a decisão final a respeito de tudo, não deveria ser o gestor. A palavra final é do conselho escolar, mas não ocorre aqui na escola*". Um professor admitiu que: "A *APM é importante aqui na escola, mas existe apenas a atuação da presidente da APM. Não existem ações dos demais membros, desconheço quem são*".

As respostas complementares dadas pelos respondentes remetem a divergências de opinião entre os atores sociais, pois se observa que na escola existem todos os colegiados, não sendo possível comprovar a efetiva atuação dos mesmos no contexto escolar.

Dimensão Financeira

A dimensão financeira no âmbito da Escola Estadual Ayrton Senna da Silva foi analisada à luz de cinco quesitos pertinentes sobre recursos capitaneados, planejados e administrados diretamente pela escola, por meio de órgão colegiado específico.

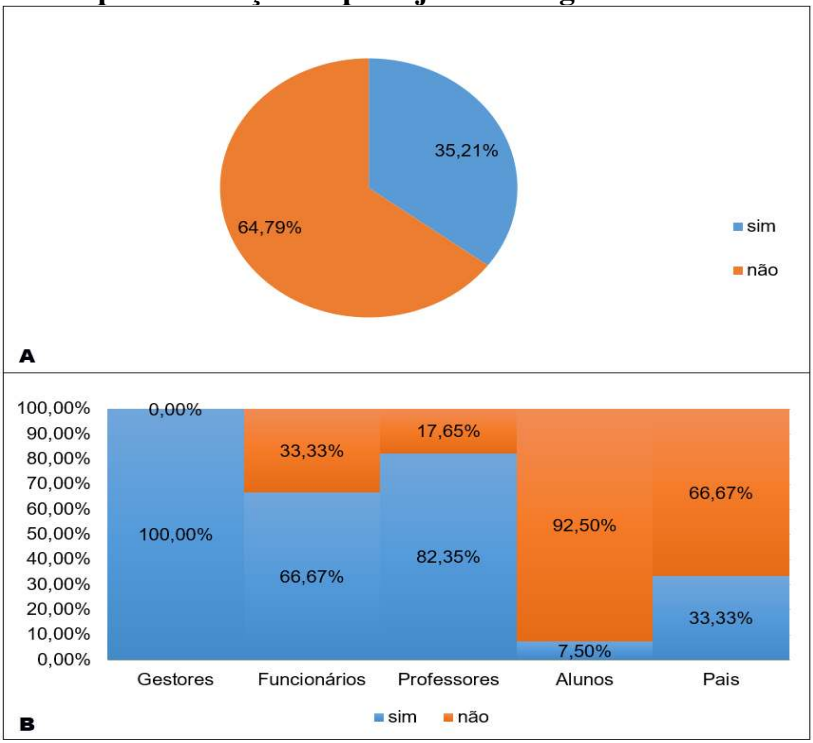
No primeiro quesito: **você conhece o órgão colegiado de sua escola para definição de planejamento e gestão de recursos?** Procura-se saber dos sujeitos da pesquisa tem a percepção sobre a participação no órgão colegiado, como é constituído, bem como se o Caixa Escolar é um órgão colegiado cuja função é gerir os recursos financeiros da escola.

A princípio entende-se que o Conselho Escolar atua enquanto órgão composto por agentes representativos dos vários segmentos da comunidade escolar, cuja atribuição está relacionada a mecanismos de participação social materializando a gestão democrática escolar. É possível que para algumas pessoas do âmbito escolar percebam o órgão como instrumentalizador específico de caráter financeiro. Entretanto, embora exista o viés financeiro nas ações que devem ser desempenhadas pelo Conselho, sua abrangência vai além das atividades financeiras.

Nessa ótica considera-se a participação no Conselho Escolar como um elemento construtor da identidade dos sujeitos da comunidade escolar, como destaca Marques (2007), onde esse colegiado é instituído como espaço democrático de planejamento, execução e fiscalização, que viabiliza a gestão escolar num processo democrático. O colegiado está atrelado nos momentos decisórios e não apenas consentir com as decisões tomadas previamente.

Ressalta-se que esse colegiado de gestão voltado para o aspecto financeiro não pode apenas sancionar as decisões tomadas pela direção escolar (MARANHÃO, 2010), mas também é responsável pelas deliberações referentes à escola nos aspectos administrativos e pedagógicos. Associado a este, a Escola possui a Associação de Pais e Mestres que planeja e gerencia mais diretamente os recursos financeiros capitaneados seja de programas para desenvolver políticas públicas ou mesmo os recursos oriundos de movimentos internos da escola, como a Cantina Escolar.

Gráfico 9 - Conhecimento do órgão colegiado da escola para definição de planejamento e gestão de recursos



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Conhecimento do órgão colegiado da escola para definição de planejamento e gestão de recursos por segmento. B. Conhecimento do órgão colegiado da escola para definição de planejamento e gestão de recursos por sujeitos sociais.

Percebe-se no Gráfico 9A, inicialmente, que apenas um pouco mais de um terço dos *stakeholders* (gestão escolar, professores e funcionários) afirmam ter conhecimento do órgão colegiado responsável pelo planejamento e gestão dos recursos financeiros. Os demais sujeitos da pesquisa afirmam não conhecerem.

Nessa ótica, no Gráfico 9B é considerável o quantitativo daqueles que desconhecem esse colegiado no universo escolar, principalmente os pais e alunos.

Na opinião de uma professora, em completo a assertiva indicada na questão, evidenciou-se que quanto aos recursos financeiros a equipe gestora, os professores e os funcionários são os que mais conhecem a existência desse colegiado, assim registado:

> "A escola tem a associação de pais e mestres, na qual eu faço parte da diretoria. Tem um conselho escolar, eleito ano passado e sempre tem reuniões. Tudo o que é comprado com o dinheiro da Associação, os professores, alunos são consultados, entretanto, não há consulta a pais, por falta da presença deles aqui".

Também foi significativo o registro de outro professor ao afirmar: "*Existe esse planejamento, os gastos e a prestação de contas*". Ele demonstrou conhecer sobre a existência do órgão colegiado e da função que deve desempenhar a respeito da transparência dos recursos aplicados e gerenciados na escola.

No que se refere aos pais e alunos, constatou-se no Gráfico 9B que um terço dos pais conhecem o colegiado. Porém, é por parte dos alunos que se encontra a menor parcela de conhecimento sobre esse colegiado. Sobre essa questão, um aluno destacou que:

> "Aqui na escola a nossa educação é robotizada, sempre que tentamos fazer algo diferente encontramos dificuldades. Então perdemos o interesse, o estímulo da participação, para que a gente faça algo temos que conseguir com os próprios meios, não podemos utilizar bens da escola".

De forma geral, verifica-se no Gráfico 9B um percentual elevado sobre a falta de conhecimento, percebe-se que os alunos não têm acesso ao colegiado, ou, mesmo o pleno conhecimento e a possível participação como segmento escolar. Afinal, não se pode esquecer a função social da escola, e nesse caso, o envolvimento dos discentes, voltado para a formação do exercício pleno da cidadania, compreendendo o que é planejamento, gestão e apresentação de relatórios referentes a recursos financeiros.

O segundo quesito pretende saber se ocorre transparência na prestação de contas do colegiado e de que forma acontece a divulgação, isto é, em que meios ocorrem as divulgações dos relatórios financeiros do colegiado escolar**.** Para tanto, questionou-se: **existe prestação de contas de despesas realizadas automaticamente pela própria escola?**

Ressalta-se que as ações desenvolvidas nas unidades escolares devem seguir os princípios da administração pública prevista em lei, conforme preceitua a Constituição Federal de 1988. Assim devem ser respeitados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Considerando a necessidade de uma gestão eficiente na rotina escolar, esta implica no desenvolvimento dos professores, atuação e comprometimento da equipe, integração da comunidade escolar, movimentação e aprendizagem dos alunos e consequentemente nos resultados da escola. Nesse sentido, Ramires aborda: “Os gestores das escolas têm as suas responsabilidades aumentadas e passam a envolver-se com rotinas diárias de planejamento, execução e controle dos repasses recebidos e dos gastos efetuados” (RAMIRES; HORTA; DAVID, 2012, p. 60).

Assim, a elaboração da prestação de contas deve seguir as orientações da legislação vigente e considerar a melhor forma de utilização dos recursos, com capacidade de refletir se estes foram

suficientes para causar impacto no desempenho do ensino e aprendizagem, que é a atividade fim da escola. Ainda acrescentam:

> Podemos definir da prestação de contas como um conjunto de documentos comprobatórios das despesas efetuadas. Entretanto, esse conceito vai além da mera exigência legal, já que todo gestor público é obrigado a prestar contas dos recursos recebidos, sob a pena de sanções previstas em lei: sabe-se que qualquer administração pública comprometida deve dar uma resposta à sociedade, o principal e último objetivo de qualquer serviço público (RAMIRES; HORTA; DAVID, 2012, p. 38).

Preocupação que deve permear a conduta e a atuação transparente dos processos de gestão de uma escola que segue os preceitos democráticos.

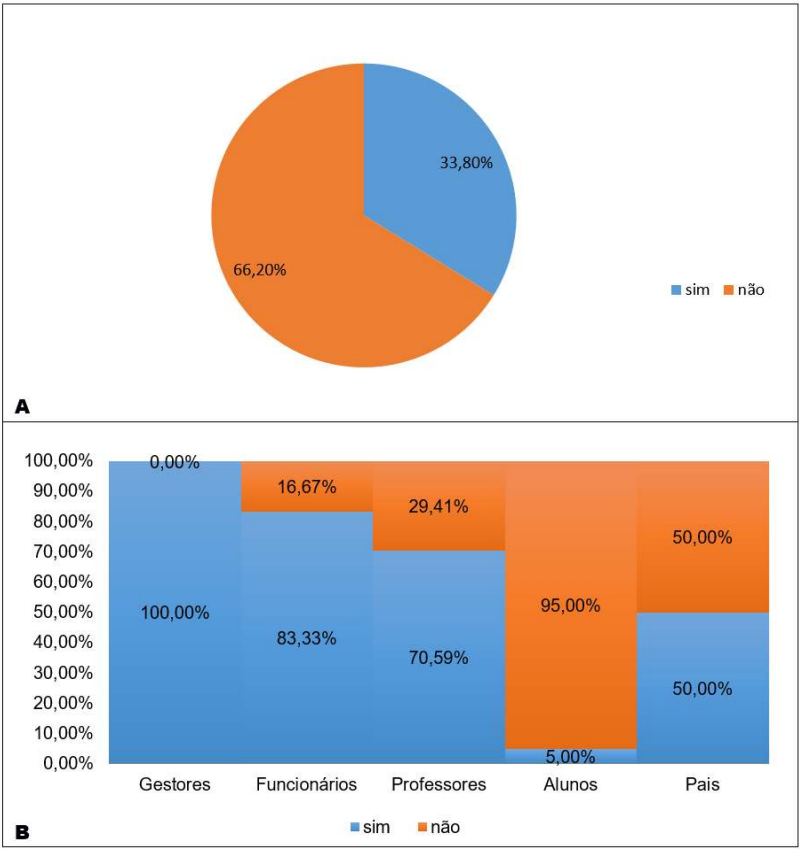
Observando as respostas dos sujeitos da pesquisa representada no gráfico 10A apenas um terço deles afirmam que ocorre a prestação de contas. Dentre os *stakeholders* entrevistados, mais uma vez sinalizam positivamente o gestor escolar, os professores e os funcionários. Em complemento a assertiva um professor admitiu que "*Existe prestação de contas no Mural. Em alguns momentos, a gestora participa da prestação de contas nas reuniões, ela é muito correta sobre isso*".

Porém, há divergências nas percepções dos professores, pois entre os questionários desses atores sociais, um outro registro "*Atualmente, a primeira vez que eu vi foi durante essa semana, um mural de prestação de contas na sala dos professores, desde 2011 a primeira vez que estou vendo isso aqui*".

Nos questionários dos funcionários, um deles foi enfático ao afirmar: *"Existe prestação de contas no mural da escola, porém*

nunca vista nos últimos três anos. Essa nova gestão apresenta preocupação em divulgar o que se está fazendo e está sendo gasto. Então, à partir dessa nova gestão passou a acontecer".

Gráfico 10 – Existência de prestação de contas por parte da escola



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Existência de prestação de contas por parte da escola por categoria. B. Existência de prestação de contas por parte da escola por categoria.

Por outro lado, os pais e os alunos formam o grupo daqueles que afirmam não terem conhecimento da prestação de contas, conforme constatado no Gráfico 10B. Em um questionário dos pais pesquisados encontrou que: "*Não sei muito dessas questões financeiras, vejo a prestação de contas nas reuniões de pais e mestres como membro da APM*".

Em correspondência ao Gráfico 10B, a resposta de um aluno revela que:

> "Os valores simplesmente são colocados nos murais. Eu vejo, leio e somente tomo conhecimento. Não existe um processo de discussão desses resultados, não há espaço para a discussão daquilo, para se manifestar pelo que é essencial, simplesmente tomamos conhecimento".

Verifica-se que os *stakeholders* (professores e funcionários) são categóricos em afirmar que a prestação de contas não ocorria há três anos, porém com a atual gestora escolar, esse procedimento tem ocorrido. Entretanto, para os demais (pais e alunos) a prestação de contas ainda ocorre de forma insipiente.

Na sequência, buscou-se conhecer se existe transparência no tocante a prestação de contas, com o seguinte questionamento: **Qual sua percepção sobre a transparência na prestação de contas da escola?** Ainda, admitindo princípios da Constituição Federal de 1988 que regem a administração pública que asseguram a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência dos atos da administração, os mesmos são aplicáveis ao colegiado específico na escola, responsável diretamente pela gestão dos recursos públicos, isso não exime o gestor escolar das responsabilidades inerentes ao cargo que ocupa, ou aos membros de Colegiados.

Para tanto, o gestor escolar necessita estar atento as responsabilidades inerentes ao cargo, podendo inclusive, caso descumpra esses princípios, responder administrativamente com a perda do cargo, como também criminalmente, portanto, sujeito a sanções. Ramires, Horta e David discorrem:

> A necessidade da transparência enquanto maneira de gerir e principalmente, de prestar contas, ressaltando que a disponibilização de maneira clara e objetiva das informações relativas à gestão de uma escola, mais do que uma exigência formal dos órgãos de controle, é fundamental como meio de comunicação e satisfação para os principais envolvidos no processo de gestão pública: a sociedade (RAMIRES; HORTA; DAVID, 2012, p. 41).

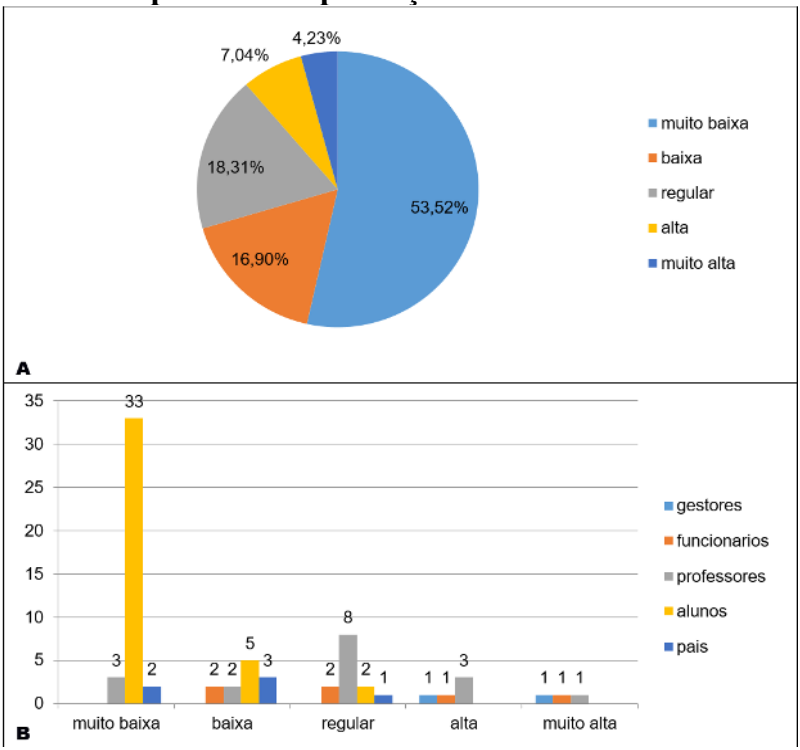
A transparência é fator essencial para a boa prestação dos serviços públicos educacionais, pautados ainda, por um esforço conjunto de uma gestão desenvolvida com processos de comunicação eficientes entre os atores escolares. Essa relação transparente seguramente poderá inspirar um sentimento de satisfação mútua entre todos os participes do processo decisório escolar.

Sobre esse quesito a análise do Gráfico 11A revela que mais de dois terços dos *stakholders* que responderam ao questionário foram enfáticos em afirmar que a transparência na prestação de contas ocorre de forma "baixa e muito baixa". Os que acreditam ser de forma "regular" e "alta e muito alta", representa uma minoria significativa, dado extremamente preocupante no contexto da escola.

Referente a especificidade dos *stakholders,* no Gráfico 11B verifica-se que os alunos se sobressaem dos demais ao admitirem que a transparência seja "muito baixa". Esse reflexo pode ser em

decorrência da penúltima gestão da Escola, que conforme registrado por um funcionário na questão anterior, não havia prestação de contas, e consequentemente, não havia transparência.

Gráfico 11 – Percepção sobre a transparência na prestação de contas da escola



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Percepção sobre a transparência na prestação de contas da escola por segmento. B. Percepção sobre a transparência na prestação de contas da escola por sujeitos sociais.

Os atores sociais da Escola foram questionados quanto ao: **Quais são os veículos da divulgação da prestação de contas dos**

recursos da escola? Esse quesito vislumbra conhecer os meios utilizados e a eficiência dos mesmos na divulgação dos relatórios financeiros de prestação de contas.

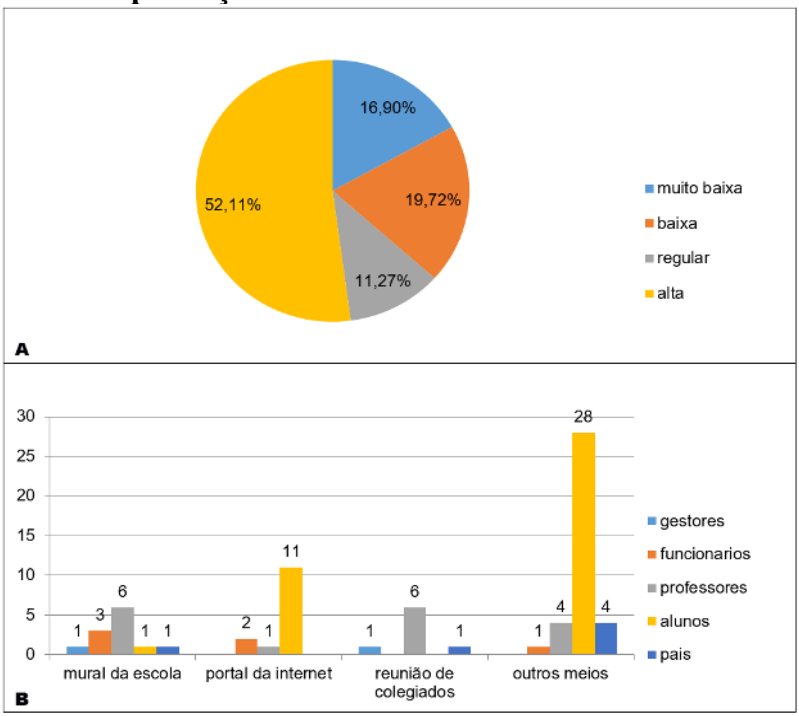
O fato de receber e executar os recursos financeiros resulta no dever de prestar contas conforme prevê a Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998, que preceitua: "Art. 70. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária" (BRASIL, 1988)

Seguindo essa determinação da lei pátria e a lei da transparência, os órgãos colegiados devem permitir o acesso as informações sobre receitas e os gastos, executados pela escola para seu pleno funcionamento, dispondo as informações a toda a comunidade escolar. Nessa perspectiva, é necessário permitir o acesso a todos os interessados, um resumo e expô-lo de maneira fácil de compreender.

Geralmente a exposição dessas informações ocorrem em mural, como respondentes já afirmaram nos quesitos anteriores. Isso porque o mural da escola sempre é disposto em local de maior circulação.

A partir da análise do Gráfico 12A verifica-se que para mais de cinquenta por cento dos respondentes, a divulgação da prestação de contas ocorre de forma satisfatória. No Gráfico 12B, quanto à especificidade do veículo de divulgação, percebe-se que todos citam o mural da escola. Entretanto, os alunos sobressaem nos itens portal da internet e outros meios.

Gráfico 12 - Veículos de divulgação da prestação de contas dos recursos da escola



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Veículos de divulgação da prestação de contas dos recursos da escola por segmento.
B. Veículos de divulgação da prestação de contas dos recursos da escola por sujeitos sociais.

No último quesito dessa dimensão, com base nas informações anteriores e sabendo que a escola recebe recursos públicos, tanto federal quanto estadual, procurou-se saber da existência de outro forma da captar recursos para utilização da escola, com o seguinte questionamento: **Na escola além dos recursos financeiros eventualmente fornecidos pela Secretaria de Educação para uso autônomo, existem outros meios de captação de recursos financeiros?**

É salutar entender que os princípios que norteiam as práticas de capitação de recursos públicos são os mesmos para capitação de recursos por meio de pessoa física ou atividades desenvolvidas pela escola. Assim, é necessário saber planejar o que se pretende e de que forma poderá ter acesso ao recurso desejado, para não ir de encontro a qualquer situação ilícita. Para tanto a escola tem autonomia, respeitado as diretrizes do sistema, de realizar ações que lhe tragam benefício, como Lima (2002), pondera:

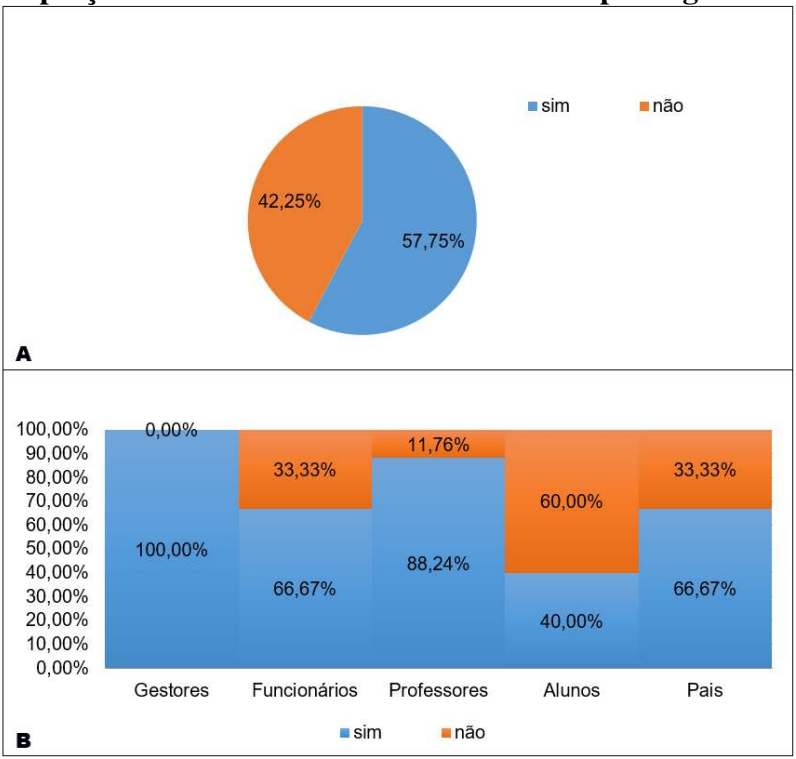
> Porque, finalmente, as organizações são sempre as pessoas em interação social, e porque os actores escolares dispõem sempre de margens de autonomia relativa, mesmo quando a autonomia das escolas não se encontra juridicamente consagrada e formalmente reconhecida e regulamentada (LIMA, 2002, p. 33).

Assim, a autonomia é relativa, desde que determine as estratégias e mobilizações devem ser utilizadas para desenvolver determinadas ações que implique m em captar recursos para o meio escolar, inclusive entendendo que a autonomia para tal, tem limites, considerando inclusive a função social da escola. Nessa conjuntura, Barroso esclarece: "A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis (BARROSO, 1998, p. 16).

De acordo com os resultados demostrados no Gráfico 13A constatou-se que pouco mais de cinquenta por cento dos *stakeholders* entrevistados responderam afirmativamente, enquanto os restantes responderam que não ocorria. Porém, no Gráfico 13B na especificidade a partir dos respondentes verifica-se que gestor escolar, professores, funcionários e pais são sabedores dessa

existência em percentual elevado, enquanto os alunos demonstram que não.

Gráfico 13- Existência de outros meios de captação de recursos financeiros na Escola por segmento



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Existência de outros meios de captação de recursos financeiros na Escola por segmento. B. Existência de outros meios de captação de recursos financeiros na Escola por sujeitos sociais.

Percebe-se, mais uma vez, que não há na escola ampla participação social dos alunos quando se trata de questões

financeiras, pois em uma escola com gestão escolar democrática todas as dimensões do processo são verdadeiramente conhecidas e com envolvimento de todos.

A cantina da Escola é uma fonte de recursos próprios, conforme assegura um professor:

"*O pessoal responsável pela cantina comunica na sala dos professores o apurado da Cantina, quanto existe na caixa escolar, para aplicarmos conforme a necessidade*".

Um funcionário demonstrou conhecer informações sobre os recursos da escola, mas sua percepção denota preocupação:

"A *escola tinha um dinheiro em caixa, recurso de convênio e nos últimos três anos o dinheiro não foi gasto. Eu acredito que, por desconhecimento da gestão ou por problemas na documentação da APM*".

De certa forma, ficou evidente que entre os funcionários a questão financeira da escola estava mais socializada, pois em um registro evidenciou que: *"Fizemos um bingo para arrecadar recursos para pagas um déficit da Receita Federal. Resolvemos a pendência de documentos da escola".*

Nesse cenário verifica-se que a escola dispõe dos recursos oriundos da cantina escolar, de convênios e de outras atividades desenvolvidas esporadicamente pela escola, para captar recursos.

DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

As últimas décadas apresentaram uma elevada transformação no cenário da administração escolar, com foco puramente voltado ao atendimento da existência da escola, para um novo norte no sentido de uma gestão mais abrangente aderindo todos os recursos

(materiais, financeiros, humanos, infraestrutura), que são direcionados para subsidiar o processo educacional (LÜCK, 2009, p. 106). Esse cenário engloba a dimensão administrativa na escola como integrante do processo democrático e participativo.

Para a realização da pesquisa de campo foram formulados sete quesitos, cujo objeto é identificar se a gestão escolar promove amplamente uma gestão administrativa contemporânea ou ainda se desenvolve de forma conservadora, com a participação limitada dos agentes que congregam a comunidade escolar e local.

O primeiro quesito foi construído para entender qual a imagem prática da gestão administrativa desenvolvido na escola. Está relacionado à indicação do gestor escolar, como é realizado o planejamento, como são tomadas as decisões, se o gestor fomenta espaços de participação e o interesse da comunidade escolar. Questão norteadora: **como você caracteriza o modelo de gestão da escola?**

Para Wittmann e Franco (1998), a gestão é compreendida como um vetor da administração e discorrem afirmando que a administração: "engloba as políticas, o planejamento, a gestão e a avaliação da educação", enquanto "a gestão é entendida como coordenação dos esforços individuais e coletivos de implementação das políticas e planos" (WITTMANN; FRANCO, 1998, p. 27).

Nessa direção, Paro (1999) acrescenta: "a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados", embora a administração no processo educacional transcenda os procedimentos meramente burocráticos, uma vez que se trata de gestão que envolve pessoas na área finalística educativa. E complementa: "a administração pode ser vista tanto na teoria quanto na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: 'a racionalização do trabalho e a coordenação do esforço humano coletivo" (PARO, 1999, p. 18-19).

Ainda Bordignon e Gracindo (2006, p. 159) argumentam que a gestão da educação fortalece os processos democráticos e participativos vividos no cotidiano escolar, afastando a teoria da gestão burocrática adotada pelas empresas.

Nesse modelo a eficácia, a eficiência e a qualidade total suplantam a centralidade e a produtividade, diante da especificidade da organização educacional, que está pautada dos procedimentos e processos individuais e coletivos da necessidade humana, enquanto a gestão burocrática está pautada na rotina, "alimentando a cultura individualista do tarefismo" (p. 162).

O desafio para a gestão se desenvolver através dos princípios democráticos está em combater essa cultura individualista do tarefismo através da efetiva valorização da participação social dos atores escolares no cotidiano escolar.

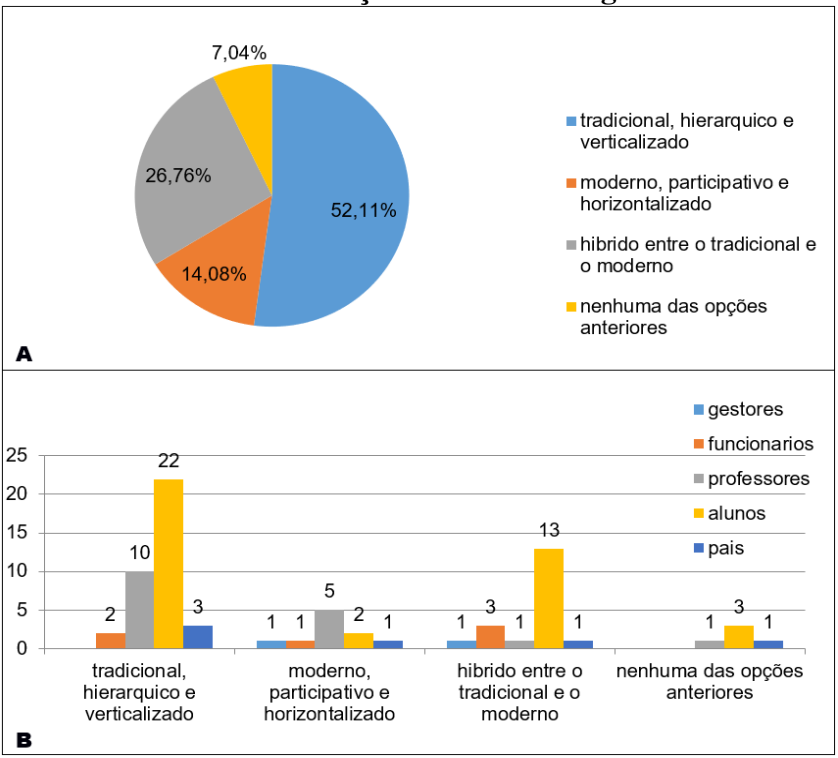
No Gráfico 14A as respostas identificadas revelam que o modelo de gestão da escola é tradicional, hierárquico e verticalizado, por mais da metade dos sujeitos da pesquisa, principalmente pela maior parte de professores e a maioria de alunos.

O modelo caracterizado pelos sujeitos da Escola difere do que propõe Dias (2001), pois, de acordo com o autor, a gestão escolar comumente, pode ser de três formas: administração, a cogestão e a autogestão. A administração objetiva ter o máximo de resultados, otimizando energias. A cogestão incorpora o "princípio da participação", com decisões coletivas e a autogestão "consiste na anarquia, em seu sentido legítimo de ausência de autoridade, sem que isso signifique ausência de ordem" (DIAS, 2001, p. 270).

As características moderna, participativa e horizontalizada, são vistas, por pelo menos um quinto do universo dos sujeitos da pesquisa, dentre eles: a gestão escolar, se manifesta integralmente neste modelo. Em relação aos pais, funcionários, professores e

alunos alguns também responderam positivamente, embora em número inexpressivo, conforme dados constantes no Gráfico 14B.

Gráfico 14 – Caracterização do modelo de gestão da escola



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Caracterização do modelo de gestão da escola por categoria. B. Caracterização do modelo de gestão da escola por sujeitos sociais.

Reconhecem o modelo híbrido, composto pelo tradicional e o moderno, um número significativo de alunos. Também houve manifestação da própria gestão escolar nesse modelo e uma parcela mínima de pais, professores e funcionários.

Sabe-se que a gestão escolar democrática exige o constante refazer das práticas instituídas na escola. Trata-se de um processo de movimento continuo e com decisões coerentes ao propósito da educação brasileira com fins democráticos, especialmente para a construção da cidadania. Neste sentido, se compreende que a gestão democrática promove a construção da "escola cidadã", quando afirmam que a "gestão democrática é o processo de coordenação das estratégias de ação para alcançar os objetivos definidos e requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade" (BORDIGNON; GRACINDO, 2006, p. 165).

Em uma resposta da equipe de gestão identificou-se o argumento: "*Os espaços que a gestão abre para os outros atores, professores, pais, funcionários, para participarem na gestão administrativa, é bem amplo*". Os funcionários não comungam igualmente, quando um deles afirma: "*Ocasionalmente nem sabemos quem é o gestor de nossa escola, tivemos três gestores no ano passado, só soubemos que tinha um novo gestor, dois meses depois. O gestor é o bode expiatório do governo na Escola"*.

Quanto à pergunta: **Como você percebe o perfil de planejamento e de tomadas de decisão da gestão da escola?** Nesse aspecto, entende-se que a gestão deve promover um planejamento participativo e democrático, estabelecendo um diálogo na busca de uma administração educacional eficaz que atenda os interesses e necessidades dos atores envolvidos na comunidade escolar. A gestão da administração envolve realização eficaz de atividades, intencionalidade, tomada de decisão, atingir objetivos sociais e políticos no contexto escolar, cumprindo a função social da escola.

Sobre esse foco, Libâneo (2004) argumenta que a intencionalidade se projeta nos objetivos que dão o rumo à direção das ações, por meio de planejamento e tomada de decisão participativo. A postura do gestor escolar envolve os aspectos no âmbito da prática escolar, experiências pessoais, influência das

políticas públicas, o entorno onde a escola está inserida, o grupo de profissionais e a clientela nas suas respectivas atuações.

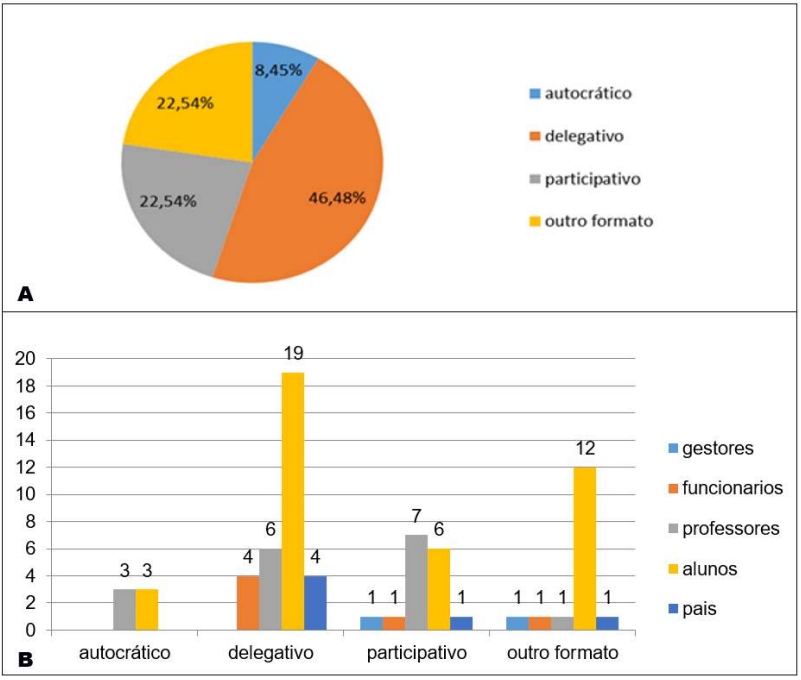
Essa postura de gestão também encontra sustentação nos apontamentos de Lück (2005), onde a gestão administrativa escolar deve estar calçada em uma:

> Visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto; Habilidade de manejo e controle do orçamento; habilidade de organização do trabalho educacional; habilidade de acompanhamento e monitoramento de programas, projetos e ações; habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa; habilidade de tomar decisões eficazmente; habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas (LÜCK, 2005, p. 84).

A visão de conjunto e as habilidades inerentes às atribuições da gestão se desenvolvem no cotidiano escolar fortalecidas pela participação efetiva dos sujeitos sociais que integram a realidade escolar. É quando a gestão vai se desenvolvendo e se constituindo forte no cotidiano escolar permeado pelo compromisso conjunto dos sujeitos sociais, os quais se sentem responsáveis pelos resultados obtidos pela escola no seu compromisso social alcançados.

O acompanhamento conjunto por todos os atores sociais da escola, materializa um estado de compromisso social que só ocorre a partir da participação efetiva dos sujeitos interessados e envolvidos no projeto coletivo do trabalho educacional almejado pela comunidade escolar.

Gráfico 15 - Percepção do planejamento e de tomada de decisão da gestão da escola



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Percepção do planejamento e de tomada de decisão da gestão da escola por segmento. B. Percepção do planejamento e de tomada de decisão da gestão da escola por sujeitos sociais.

Constata-se no Gráfico 15A que menos de um quarto dos *stakeholders* respondem que existe participação no planejamento e tomada de decisão na escola e que mais da metade deles apontam para um processo delegativo e autocrático, com destaque as respostas dos alunos. As respostas se coadunam com as respostas encontradas nos Gráficos 14A e 14B. Tal procedimento compromete significativamente o processo democrático numa unidade escolar.

Na visão de um gestor escolar se identifica que: *"A participação não é efetivada. Quando você chama a comunidade, não participam. Falta muita participação na hora das decisões".*

A percepção de um aluno revela que a participação não ocorre por falta de incentivo necessário para o processo, pois quando é comunicado realiza-se de forma restrita: "*A participação só acontece quando se trata de comunicar todo mundo, para se fazer presente tal dia e tal hora*". Um professor admite, "A *administração ela abre para a participação, mas o restante é delegativo. Vejo a gestão frequentemente participativa e delegativa, porque há participação de todos e uma delegação de funções, mas poderia melhorar*". Outra professora é enfática: "*Nós temos reuniões de planejamento, sempre a gestão pede sugestões, mas nem sempre são completamente aceitas*."

É necessário que as práticas dos atores estejam também em consonância com o regime de gestão proposto, do contrário as práticas delegativas frequentes poderão limitar as participações possíveis em um espaço de deliberações coletivas, segundo Veiga (2003) próprio de um processo de autonomia escolar. Esse modelo tende a gerar na escola, a limitação de atuação e até a exclusão dos sujeitos da comunidade.

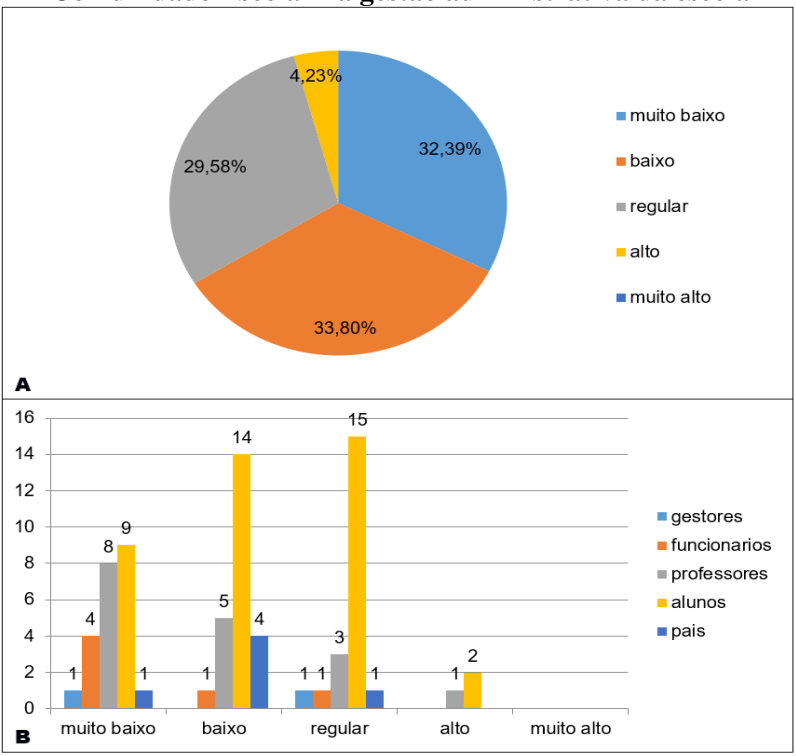
Ainda, de forma complementar, surge um questionamento que vislumbra identificar a participação da comunidade escolar no contexto da gestão escolar, pelo seguinte questionamento: **Como você percebe a participação da Comunidade Escolar na gestão administrativa da escola?**

A princípio, a gestão democrática deve primar por uma participação nas decisões, um estreito canal de comunicação com a comunidade escolar, buscando o trabalho coletivo e a plena autonomia dos envolvidos no processo educacional. Nessa ótica, a

participação da comunidade escolar no ambiente educacional fomenta uma sociedade harmônica, cidadã, dinâmica e aprazível.

As práticas participativas tendem a fortalecer os processos de gestão, as tomadas de decisões, geram forças conjuntas e estabelecem vínculos de confiança entre os atores sociais envolvidos no processo educativo.

Gráfico 16 – Percepção da participação da Comunidade Escolar na gestão administrativa da escola



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Percepção da participação da Comunidade Escolar na gestão administrativa da escola por segmento. B. Percepção da participação da Comunidade Escolar na gestão administrativa da escola por sujeitos sociais.

Todas as manifestações de auxilio de participação devem ser encaradas como algo positivo com vistas ao fortalecimento das ações gestoras desenvolvidas. É através da participação expressiva da comunidade escolar que irá se constituir a legitimidade do processo democrático no contexto escolar, marcado por diferentes representações sociais e segmentos participativos.

Ao se analisar o Gráfico 16A nas respostas obtidas sobressai que a participação da comunidade escolar é muito baixa. Mais de dois terços dos *stakeholders* e quase um terço expressam que é regular.

Ao proferir uma reflexão sobre a gestão administrativa na educação brasileira Carvalho (2005), identifica a importância do aumento da participação da comunidade escolar por intermédio de mecanismos de gestão colegiada e representativa. Essa participação envolve o partilhamento e a descentralização do poder como práticas democráticas onde a comunidade escolar participa de forma plena nas tomadas de decisões. Neste sentido, fica comprovada que na Escola Airton Senna da Silva tem muitos aspectos a serem superados e trilhados para melhor envolver a comunidade nos processos de gestão.

Como publicação em Jornal no Estado do Paraná:

> A gestão democrática implica obrigatoriamente na participação intensa e constante dos diferentes segmentos sociais nos processos decisórios, no compartilhar as responsabilidades, na articulação de interesses, na transparência das ações, em mobilização e compromisso social, em controle coletivo (JORNAL DO PROJETO PEDAGÓGICO, 2002, p. 1-2).

Essa participação intensa deve ser estimulada em primeira mão, pela equipe gestora, a qual tem que manifestar esforços para o partilhamento de ações com a comunidade, saindo da intencionalidade para a prática efetiva que existirá somente à partir de ações articuladas e transparentes com os sujeitos da escola.

No Gráfico 16B na percepção dos alunos a participação da comunidade é regular com mais incidência, dado que também corresponde ao posicionamento mais enfático da gestão escolar, ainda que um dos gestores assim complementou: "*Existe participação da comunidade porque trabalhamos de forma coletiva. Todas as decisões são tomadas de forma coletiva. Os colegiados, conselho escolar, conselho de classe, APM e alunos participam das atividades de planejamento, gestão e administrativa*".

De entendimento diferente ao gestor, um professor contra argumenta que: "*A comunidade não participa. A participação da comunidade se limita ao final do ano letivo para saber se o aluno passou ou não, se foi aprovado. Momento em que temos a comunidade escolar reunida"*. Por sua vez, outro professor tem perspectiva diferente: "*Por vezes, para alguma decisão e soluções, a comunidade é chamada pra participar, porém muitas vezes a comunidade deixa a desejar, com a participação".*

A comunicação humana fortalece as relações interpessoais, possibilitando troca de saberes, culturas e experiências e é um princípio a ser cultivado nos processos democráticos. Não há como ter participação efetiva sem se estabelecer a comunicação entre as pessoas, assim, entende-se que o desafio começa em estabelecer os canais flexíveis e abertos de comunicação. Cabe em primeiro lugar, a equipe gestora criar as estratégias de comunicação com a comunidade e gradativamente, ir envolvendo a própria comunidade nas problemáticas em que ela faz parte.

No quarto quesito do questionário recorreu-se a questão: **Na sua percepção como ocorre a participação dos professores nas tomadas de decisões que afetam a gestão administrativa na escola?**

Espera-se que a participação dos professores seja profícua nas tomadas de decisões na escola, pois em geral são eles que se relacionam diretamente com os demais integrantes da comunidade escolar no processo educativo.

Trata-se daquele que representa a postura da escola diante dos pais, como grande agente de mudanças podendo estreitar o contato da comunidade com a escola e mais, desenvolver laços de confiança mútua e relações mais aproximadas com os interesses escolares.

A participação dos professores legitima a qualidade do compromisso social da escola em todas as suas dimensões, sendo ele o profissional que determina a *imagem educativa* em todas as dimensões existentes na escola.

Observa-se no Gráfico 17A que a resposta se concentra no item "regular" com incidência significativa nos resultados compreendidos como "baixo" e "muito baixo". A atividade do professor dentro da escola deve ser bastante valorizada, sendo permitido espaço para sua autonomia e participação ativa no planejamento e tomada de decisão. Nesse sentido, Martins assegura a importância do professor:

> O educador é, sem dúvida, o elemento fundamental da comunidade educativa, pois desempenha a função de formar a alma do educando. Em função disso, não pode limitar-se a um mero transmissor de conhecimento ou ser apenas alguém que faz de educação um meio de ganhar a vida. Antes disso o

> educador deve irradiar entusiasmo, vibrando com a ação educativa (MARTINS, 1999, p. 136).

No entanto, exige muito mais que apenas o desejo do outro, nesse caso, o do diretor. A participação se manifesta por comprometimento individual e coletivo quando o sujeito se reconhece no espaço e quer atuar nele.

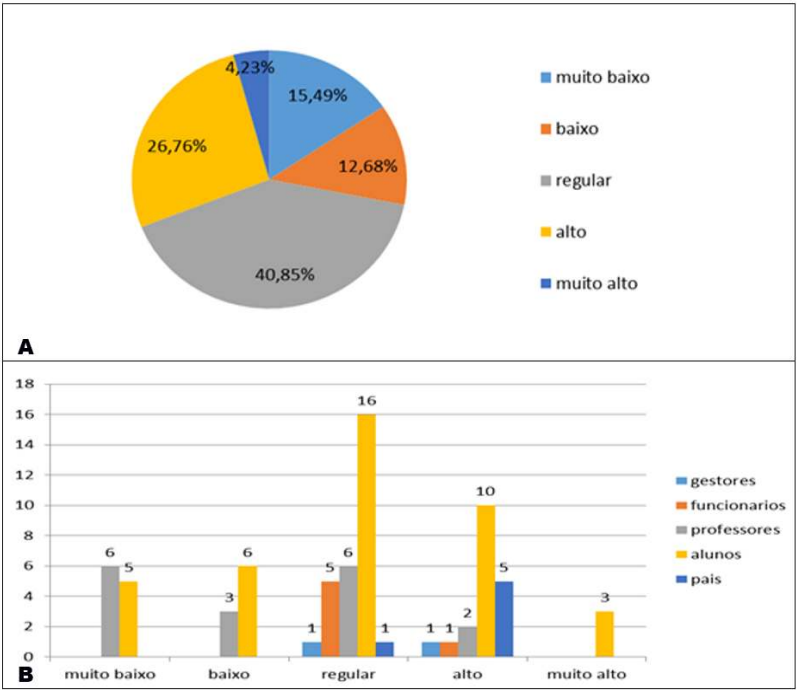
Na análise categorizada pelos atores sociais da Escola constante no Gráfico 17B, os professores admitiram a própria participação nos itens "muito baixo, baixo e regular". As incidências afirmadas pelos professores devem ser analisadas como uma auto avaliação, cabendo um processo de reflexão sobre as causas da falta de interesse e motivação para participarem de maneira mais efetiva.

As transcrições dos registros de professores colaboram para o entendimento de que é preciso organizar formas de discussão a respeito da função social da participação, mas também sobre os conteúdos significativos das ações escolares que partem do interesse do professor.

"*Eu percebo que não participo muito, não totalmente, uma vez que a gestão escolar já recebe ordens da Secretaria. Então como é delegativa a nossa participação é pouca"*. Uma professora assegura, "*Eu não vejo essa participação acontecer. Aqui temos reuniões que se dizem "pedagógicas", mas a participação dos professores na tomada de decisões é muito baixa".* Outro professor corrobora: "*A maioria dos professores colaboram para o desenvolvimento da Escola, mais poucos participam."*

Para Vasconcellos (2009), o professor exerce uma tarefa relevante e complexa no contexto escolar, diante da função social da escola. Talvez, no âmbito da Escola Airton Senna da Silva o trabalho inicial deva ser sobre a função social do professor na escola.

Gráfico 17 - Ocorrência da participação dos professores nas tomadas de decisões



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Ocorrência da participação dos professores nas tomadas de decisões que afetam a gestão administrativa na escola por segmento. B. Ocorrência da participação dos professores nas tomadas de decisões que afetam a gestão administrativa na escola por sujeitos sociais.

No Gráfico 17B a equipe diretiva manifestou com opiniões divergentes, para um a participação ocorre de forma "regular e para o outro com incidência no item "alto". Para o gestor que identificou como regular, assim expressou ao justificar a resposta: "*A participação dos professores tem, mais não é como tem que ser*". Entende-se dos aspectos subjetivos inerentes a percepção humana e isso está representado nas concepções dos gestores, no entanto, as

respostas dos gestores prescindem de critérios mais objetivos e correspondentes ao esperado pelos professores.

Quanto a percepção dos alunos, eles indicaram como "muito alto" ainda que apenas uma quantidade pequena de alunos tenha respondido à questão. É interesse notar que a percepção do aluno se volta para a influência do poder do professor nos processos decisórios da escola. Essa é uma crença estabelecida e que gera no aluno confiança no professor.

Assim, verifica-se nos depoimentos que a participação dos professores poderia ser ainda mais atuante no contexto escolar.

Continuando, perguntou-se sobre a participação dos funcionários nas tomadas de decisões na gestão administrativa da escola: **na sua percepção como ocorre a participação dos funcionários nas tomadas de decisões que afetam a gestão da escola?**

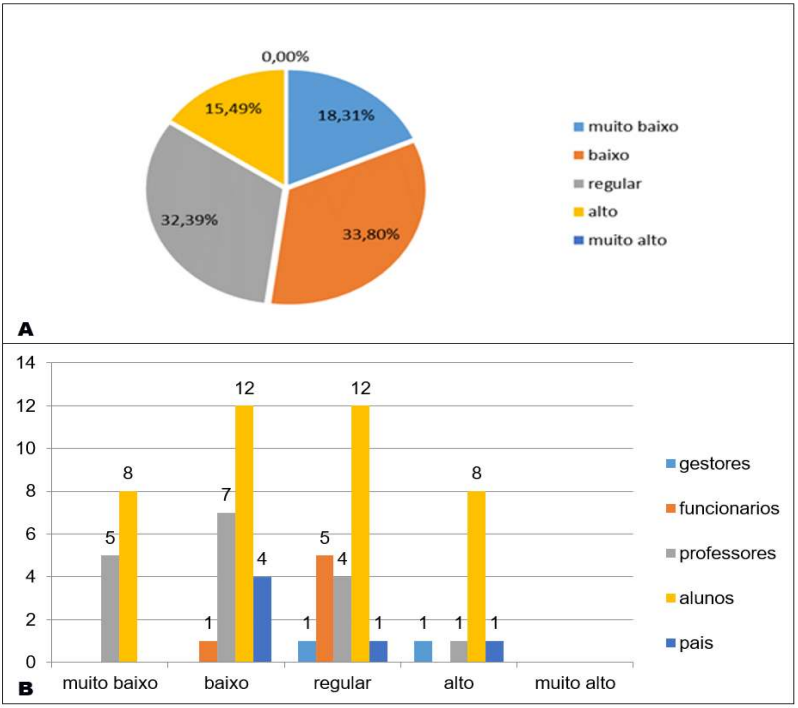
Na gestão democrática a participação de todos é fundamental, não sendo menos considerada a importância dos funcionários. Estes precisam entender sua responsabilidade na escola, considerando que em um modelo participativo as decisões atingem a todos.

Assim, é imprescindível a participação dos profissionais na elaboração do projeto pedagógico da escola, na construção da autonomia pedagógica e administrativa da escola, que fundamentam a construção participativa da gestão escolar.

Os funcionários da escola são parte importante para o alcance da função social da escola na sua missão educativa e formativa de sujeitos conscientes de seu papel social no contexto no qual vivem.

Esses profissionais fortalecem a visão ampliada no cotidiano da gestão com foco na valorização da participação social da comunidade escolar.

Gráfico 18 – Ocorrência da participação dos funcionários nas tomadas de decisões que afetam a gestão da escola



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Ocorrência da participação dos funcionários nas tomadas de decisões que afetam a gestão da escola por segmento. B. Ocorrência da participação dos funcionários nas tomadas de decisões que afetam a gestão da escola por sujeitos sociais.

Conforme representado no Gráfico 18A os *stakeholders* são unânimes em afirmar que participação dos funcionários não ocorre de forma efetiva, pois nenhum pontuou o item "muito alto". A incidência da percepção na escola encontra-se com ênfase maior em "muito baixo" seguida de "baixa". Um dado preocupante, pois os funcionários são reconhecidos pela LDB n 9394/96 como

profissionais da educação, devendo ser respeitados em seus trabalhos e com direito a participar da gestão.

No contexto educacional para uma gestão democrática e participativa todos integrantes da comunidade escolar precisam ser considerados. Segundo Paro (2006), mesmo aqueles que não façam serviços burocráticos ou pedagógicos, todos devem ter o mesmo ideal participativo,

> Os funcionários em geral, embora não trabalhem em funções propriamente docentes, nem por isso deixam de emprestar o seu esforço na concretização dos objetivos educacionais. Em vista disso, sua participação na gestão da escola deve levar em conta, não 33 apenas sua colaboração no empreendimento, mas também seus interesses e reivindicações enquanto trabalhadores que são (PARO, 2006, p. 162-163).

A leitura do Gráfico 18B revela que os próprios funcionários responderam que a participação deles nas tomadas de decisões ocorre de forma "baixa e regular" correspondente à visão com mais incidência no conjunto dos atores sociais da Escola, expresso no Gráfico 18A. Interessante notar no Gráfico 18B a percepção dos alunos com incidência variando entre "muito baixo, baixo, regular e alto", estando no mesmo parâmetro os itens "regular e baixo". Essa variação de parâmetro revela a percepção de alunos sem o conhecimento "fático", mas influenciados por uma observação "fisiológica", resultante das relações superficiais vivenciadas no âmbito da escola.

De acordo com a indicação de um Gestor: "*A participação dos funcionários não é boa, eles têm a oportunidade de participar, mas não se interessam*". Para um Professor, "*Alguns funcionários*

participam, mas a maioria não se interessa. Por não ser como eles decidiram se desestimulam a participar". Nesta perspectiva um funcionário atestou que: "*Embora a gente decida aqui na escola tem que consultar a Secretaria de Educação, que impõe limites. Então já não existe apoio as nossas decisões.".*

Na sequência, de que forma acontece a participação dos alunos no mesmo processo. Assim, foi perguntado**: na sua percepção como ocorre a participação dos alunos nas tomadas de decisões que afetam a gestão na escola?** Considerando que o processo aprendizagem constitui a atividade fim da educação e por ser um contingente maior no universo da comunidade escolar, sua importância no processo participativo nas tomadas de decisões deve ser bastante valorizada e incentivada.

A importância da participação dos alunos nas tomadas de decisões da escola também está sustentada na finalidade educativa e missão escolar que pretende formar cidadãos conscientes e responsáveis por viverem e estabelecerem um mundo melhor para exercício de sua cidadania.

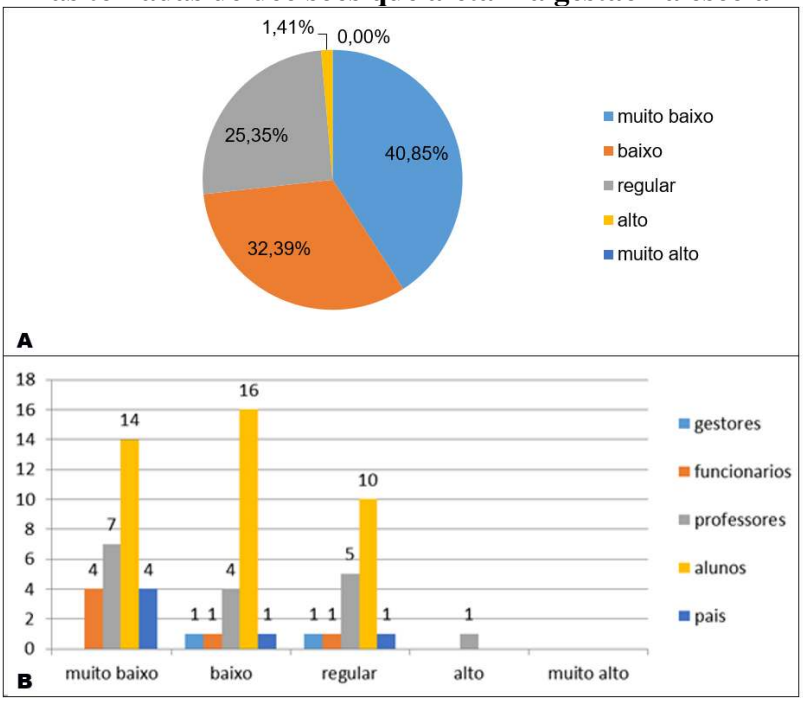
O Gráfico 19A revela uma maioria expressiva de incidências nas respostas "baixo" e "muito baixo", o que ocasionou uma pontuação sem expressividade nos demais itens propostos.

De conformidade com o Gráfico 19B da mesma forma que consta representado no Gráfico 18B mais uma vez não houve pontuação no item "muito alto". Verifica-se que apenas um professor acredita que a participação dos alunos na tomada de decisão na gestão da escola, ocorre de forma "alta". Com mais incidência, os alunos indicam a própria participação como "baixa".

Ao trabalhar a autonomia escolar, na gestão democrática, cabe a gestão escolar estimular a participação dos alunos no processo de tomadas de decisões (LÜCK, 2005), pois esse processo está intimamente ligado à necessidade que os alunos têm de se tornarem

agentes críticos, participativos e exercer a plena cidadania no contexto escolar e social. Os alunos precisam de espaço para expressar suas aspirações na comunidade escolar e local.

Gráfico 19 – Ocorrência da participação dos alunos nas tomadas de decisões que afetam a gestão na escola



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Ocorrência da participação dos alunos nas tomadas de decisões que afetam a gestão na escola por segmento. B. Ocorrência da participação dos alunos nas tomadas de decisões que afetam a gestão na escola por sujeitos sociais.

Quanto a participação dos alunos nas tomadas de decisões da escola, para um gestor o entendimento é que está assegurada, e se

concretiza na escola ao afirmar: *"Na minha opinião os alunos participam de forma efetiva, eu reconheço a importância deles quando participam regularmente".*

Em outra direção, os registros de professores divergem da perspectiva de um gestor, pois para eles a situação restringe-se: *"Embora a gestão da escola dê algumas aberturas, ainda é um modelo bem tradicional".* Continuando uma professora afirma: *"A participação dos alunos é de suma importância para o aprendizado deles, mas na sua maioria não tem nenhuma participação nas decisões tomadas na escola.".*

Para os próprios alunos essa participação ocorre de maneira limitada, assim expressada por um aluno: *"Quando os alunos tentam tomar decisões, não conseguem, uma vez que tem que ter a ajuda de algum professor, alguém tem que ficar observando. O mesmo ocorre com os projetos externos que não sejam via MEC, não acontece o estímulo à realização autônoma da atividade".*

A partir dos dados e registos dos alunos, percebe-se que a participação dos mesmos alunos no processo de tomada de decisão é insignificante.

Nas contribuições expressadas fica evidente a consciência da importância da participação dos alunos, entretanto há uma certa passividade em aceitar a situação como está sendo exercida. Uma contradição de entendimento de participação discente na fala da gestora com a realidade posta por alunos e professores respondentes.

Finalmente, é necessário entender como ocorre a participação dos pais na gestão democrática da escola, referente a tomada de decisão. Nesse sentido, formulou-se a pergunta: **Na sua percepção, como ocorre a participação dos pais nas tomadas de decisões na gestão da escola?** Aqui é possível encerrar o círculo da dimensão administrativa desta pesquisa.

A participação dos pais no processo da gestão democrática na escola não poderia ser diferente dos demais agentes da comunidade escolar. Portanto, a participação efetiva dos pais na tomada de decisão no contexto escolar é fundamental, pois envolve inclusiva a questão familiar, uma vez que os alunos da educação básica, em idade escolar, geralmente são menores de idade. Isso implica uma responsabilidade considerável.

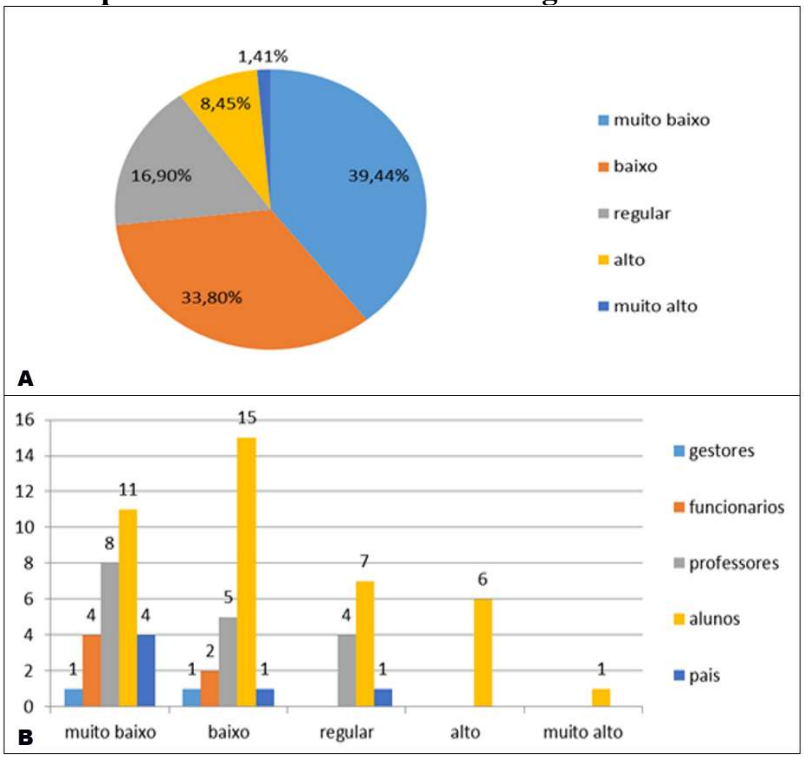
Os pais vivenciarem o ambiente educativo dos filhos é importante pela própria condição estabelecida nos parâmetros de educação revelados a partir da decisão deles pela instituição de ensino que estará responsável por desenvolver esse processo partilhado de ensino aprendizagem escola-família. Acompanhar o desenvolvimento educacional dos filhos implica em diminuição de problemas sociais e comportamentais.

Na percepção integral dos sujeitos pesquisados, o Gráfico 20A revela que 2/3 deles expressaram a "baixa" e "muito baixa" ocorrência da participação dos pais para as tomadas de decisões educativas.

Ao se analisar os dados do Gráfico 20B percebe-se a incidência dos itens "muito baixo, baixo e regular', inclusive os próprios pais. Para os alunos, o item "baixo" recebeu maior incidência e apenas alguns alunos pontuaram os itens "alto e muito alto".

O fortalecimento da escola não se faz sem a presença ativa dos pais, a relação escola –comunidade é de fato um desafio, porém, não pode ser tratada como impossível de acontecer. Assim Silva (2006) afirma: "Para os planejadores democráticos, a participação dos pais nas tomadas de decisões promove a melhoria dos serviços educacionais em qualidade e em oportunidade" (SILVA, 2006, p. 28).

Gráfico 20 – Ocorrência da participação dos pais nas tomadas de decisões na gestão da escola



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Ocorrência da participação dos pais nas tomadas de decisões na gestão da escola por segmento. B. Ocorrência da participação dos pais nas tomadas de decisões na gestão da escola por sujeitos sociais.

É uma forma de valorizar a participação dos pais no modelo de gestão democrática na escola, por meio de sua atuação em conselhos escolares ou equivalentes, promovendo o estreitamento de laços entre escola e comunidade, estabelecendo uma relação de respeito e confiança com a escola e sua valorização junto à sociedade.

Para a gestão escolar evidenciou a participação dos pais nas decisões da Escola nos itens "baixo e regular". Isso significa que na ótica dos respondentes os pais participam de forma incipiente, ainda que há o reconhecimento sobre a importância da participação dos pais no processo de decisão da escola, conforme registros identificados.

Um dos diretores da Escola admitiu que admitiu: "*Acredito que a escola é um espaço público e a participação dos pais é fundamental na gestão escolar*". Nesta mesma ótica um pai afirmou que: "É *muito relevante a participação dos pais na gestão, independente se delega ou não, mas basicamente só acontece a participação dos professores e alunos*". Uma mãe assim se justificou: *"É muito pouca a participação dos pais na escola, por cauda da correria, mas também por que a escola não é atrativa para os pais".*

Os dados refletem a responsabilidade da escola em promover uma participação mais profícua de todos os segmentos da comunidade escolar quanto a participação nas tomadas de decisões, no contexto escolar, ainda que apresentem limitadores.

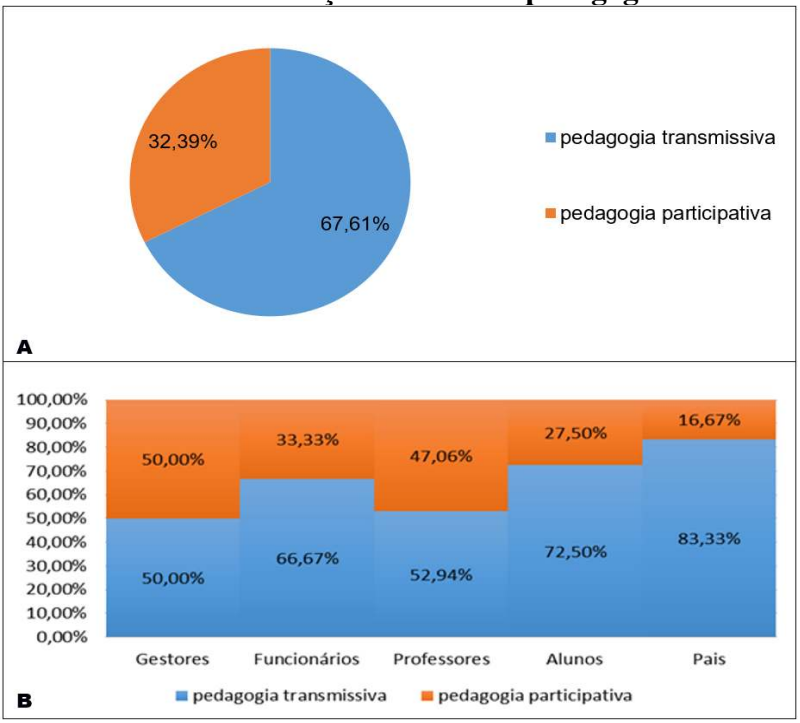
Dimensão Pedagógica

Na primeira questão da Dimensão Pedagógica procurou verificar se as aulas possuem foco no professor, por meio da transmissão de conteúdos ou se as aulas possuem foco no aluno por meio de aprendizagem colaborativa, baseada na resolução de problemas ou estudos de casos. Pergunta central: **como você caracteriza o modelo pedagógico em sua escola?**

Na percepção global dos sujeitos respondentes do questionário, dois terços (2/3), como pode ser observado no Gráfico

21A expressam que o modelo pedagógico operacionalizado na escola se caracteriza de forma transmissiva, focada no sentido unidirecional dos saberes, centrada no professor, na transmissão dos conteúdos e nos produtos, cujo objetivo principal é acelerar a aprendizagem e compensar déficits de aprendizagem.

Gráfico 21 - Caracterização do modelo pedagógico da escola



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Caracterização do modelo pedagógico da escola por segmento. B. Caracterização do modelo pedagógico da escola por sujeitos sociais.

Em regra, o sistema educativo e uma parcela considerável de seus agentes priorizam quantidade do saber transmitido em

detrimento da qualidade do conhecimento a ser construído e reconstruído pelo aluno. Essa é uma cultura enraizada na pedagogia tradicional. O modelo severamente criticado por Freire (2003).

Também contrapondo a pedagogia tradicional, Perrenoud (2000) destaca que na pedagogia participativa, a aprendizagem ocorre a partir da descoberta, da investigação e da construção, focada na resolução de problemas, onde professor e aluno estão totalmente envolvidos no processo da construção do conhecimento, confirmando a contribuição de Perrenoud, ao salientar que o fazer aprender ocorre através da comunicação e da aplicação, onde "o professor é o profissional da aprendizagem e da regulação interativa em sala de aula" (PERRENOUD, 2000, p. 260).

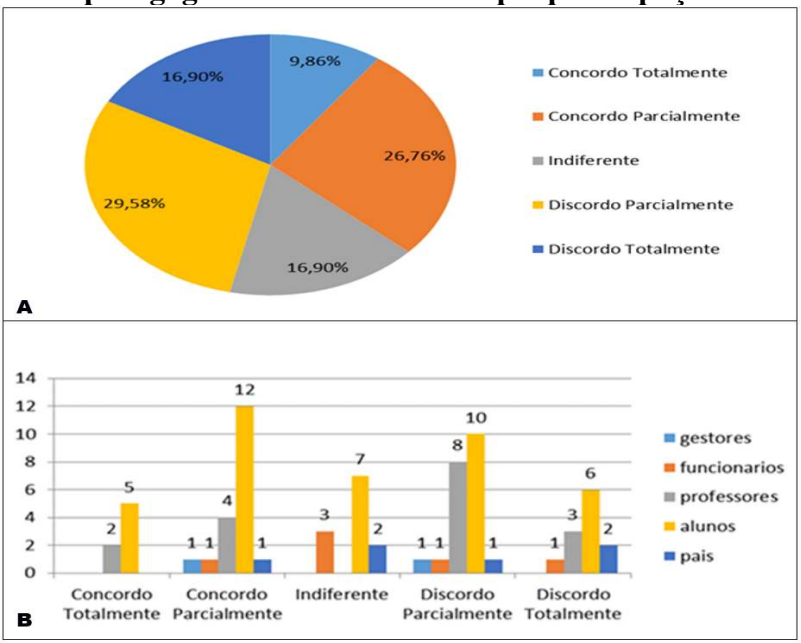
No Gráfico 21B o entendimento dos gestores não é pacifico quanto o modelo pedagógico adotado na escola. Essa questão é preocupante, pois fica evidente a falta de compreensão do processo educacional e sua materialização na escola enquanto modelo pedagógico coeso e solidificado nas ações da escola, sobretudo no processo ensino-aprendizagem que a atividade fim da Escola.

É sabido que a pedagogia tradicional e transmissiva "deprecia a investigação e o debate", onde o enciclopedismo está continuamente no cotidiano dos professores, alunos e pais. O autor afirma ainda que o objetivo real é esgotar os conteúdos, ensinar e avaliar tudo "mesmo quando se advinha que, desse modo, só os alunos mais inteligentes assimilarão verdadeiramente os conteúdos ensinados" (PERRENOUD, 2002, p. 121).

A caracterização do modelo de pedagogia na percepção dos professores, pais e alunos não corresponde a proposta definida no PPP, pois nos dados do Gráfico 21B a incidência da pedagogia transmissiva. Todos foram enfáticos ao admitirem que a pedagogia transmissiva ocorre de forma significativa, com destaque para os pais e os alunos.

Na segunda questão da Dimensão Pedagógica arguiu-se que: **Os projetos pedagógicos são construídos com ampla participação de professores, diretor, alunos, pais e funcionários?** Esse questionamento procurou identificar se existe a possibilidade das atividades administrativas e políticas desenvolvidas pelos professores podem, em determinados momentos, confundir as atividades pedagógicas na escola e principalmente, se os alunos são estimulados a desenvolver projetos pedagógicos fora da sala de aula sob a responsabilidade dos professores.

Gráfico 22 - Construção dos projetos pedagógicos na escola com ampla participação



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Construção dos projetos pedagógicos na escola com ampla participação de professores, diretor, alunos, pais e funcionários por segmento. B. Construção dos projetos pedagógicos na escola com ampla participação de professores, diretor, alunos, pais e funcionários por sujeitos sociais.

A participação conjunta na construção de projetos pedagógicos diretamente relacionados ao currículo ou mesmo complementares ao currículo, é imprescindível para que os projetos pedagógicos sejam operacionalizáveis. Para tanto é fundamental a existência de estratégias de proximidade e envolvimento de todos os atores escolares na construção dos referidos projetos e isso nem sempre se realiza com facilidade.

Diante dos dados representados no Gráfico 22A verifica-se que de modo geral, menos da metade dos respondentes confirmam a participação na construção dos projetos pedagógicos desenvolvidos na escola e quase um terço dos entrevistados admitem sua indiferença nesse processo coletivo.

Para Veiga, (2003), a perspectiva do planejamento e construção conjunta de projetos pedagógicos proporciona atingir o objetivo almejado e superar os desafios que por ventura ocorram, inclusive a capacidade de mobilizar a comunidade para se inserir nos projetos e participar ativamente.

É ao planejar as ações que a Escola pode antever um futuro de forma diferenciada do presente e tendo a comunidade como coparticipe das decisões e encaminhamentos necessários para alcançar o programado.

Essa participação simultânea da composição escolar aponta com clareza o desempenho de cada integrante no desenvolvimento de cada projeto, que consequentemente impulsionará o fortalecimento do PPP da escola. Evidente que esse processo pedagógico reflete seguramente a importância da gestão democrática na escola (SIQUEIRA JÚNIOR, 2004).

Ao observar a manifestação por segmento dos *stakeholders* no gráfico 22B, percebe-se que os alunos se dividem sobre esse processo participativo tendo incidência em todas as assertivas. Entretanto, os itens “concordo parcialmente e discordo

parcialmente" forma os mais significativos, o que se confirma com os resultados dos Gráficos 18A e 19A.

Percebe-se no Gráfico 22B que os professores em sua maioria discordam da efetiva participação e na perspectiva da gestão escolar a participação da comunidade nos projetos é parcialmente. Já os pais e os funcionários são indiferentes ou discordam parcial ou totalmente.

Na sequência, os atores escolares foram inqueridos sobre a possibilidade de desenvolver projetos fora do âmbito escolar, com o seguinte questionamento: **Os alunos são estimulados pela Gestão da Escola a desenvolver projetos pedagógicos fora da sala de aula sob a responsabilidade dos professores?**

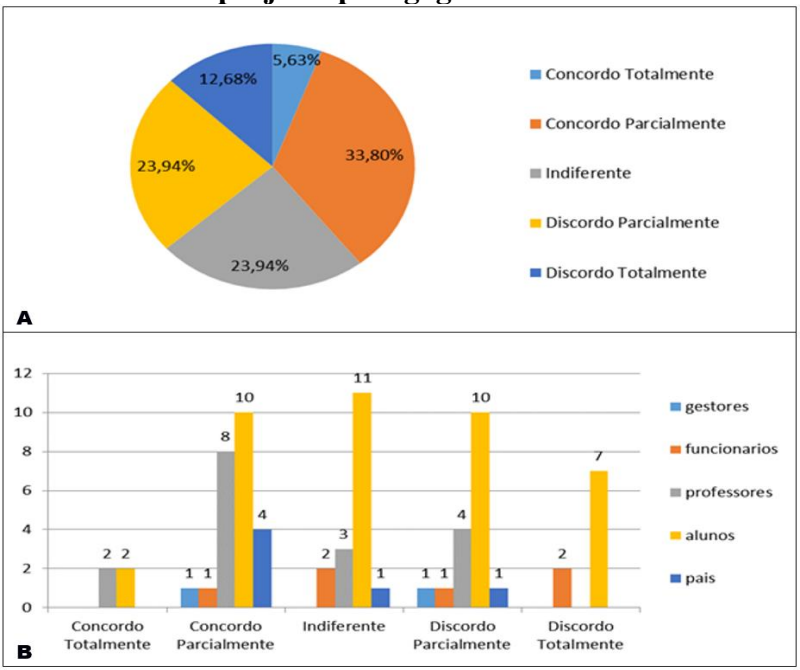
É importante salientar que a função do educador não se restringe às informações que ele oferece relacionadas ao currículo, no âmbito da sala de aula. No processo de ensino e aprendizagem o professor deve buscar desenvolver nos alunos a capacidade de desafiar, provocar, contagiar, despertar o desejo e o interesse, na vida no educando, "a fim de que possa acontecer a interação educativa e a construção do conhecimento, bem como a instrumentalização, de forma que o educando possa continuar autonomamente a elaboração do conhecimento" (VASCONCELLOS, 2005, p. 75).

A gestão escolar precisa ter a visão de desenvolver, no meio educacional o caráter investigativo e fomentar a participação e autonomia dos alunos sob a tutela dos professores, na realização de projetos pedagógicos fora de sala de aula. Cabe a ele também proporcionar condições aos professores para que desenvolvam essa atribuição.

Quando os *stakeholders* responderam ao questionário, conforme demonstra o gráfico 23A, de modo geral, o índice percentual dos que concordam parcial ou totalmente é discretamente maior daqueles que os que discordam parcial ou totalmente,

enquanto aproximadamente um quarto dos participantes que responderam ao questionário se posicionaram indiferentes.

Gráfico 23 - Alunos estimulados pela Gestão da Escola a desenvolver projetos pedagógicos fora da sala de aula



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Alunos estimulados pela Gestão da Escola a desenvolver projetos pedagógicos fora da sala de aula por segmento. B. Alunos estimulados pela Gestão da Escola a desenvolver projetos pedagógicos fora da sala de aula por sujeitos sociais.

Salienta-se que os projetos pedagógicos desenvolvidos fora da sala de aula, condicionam uma elevada aprendizagem, considerando que o processo melhora a leitura, a escrita e a análise, tornando um aluno mais crítico e menos dependente. Neste sentido,

Hernández (2000, p. 179), enfatiza que "os projetos de trabalho [...] significam um enfoque do ensino que tenta ressignificar a concepção e as práticas educativas na escola". Não é só o professor que precisa ter essa postura, mas também a gestão escolar, permitindo ao aluno despontar na construção de novos conhecimentos tanto no ambiente formativo quanto fora da sala de aula.

Ao se analisar as respostas por segmentos dos sujeitos da pesquisa, o Gráfico 23B apresenta a postura da gestão escolar quando expressa positivamente que concorda. Já os professores se dividem concordando ou sendo indiferentes, porém nenhum deles discorda. No que tange aos alunos, estes se dividem em concordar, discordar e indiferentes. A maioria dos pais concorda parcialmente e a maioria dos funcionários afirma ser indiferente ou discorda totalmente.

A aprendizagem escolar não se limita ao espaço da sala de aula. Uma pedagogia voltada para a autonomia do aluno deve ser capaz de extrapolar o espaço da sala de aula e assim, permitir que ele seja capaz de resolver problemas, descobrir caminhos e possibilidades para alcançar seus objetivos de compreensão da realidade social por meio de projetos mais amplos. Nesse sentido, Gardner (1994) assegura que a criação de um produto é encarada como a expressão de sua descoberta útil e viável a comunidade escolar e também a sociedade.

No que refere a penúltima questão do questionamento da Dimensão Pedagógica foi formulada a seguinte pergunta: **As atividades de ensino-aprendizagem utilizadas pelos professores da Escola, em sua maioria, são desenvolvidas apenas em sala de aula, com uso de lousa ou Datashow?** Esse questionamento permitiu responder se as atividades de ensino e aprendizagem desenvolvidas na escola são exclusivamente por meio da relação pedagógica entre professores e alunos e se existem mecanismos

suficientes de avaliação e melhoria das estratégias de ensino e aprendizagem.

A educação formal e presencial apresenta novos desafios para a sala de aula, tanto tecnológicos como pedagógicos, onde o professor precisa saber gerenciar os vários espaços e integrá-los de forma aberta, equilibrada e inovadora. Para tanto, as salas de aula precisam estar equipadas com recursos didáticos e de mídias para que os professores possam propor atividades diferentes, que se integrem com a ida ao laboratório para desenvolver atividades de pesquisa e domínio técnico-pedagógico.

No contexto do processo pedagógico estas atividades se ampliam e se complementam no desenvolvimento da associação da teoria com práticas, projetos e experiências que ligam o aluno à realidade nos ambientes virtuais de aprendizagem e se completam com o conhecimento da realidade e consequentemente, resulta em um processo educacional mais qualificado.

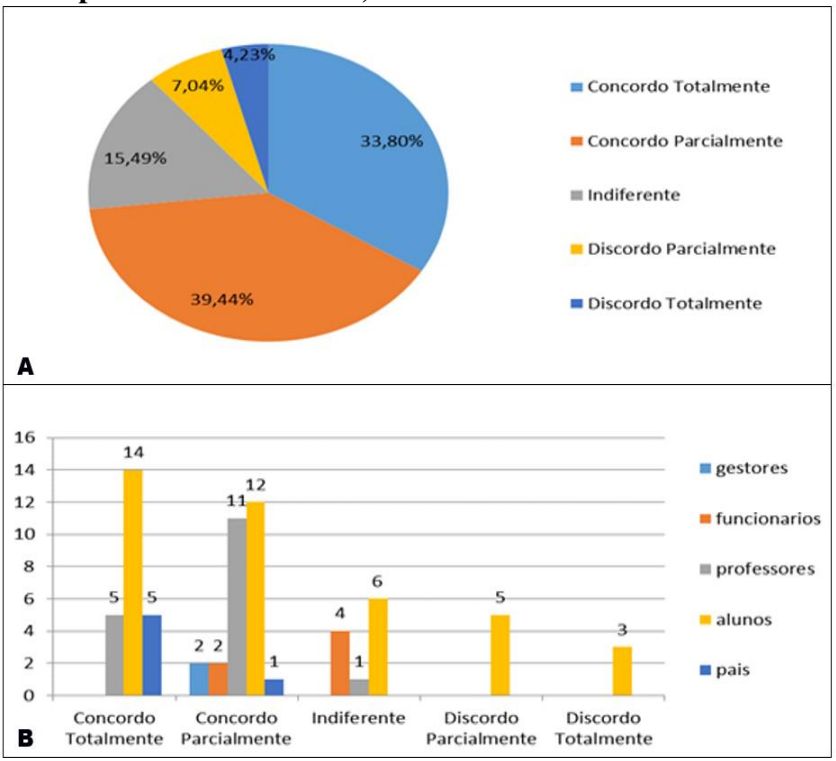
Para Moran (1995) as tecnologias de comunicação inseridas no ambiente escolar não substituem o professor. Segundo o autor "elas atuam de modo que modificam algumas das suas funções, transformando informação em conhecimento e conhecimento em saber" (1995, p. 6); bem como auxilia o professor na superação da pedagogia transmissiva.

As tecnologias aliadas à pratica pedagógica consciente do professor, só vem a contribuir com o conhecimento ampliado do aluno que está situado no contexto das informações globalizadas oriundas de todas as frentes e segmentos sociais da comunidade escolar.

Sobre essa vertente os *stakeholders,* ao serem consultados através do questionário, admitem que as aulas são desenvolvidas através da utilização da lousa e do Datashow, isto é, as aulas ainda acorrem de forma muito tradicional, conforme representado no

Gráfico 24A. Apenas um pouco mais de 1/4, se posicionam indiferentes ou não concordam.

Gráfico 24 - Atividades de ensino-aprendizagem desenvolvidas apenas em sala de aula, com uso de lousa ou Datashow



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Atividades de ensino-aprendizagem desenvolvidas apenas em sala de aula, com uso de lousa ou Datashow por segmento. B. Atividades de ensino-aprendizagem desenvolvidas apenas em sala de aula, com uso de lousa ou Datashow por sujeitos sociais.

Fica evidente que todos reconheceram a sala de aula espaço privilegiado para o ensino e a aprendizagem e de fato é. No entanto,

isso não quer dizer que se possa ocorrer em outros espaços e com o uso de recursos mais modernos e atraentes aos olhos dos alunos. Com os avanços tecnológicos e a globalização, que despontaram expressivamente no final do século passado, a Internet e as redes de comunicação em tempo real, são grandes aliados no processo de ensino e aprendizagem, seja na sala de aula ou fora dela.

No Gráfico 24B demostra-se as respostas do *stakeholders* por segmentos. Verifica-se que os professores, alunos e pais concordam plena ou parcialmente com a assertiva evidenciando a percepção de que as atividades de sala de aula são desenvolvidas apenas com o uso da lousa e o Datashow. Um gestor escolar concorda parcialmente, enquanto um número reduzido de funcionários, professores e alunos demonstram-se indiferentes. Observa-se que apenas pequena quantidade de alunos afirma discordar que a maioria das aulas ocorre com o uso de lousa e Datashow.

O processo ensino-aprendizagem se efetiva por meio da relação estabelecida entre alunos e professores. Ambos com responsabilidades diferentes, mas, não se pode negar a importância dos recursos didáticos e das diferentes mídias nesse processo. Portanto, outras ferramentas devem ser incorporadas à prática pedagógica, favorecendo a aprendizagem do aluno.

Na era da tecnologia digital a utilização de computadores em sala de aula alunos e professores podem ampliar as formas tanto de ensino como de aprendizagem pois é possível realizar caminhos diferentes na construção do conhecimento. O professor deixa de ser o detentor do saber pronto. Neste sentido, trata-se de envolver no mesmo processo de forma integrativa o domínio da tecnologia, das teorias educacionais e prática pedagógica. “Daí, decorre o grande impacto não só no sistema educacional, mas também no desenvolvimento humano e na cultura brasileira, de tradição essencialmente oral” (ALMEIDA, 2001, p. 1-2).

Finalmente, o último quesito inerente à dimensão pedagógica buscou a questão: N**a escola, os alunos podem indicar temas para estudo e incorporação nas disciplinas curriculares?** Assim é possível compreender se os conteúdos curriculares são flexíveis ou abertos, onde os alunos podem indicar temas que complementem o currículo, se os conteúdos curriculares planejados e baseados no PPP da escola são completamente abordados e desenvolvidos ao longo do ano escolar e se o conteúdo curricular pode ser considerado muito teórico, focalizado na transmissão de informações, com uma baixa natureza prática relacionada à resolução de problemas práticos**.**

No campo do currículo escolar, existe uma postura tradicional, com propostas rígidas e homogeneizadoras, que por muitas vezes desconsideram os diversos contextos no processo de ensino e aprendizagem. É provável que isso gere consequentemente a alta ocorrência de dificuldades de aprendizagem, repetências, evasão, absenteísmo e fracasso escolar (BLANCO, 2004).

Isso evidencia que é necessário considerar as especificidades local e regional em que os alunos estão inseridos, torna-se fundamental para garantir a qualidade de ensino para todos, e não apenas para aqueles que apresentam dificuldades de aprendizagem mais evidentes (FREITAS, 2006).

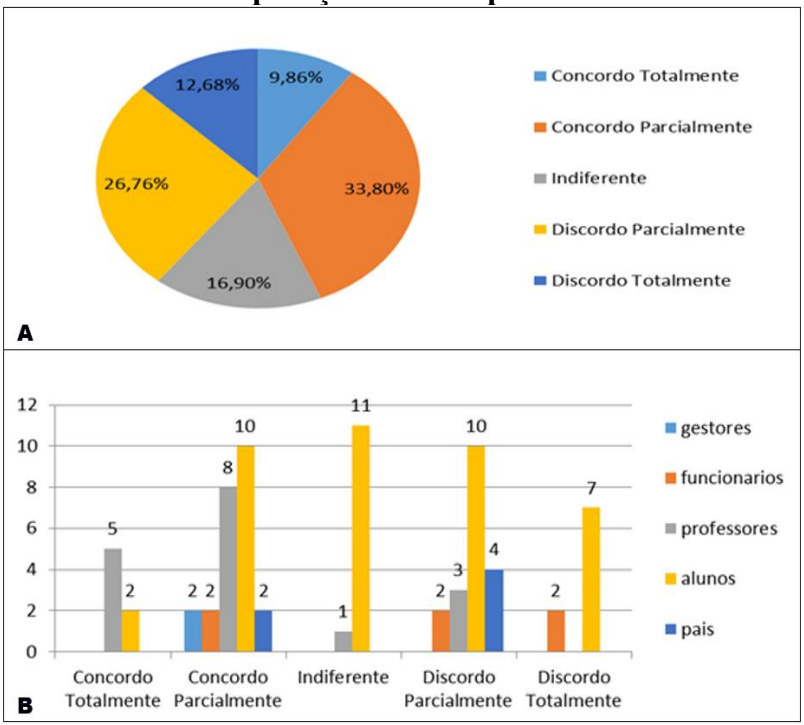
O currículo escolar discutido, avaliado e gestado a partir da participação dos alunos, gera comprometimento e consciência crítica, podendo fortalecer os laços de interesse e efetividade nos processos de aprendizagem dos discentes.

A analisar os dados do Gráfico 25A verifica-se que no contexto geral, quase a metade dos sujeitos da pesquisa concordam total ou parcialmente que os alunos podem sugerir temas para incorporar ao estudo nas disciplinas do currículo formal.

No campo educacional é sabido que a constituição do currículo escolar está associada à questão de poder. Dentre múltiplas

possibilidades, uma determinada identidade ou subjetividade como ideal, está condicionado a uma operação de poder, cuja identidade pode distinguir as teorias tradicionais das teorias críticas e pós-críticas do currículo e, consequentemente, a influência nas escolhas dentro da escola.

Gráfico 25 - Alunos indicam temas para estudo e incorporação nas disciplinas curriculares



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Questionário aplicado em trabalho de campo.

Nota: A. Alunos indicam temas para estudo e incorporação nas disciplinas curriculares por segmento. B. Alunos indicam temas para estudo e incorporação nas disciplinas curriculares por sujeitos sociais.

Assim, Silva destaca que:

> As teorias tradicionais pretendem ser apenas isso: teoria, neutras, cientifica desinteressadas. As teorias críticas e as teorias pós críticas, em contraste, argumentam que nenhuma teoria é neutra, cientifica ou desinteressada, mas que está, inevitavelmente, implicada em relações de poder. As teorias críticas e pós-críticas de currículo estão interessadas com as conexões entre saber, identidade e poder (SILVA, 1999, p. 16).

Tradicionalmente, compete a escola por meio dos professores determinar os conteúdos de ensino ou temas de interesse, determinando o que o aluno deve aprender. Essa pratica precisa ser mais exercitada com os alunos e professores da Escola para que todos se sintam participes nas escolhas do que estudar.

Quanto à possibilidade de indicar temas para estudo e incorporação no currículo escolar os demais sujeitos da pesquisa indicam indiferença ou discordam esse processo de flexibilização do currículo.

Em relação as respostas individuais dos *stakeholders*, identificou-se que um dos gestores assinalou que concorda parcialmente e afirmou que:

"*Não existe abertura para o aluno, o curriculum já vem fechado. O MEC não dá oportunidade para o aluno indicar temas ou disciplina pra estudar*". Os alunos se fragmentam em suas opiniões e não se manifestam na entrevista.

Os professores, em sua maioria, concordam total ou parcialmente com a existência da flexibilização do currículo. Em registro um professor declarou que:

> *"Nós temos abertura da parte da coordenação pedagógica nesse sentido. Entregamos para a coordenação nosso planejamento baseado nos*

> *conteúdos da universidade federal, mas os professores podem inserir coisas de acordo com a necessidade desse planejamento, inclusive se quiser pode incluir conteúdos regionais. Por isso tem uma flexibilidade".*

Por sua vez, outro professor discorda parcialmente ou é indiferente, resultando assim, a percepção: *"Eu não conheço essa flexibilização. Para o aluno vir à escola e gostar, o currículo deveria ser transformado. Nosso currículo está ultrapassado."*

A análise dos dados revela que os funcionários discordam em sua maioria. Um deles foi enfático em sua concepção: *"Os alunos até manifestam, mas de forma muito esporádica, não se aprofundam, não há um movimento de valorização da cultura local e regional, é um currículo informativo, ensino informativo, não envolve o aluno".*

Diferentemente do outro funcionário, percebe que nem todos consideram interessante os alunos indicarem temas para estudo, reconhecendo que: "*Esse conteúdo curricular já vem pronto. Em certas ocasiões o professor nem termina de ministrar o conteúdo todo. O aluno não tem participação na elaboração e indicação de conteúdos, nunca teve. Aluno não indica nada*".

Nesse contexto, verifica-se que embora exista a possibilidade de flexibilização do currículo, inclusive garantido pela legislação educacional, a comunidade escolar demonstra desconhecimento para indicação de temas para estudo nas disciplinas curriculares.

No Quadro 3 apresenta-se uma síntese com a análise comparativa das percepções dos atores internos e externos sobre a Gestão Escolar Democrática na Escola Airton Senna da Silva. Para cada uma das questões são apresentadas as percepções dos atores socais da escola realizadas a partir dos resultados coletados no ICD 002/16 e a síntese da entrevista aplicada ao Técnicos da SEED – ICD 003/16.

Quadro 3 - Análise comparativa das percepções dos diferentes *stakeholders* endógenos e exógenos

	Atores sociais da escola	Técnicos da Secretaria Estadual de Educação – SEED	Análise da autora
DIMENSÃO POLÍTICA **Processo de Organização, elaboração, avaliação e efetividade do PPP**	Discussões entre diretores, professores, pais e alunos. O PPP é uma construção coletiva, mas nem sempre acontece na Escola. A escola enfrenta desafio para envolver todos na construção do PPP. A comunidade nem sempre participa, tem momentos estanques. A Escola precisa socializar o PPP - documento finalizado. Se o PPP não socializado torna-se desconhecido. Entrega para a SEED e para o CEE. O PPP não pode ser só um documento formal, deve ser prática na escola e nem sempre lembramos que ele existe. A escola tem autonomia para romper com coisas impostas pela SEED em alguns aspectos, outros não.	Equipe pedagógica, a equipe administrativa, os pais, os alunos organizaram o PPP de acordo com as Leis, com as Resoluções". A escola elaborou o PPP sem diretriz epistemológica da SEED. A SEED apenas deu uma orientação geral. O PPP em razão da alternância de equipes gestoras acaba ficando somente na perspectiva da elaboração escrita. A Escola teve autonomia para elaborar o PPP, mas há falta de clareza sobre as concepções a serem definidas. PPP existe no papel. Na pratica o que faz no dia a dia, mas as concepções teóricas não condizem com a realidade. Falta o envolvimento de todos os órgãos colegiados existentes na Escola. Participação das pessoas, da comunidade de modo geral, é pouco expressivo, quando foi verificado na ata de aprovação do PPP, percebe-se apenas um número muito inexpressivo. Elaboração do PPP e do Regimento ainda centrados na Gestão Escolar. Espera-se que a Escola esteja avaliando o PPP e como está sendo feito no cotidiano. A forma de avaliar o PPP é da Escola.	Em relação as ações desenvolvidas na escola para a construção e vivência do PPP, os atores sociais da escola destacam as dificuldades encontradas na elaboração coletiva, no trabalho coletivo e na disponibilidade do documento para o conhecimento da comunidade. Explicitam também a percepção do PPP como um documento apenas para o cumprimento das exigências burocráticas do sistema legal de ensino. Os técnicos da SEED revelam percepções distintas ao expor a crença de que há a construção coletiva conforme os textos legais, ao tempo em que se contradizem também quanto a fragilidade à qual a escola está alicerçada, quando afirmam a falta de diretriz, acompanhamento sistemático, contínuo da SEED para que de fato, possa vivenciar o ideal desejado no PPP. Percebe-se uma coerência entres os sujeitos pesquisados quanto a possibilidade da autonomia por parte da Escola, porém, todos reconhecem que a Escolas enfrenta dificuldades na construção desse processo. Os sujeitos internos e externos evidenciam a participação como desafio a ser superado pela Escola. Por sua vez, os sujeitos da Escola demostraram desconhecimento sobre avaliam o PPP e os técnicos da SEED que acompanham o trabalho da Escola não tem certeza de que a Escola realiza avaliação do PPP. Entende-se, portanto que também há necessidade de aprofundar a relação entre Escola e SEED. Esse conjunto de percepções evidenciam que os sujeitos endógenos e exógenos da escola pesquisada sabem da importância do PPP como "um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola" (VEIGA, 2001, p.56), mas o concebem apenas como "algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas" (VEIGA, 2001, p.58). Nessa perspectiva, a escola, como instituição social, deve projetar seu rumo, sua direção, explicitando o compromisso definido coletivamente por seus atores escolares no PPP, construído e vivenciado em processo constante de ação-reflexão-ação, por todos os envolvidos com o projeto educativo escolar.

Continuação (....)

Quadro 3 - Análise comparativa das percepções dos diferentes *stakeholders* endógenos e exógenos

	Atores sociais da escola	Técnicos da Secretaria Estadual de Educação – SEED	Análise da autora
DIMENSÃO FINANCEIRA **Planejamento financeiro e procedimentos de prestação de contas**	Só a gestão da Escola se responsabiliza pelo planejamento financeiro e prestação de contas. Sem a participação da comunidade. Nos últimos três anos a tinha dinheiro em caixa de convenio e não aplicou nas necessidades da Escola. Medo da gestão em de aplicar os recursos recebidos. Falta de conhecimento sobre aplicação e prestação de contas. Falta tornar a associação de pais e mestres mais operativa. Muita dificuldade para fazer a parte financeira na Escola. O conselho Fiscal da APM é pouco operativo. Falta funcionamento do Órgão de fiscalização e controlador das contas na escola.	A parte financeira da escola é uma questão que se enquadra na realidade do estado, falta orientação. É recurso que tem que ser administrado pelo conselho escolar ou pelas APMs. Na Escola, talvez, tenha dificuldades. A aplicação dos recursos tem que estar coerente com as necessidades dos projetos pedagógico e aquilo que se pretende realizar. No estado, por parte da SEED falta orientação, monitoramento desses recursos. A escola também não sabe fazer. Existe uma dificuldade na administração desse recurso porque os conselhos escolares são apenas representativos. Falta efetividade no Conselho da Escola, mais envolvimento.	No que se refere ao planejamento financeiro e os procedimentos de prestação de contas feitos pela escola pesquisada, os atores sociais destacam a falta de participação no processo, os problemas enfrentados quanto à organização da APM como órgão colegiado responsável pelo apoio à gestão financeira da unidade de ensino. Os técnicos da SEED revelam similaridade ao apresentar as dificuldades enfrentadas por eles no domínio das informações financeiras, recursos e estruturação dos conselhos escolares conforme preconiza a legislação pertinente. De acordo com ambos os stakeholders endógenos e exógenos, a escola pública precisa adquirir conhecimentos básicos na área financeira para desempenhar melhoro serviço público de educação (BARROSO, 2000). Atualmente, por questões relacionadas às políticas públicas de fortalecimento da escola pública se faz necessário uma atenção voltada para a dimensão financeira que implica diretamente sobre a gestão da escola, um fator determinante para, segundo (LUCK,2009) estabelecer uma constante articulação entre as intenções da escola e a execução do trabalho educacional. Só os esforços dos sujeitos escolares envolvidos diretamente com o processo educacional, na escola, não são suficientes para materializar as ações previstas na unidade de ensino.

Continuação (....)

Quadro 3 - Análise comparativa das percepções dos diferentes *stakeholders* endógenos e exógenos

	Atores sociais da escola	Técnicos da Secretaria Estadual de Educação – SEED	Análise da autora
DIMENSÃO ADMINISTRATIVA **O modelo de gestão na Escola Ayrton Senna**	A SEED não dá suporte para a Escola. Não colabora com a Escola na resolução dos problemas. A Escola caminha sozinha, toma decisões as vezes, de forma centralizadora. A relação entre a Escola e a SEED é de cumprir determinação. Na Escola se reproduz o que a SEED determina. Falta mais participação de todos nas decisões com autonomia por parte da Escola.	Por falta de apoio da SEED, as gestões das Escolas de modo geral, acabam sendo autoritárias. A gestão fica limitada por falta de melhores condições, ainda que se trate da escola Airton Senna. A Escola Airton Senna não é muito diferente das outras. Não tem tanta autonomia, segue uma diretriz da educação, segue o calendário e as resoluções do conselho estadual. É gestão Democrática, ou apresenta-se no caminho. Tenta trabalhar em conjunto com a comunidade, realizou a e elaboração do PPP, colocaram no PPP tudo como deve ser construído dentro da Escola.”	Em relação ao modelo de gestão da escola Ayrton Senna, as respostas dos atores escolares pressupõem um modelo híbrido entre o tradicional e o moderno com focos de participação eventual. Os atores escolares evidenciam e até justificam as tomadas de decisões centralizadoras como forma de benefício à gestão da escola, a qual deve ocorrer de outra forma. Os técnicos da SEED analisam a gestão da escola Ayrton Senna de forma limitada, autoritária, ainda que apresente características democráticas, todavia, muito presa as regras determinadas pelo sistema de ensino, não a diferenciando das outras escolas públicas. Ambas as percepções revelam a fragilidade e os efeitos colaterais dessa não participação social dos sujeitos escolares. É imperativo à escola o exercício de uma gestão voltada ao monitoramento, coordenação e orientação de todo o processo educacional realizado de forma participativa e integrada. Nesse sentido a escola pode estabelecer “formas democráticas de participação dos seus vários grupos, fugindo de práticas marcadas meramente por orientações burocratizadas” (SOUSA, 2001, p. 231) tão arraigadas na escola. Cabe aqui portanto, acrescentar que, segundo Resende (2001) a postura democrática implica assumir praticas com espaço de diálogo e troca de conhecimento dos diferentes atores escolares, permitindo uma atuação moderna fortalecida pela reflexão e atuação coletiva.

Continuação (....)

Quadro 3 - Análise comparativa das percepções dos diferentes *stakeholders* endógenos e exógenos

	Atores sociais da escola	Técnicos da Secretaria Estadual de Educação – SEED	Análise da autora
DIMENSÃO PEDAGÓGICA **Desenvolvimento do currículo escolar e o processo ensino aprendizagem na Escola Ayrton Senna**	Não existe abertura para o aluno, o curriculum é fechado. Necessidade de a escola mudar o currículo. Nem sempre o professor conclui o conteúdo tem que passar para outro, isso demostra pouca preocupação com a aprendizagem.	Currículo extenso e repetitivo, pouca profundidade. A escola reclama do currículo, mas ainda não se propõe ao desafio de construir o próprio currículo. E preciso focar esforços naquilo que é fundamental, leitura, escrita, as operações básicas, raciocínio lógico, matemática. O currículo colabora para perpetuar a Escola tradicional, sem respeitar as individualidades dos alunos. Pouco se discute nas Escola a aprendizagem dos alunos. Valoriza-se mais o ensino. Isso reforça a escola tradicional. Escola de Ensino Médio deve formar o aluno para ter uma profissão. O ensino -aprendizagem deve estar voltado para prática, relação teoria e prática.	No âmbito do currículo escolar e o processo de ensino aprendizagem desenvolvido pela escola pesquisada, as respostas dos atores escolares revelam um descontentamento em relação ao currículo que já vem pronto para execução na escola. Ao tempo em que, revelam também desconhecimento na matéria, e a limitação para participação na indicação de temas ou novas disciplinas para estudo. Os técnicos da SEED demonstram uma percepção de um currículo repetitivo, enfadonho e pouco atrativo para os alunos. Segundo suas percepções o currículo escolar e o processo de ensino aprendizagem estão sustentados ainda em um modelo tradicional de escola. Ambos os sujeitos endógenos e exógenos à escola entendem o currículo e o processo ensino aprendizagem limitados às determinações do Sistema, pouco atrativo e fechado à participação dos atores sociais da escola na formulação de novas propostas curriculares e opções metodológicas. Essa influência do sistema de ensino sobre a escola não pode levar os sujeitos sociais a abrir mão de assumir sua margem de autonomia, diante da gestão democrática preconizada. A escola poderá exercer essa autonomia para personalização de seu currículo, compatibilizando as decisões do sistema com as decisões tomadas em seu âmbito, sabendo que "a autonomia das escolas será sempre relativa" (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2009, p. 299), e que será, portanto, muito útil ao exercício pleno da gestão democrática.

Fonte: Elaboração própria. Base da pesquisa aplicada.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DA OBSERVAÇÃO: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 004/17

A observação enquanto técnica de pesquisa foi realizada em três momentos tendo como foco os mesmos indicadores envolvidos nos demais instrumentos. Nesta coleta de dados não houve preocupação com o quantitativo de sujeitos envolvidos, mas com a intencionalidade de compreensão dos processos implicados à luz dos indicadores do estudo.

O roteiro foi organizado com as seguintes questões: a forma como estão organizados os grupos de trabalhos da escola; os tipos de relações geradas entre os atores escolares; os conflitos e correlações de forças. resultando em registros reflexivos lançados no Diário de Campo.

A organização desta sessão encontra-se estruturada pela sequência de reuniões observadas, apresentando para cada reunião, um Quadro Resumo, inicialmente, e na sequência, análise descritiva e reflexiva dos registros feitos durante a observação.

Não precisa falar mais do que uma vez do diário de campo.

Reunião com Alunos

A reunião com os alunos teve como objetivo dar as boas-vindas e demais orientações para o início do ano letivo de 2017.

A reunião ocorreu no espaço da quadra de esportes da escola, com sistema de som e um painel de boas-vindas. A acolhida foi realizada por dois assistentes de alunos na porta lateral da escola, com uma cesta, distribuindo bombons. Aos alunos foi solicitado se

acomodarem na quadra, sentarem-se no piso, nas arquibancadas ou se quisessem, ficarem em pé.

A reunião iniciou com as boas vindas manifestadas pela gestão, seguida de um momento cívico com a entoada do hino nacional e hino de Roraima. Um momento solene e que foi realizado com entusiasmo pelos alunos, demonstrando respeito e de certa forma, sentimento de patriotismo.

Em seguida, a gestora da escola possibilitou um espaço para que todos os profissionais realizassem a própria apresentação, situando identidades a partir das singularidades de cada um. Esse momento foi de grande importância, de forma especial, para os funcionários de apoio que se sentiram valorizados e expressaram, em suas falas, a oportunidade única até então. Na concepção de Albuquerque (2004, p. 36), "o ser social se relaciona com ele mesmo e com os acontecimentos", e isso representa o sentimento de ser parte, ou seja, se sentir sujeito ativo do processo.

Sobre essa questão Paro (2014, p. 24) expressa que "o que capacita o homem a tornar-se histórico é antes de tudo, ter clareza e respeito de sua especificidade histórica", o que foi permitido no momento da apresentação individual de cada indivíduo como ser que necessita pronunciar-se como sujeito único, autor de sua própria existência histórico-cultural.

No quadro 4 apresenta-se de forma sintética os encaminhamentos e decisões da reunião com os alunos e que foram significativos ao estudo.

Ao se analisar a forma como estão organizados os grupos de trabalhos da escola foi possível perceber que funcionários e professores se comportaram de forma tranquila, sem atividade específica quanto à dinâmica organizacional da reunião. Durante a reunião, os funcionários, em posição de obediência aos comandos da

equipe diretiva, mostraram uma postura contraditória ao conceito democrático vislumbrado no PPP da Escola.

Quadro 4 - Síntese dos Encaminhamentos e Decisões da Reunião com Alunos

Reunião com alunos		
Data	**Pauta**	**Encaminhamentos (E) e Decisões (D)**
16.03.17	Informações para o início do ano letivo	**E –** Informes (normas disciplinares da escola para uso obrigatório do uniforme, cumprimento dos horários de entrada e saída de alunos, proibição do uso de bonés, fone de ouvido, celulares, bolas fora da quadra, lanche na sala de aula e as faltas devem ser justificadas); **D –** De forma geral, os alunos acataram as regras estabelecidas. **E –** Implantação das salas temáticas como uma inovação metodológica e aulas a serem realizadas aos sábados letivos. **D –** A gestora argumentou a obrigatoriedade de cumprir a carga horaria e os dias letivos. Alunos aceitaram os argumentos e foram para as salas de aula com os respectivos professores.

Fonte: Elaboração própria. Base da pesquisa aplicada.

O homem, por ser considerado um ser social e, principalmente político (PARO, 2014) deve ser melhor respeitado no espaço educativo, pois independente da função ou serviço a ser executado, todos tem importância e são responsáveis pelo bom funcionamento da escola.

A Presidente da Associação de Pais e Mestres e a Presidente do Conselho Escolar estavam presentes, porém, como professoras, uma característica observada e expressada por um dos membros da gestão da escola ao manifestar o desejo de que "*gostaria que nossos colegiados fossem mais parceiros e preocupados com tudo que está*

errado na nossa escola. Eu sinto que eles não veem o que nós vemos".

Uma característica que determina a fragilidade das relações desejáveis para um projeto de gestão com participação social efetiva (RESENDE, 2001).

Quanto aos tipos de relações geradas entre os atores escolares observou-se uma eventual indiferença quanto as questões abordadas frente à finalidade da reunião. A equipe diretiva se comportou frequentemente com voz de comando e sem alterar a dinâmica. Nesse caso, parece mais evidente que a escola está desenvolvendo uma postura conservadora e nem sempre representa os interesses da comunidade escolar.

Embora a presidente da Associação de Pais Mestres e do Conselho Escolar estivessem presentes, não tiveram função proativa no evento, apenas se comportando e se apresentando como professoras do quadro da escola. Tais órgão colegiados são "corpos coletivos" (MENDONÇA, 2004, p. 127) que reforçam a participação da sociedade e asseguram a vontade coletiva.

Nessa ótica, é importante o fortalecimento do papel desses órgãos colegiados, para ampliar seus conhecimentos, qualificar a sua atuação e contribuir com sua participação na gestão política, administrativa, financeira e pedagógica da escola. Os membros dos Conselhos precisam ser protagonistas em todas as ações da escola, colaborando efetivamente com os processos, sejam eles, administrativos ou pedagógicos.

No contexto observado percebeu-se constante euforia por parte dos alunos, porém passividade e indiferença diante da pauta tratada. A escola democrática deve pautar sua ação político-pedagógica aberta as várias manifestações críticas de seus sujeitos "sem ofuscar sua dimensão social que lhe é constitutiva" (GANDIN, 1999, p. 112), mas sedimentar a sua identidade com esse crescente

processo contínuo de participação social das pessoas e grupos escolares. Isso exige vontade e coragem para incentivar cotidianamente ações que colaboram para aprendizagem da participação, pois participar é envolver-se com compromisso e responsabilidade.

Quanto aos conflitos e correlações de forças presenciou-se um sentimento de aceitação, de silencio, o que pode ser entendido por duas lógicas. Uma pelo prisma de concordância e outra, pela omissão em debater as questões pontuadas, pois em alguns momentos os olhares dos pais, alunos, professores e funcionários demonstravam inquietudes, mas as vozes se calavam. Imperou certa passividade por parte dos presentes.

Mereceu destaque e interesse por parte de alguns alunos os informes quanto às normas disciplinares, momento em que despertou pontual interesse de alunos quanto a contrariar a decisão da gestão em proibir o uso de bola nos horários fora das aulas de educação física com questionamentos tais como: *"será que a senhora não podia pensar no uso da bola"?* Foi prontamente justificado pela gestão, denotando concordância por parte dos demais alunos que não mais se manifestaram em razão do assunto debatido.

Outro tema abordado quanto à necessidade de implementação de dias letivos aos sábados gerou certo desconforto observado ao longo da exposição da gestão, suscitando questionamentos como: *"a gente é obrigado a frequentar essas aulas de sábado?".* Uma preocupação, pois, se sabe que o educando só aprende quando expressa sua vontade e se sente sujeito no processo pedagógico (PARO, 2015).

É necessário que ocorram questionamentos pois é onde se revela uma consciência crítica do aluno que está em busca de sua própria identidade como sujeito ativo no exercício de sua cidadania.

Para uma instituição que pretende exercer seu papel social, é imperativo que esta dê condições ao exercício da cidadania de seu aluno, para que ele seja "um cidadão partícipe e consciente, ainda no interior da escola" (SIQUEIRA JUNIOR, 2004, p. 104).

Nesse sentido, Lima (2003), Hora (2009) e Mendonça (2004) destacam que é importante criar condições para que a participação aconteça, seja estimulada, seja favorecida pelo diálogo que se estabelece entre os sujeitos escolares, passando de uma retórica para uma ação concreta no dia-a-dia da ação educativa.

Reunião de Pais e Mestres

A reunião com os pais e professores teve como objetivo dar informes para o ano letivo de 2017. Esta ocorreu na quadra da escola, com cadeiras brancas, sistema de som e a acolhida foi realizada por duas servidoras de apoio da Escola.

A gestora deu as boas-vindas agradecendo a preferência pela escolha dos pais à escola Ayrton Senna. Uma professora fez a oração e a apresentação da equipe foi liderada pela gestora e pelo coordenador pedagógico, onde cada um se apresentou aos presentes.

Interessante destacar que mesmo sendo de Pais e Mestres, havia alunos que se fizeram presentes até o final da reunião. Alguns pais chegaram atrasados e abordaram a equipe gestora para fins de esclarecimentos dos informes iniciais. Por decisão unânime, esses esclarecimentos ficaram para o final da reunião em respeito aos que atenderam o horário.

Observou-se que o Conselho Escolar não se manifestou. A reunião foi encerrada com a oferta de um lanche para os presentes.

No quadro 5 estão apresentados, de forma resumida, os encaminhamentos e decisões da reunião com pais e professores que merecem destaque no presente estudo.

Quadro 5 - Síntese dos Encaminhamentos e Decisões da Reunião com Pais e Mestres

Reunião de Pais e Mestres		
Data	**Pauta**	**Encaminhamentos (E) e Decisões (D)**
25/03/17 Sábado 9 horas	• Apresentação da equipe; • Apresentação e entrega do calendário do ano letivo 2017; • Esclarecimentos sobre as normas regimentais; • O que houver	**E –** apresentação do calendário escolar constante das aulas de sábado. **D –** por fim os pais concordaram em enviar os filhos para as aulas de sábado. **E –** Projeto do Aulão de sábado. **D –** Houve profunda manifestação favorável dos pais, como forma de incentivo ao ENEM e PSS. **E –** Informes sobre as normas disciplinares da escola. **D –** Os pais foram unanimes em apoiar. **E –** Aulas de Educação Física no horário oposto; **D –** Acatada pelos pais. **E –** Salas temáticas. **D -** Apoiadas por todos. **E –** Informes da APM. **D –** Sem deliberações.

Fonte: Elaboração própria. Base da pesquisa aplicada.

Ao se observar a forma como estão organizados os grupos de trabalho da escola, constatou-se que a reunião foi coordenada integralmente pelo núcleo gestor da escola, com participação

eventual de professores para assuntos específicos de sua área. Como na reunião com os alunos, realizada na data de 16.03.217, a Presidente da Associação de Pais e Mestres e a Presidente do Conselho Escolar estavam presentes, porém como professoras, o que sinalizando para um processo de gestão sustentado em uma participação mais efetiva dos membros dos Conselhos.

Segundo Carneiro (2004) os conselhos prescindem de normativas para estarem legalmente autorizados e constituídos, porém estes requisitos por si só não legitimam a participação social. Embora a intenção seja de fato, uma maior participação dos atores sociais internos e externos, nos assuntos escolares, exige vontade, desejo e comprometimento.

Quando o Conselho, através de seus membros praticam a omissão, Gadotti (1998) chama a atenção e diz que consolida a acomodação e o distanciamento dos profissionais, o que sedimenta uma divisão do trabalho em situação hierárquica, sem estabelecer uma gestão, via participação efetiva. Se a gestão escolar for mais participativa através de todas as pessoas nela envolvida, certamente será possível a construção de uma escola mais democrática (VEIGA, 2001).

Os tipos de relações geradas entre os atores escolares foram observados no decorrer da reunião, o que oportunizou localizar a centralidade na explanação dos pontos de pauta por parte da gestão escolar, a participação passiva dos pais, dos funcionários presentes e inclusive presença restrita.

Esta conduta de participação passiva e presença restrita é entendida de forma negativa, ou até mesmo pode se caracterizar como participação comprometida, conforme uma funcionária destaca que "*muitos pais nem sabem das reuniões"*. De fato, ao longo do período de observação, constatou-se que diante do universo de alunos matriculados na escola e de pais convidados, houve pouca

participação da comunidade. A escola precisa elencar fatores que talvez tenham impedido a ampla divulgação, condições e interesse dos pais em se fazerem presentes. É preciso avaliar e tomar novos encaminhamentos.

Diante da situação observada, a escola pode criar outras formas democráticas de participação dos seus vários atores sociais, até mesmo para fugir de "práticas marcadas meramente por orientações burocratizadas" (SOUSA, 2001, p. 231).

Houve uma dominação subjetiva por parte da gestão, ao tratar como informes, os pontos da pauta em destaque e ao argumentar enfaticamente todos os questionamentos suscitados a partir dos itens tratados. Parece um caráter informativo e formalista de gestão.

Nesses termos acredita-se, que o próprio modo de gerir o evento impossibilita uma participação eficiente, pois tira dos sujeitos escolares condições adequadas de realizar a sua participação de acordo com seu nível de importância social.

Sobre essa matéria Padilha (1998, p. 68) destaca que a "atuação da direção se altera de acordo com o tipo de gestão que é implementada na unidade de ensino", e a forma predominante na escola observada reflete uma necessidade emergente de práticas gestoras que transcendem os modelos formais estabelecidos.

Os conflitos e correlações de forças foram observados nas participações pontuais de pais, principalmente quando ao assunto que tratou das aulas com reposição da carga horária que estão previstas para vários sábados letivos.

Sobre essa temática houve manifestações resistentes de pais ao manifestar que: *"vocês sabem da dificuldade de transporte coletivo dia de sábado, reduz muito e o uso de transporte alternativo aumenta os gastos"*. Em outro momento também houve a reafirmação de manifestações contrárias quando um pai se

expressou: *"meu filho chega em casa falando que só tinha dois alunos na sala dele, não é produtivo de jeito nenhum",* complementada por outra indagação *"porque essa quantidade de sábados de aulas, são muitos sábados".* Questionamentos imediatamente replicados pela gestora ao justificar em função das exigências estabelecidas na legislação, sem maiores explicações em relação ao contexto da educação nacional.

Para Luck (2008) o espaço aberto à opinião das pessoas, os debates, as falas, as vozes e as discussões sobre os vários pontos de vista, consolidam o espaço democrático e sedimentam a participação efetiva dos sujeitos. Porém "não é incomum perceber, [...] que as decisões tomadas pela direção têm no espaço de reuniões de professores o objetivo de referendar decisões tomadas, constituindo-se, desse modo, em processo de falsa democracia e participação" (LUCK, 2008, p. 39)

A participação deve se constituir de compartilhamento, não pode ser impositiva e sim mais uma oportunidade de comunicação, abertura, flexibilidade e diálogo, essenciais à gestão democrática e como momento formativo para os partícipes da reunião para os pais, por exemplo, se a reunião for mais explicativa sobre os fundamentos e bases legais da educação brasileira torna- se em espaço formativo e que pode possibilitar uma melhor compreensão sobre a educação do próprio filho.

Outro tema em destaque foi a participação de uma professora ao expor o Projeto das aulas aos sábados (Aulão), de sua autoria, como inovação metodológica e melhor otimização das disciplinas escolares. Quando encerrada a explicação da professora ela frisou que *"só dependia da aprovação da Diretora"*.

Essa fala da professora evidencia certo distanciamento de relação de confiança com a gestão da escola. Observa-se nessa fala um jogo de poder e dominação dos processos decisórios, podendo

constituir-se em "uma forma negativa e até perniciosa de manifestações individualistas e oportunistas de um contra o outro" (LUCK, 2008, p. 100), o que é extremamente danoso para a construção das condutas sociais participativas.

A gestora pediu a palavra e explicou que, da forma como estava proposto, o Projeto apresentava limitações legais e que tão logo fosse ajustada a carga horária e os dias letivos se iniciariam as aulas.

Na sequência registrou-se também questionamento de pais ao assim se posicionarem: *"meu filho disse que pra ele está difícil, porque das escolas de onde veio era o professor que trocava de sala".* Em seguida outro pai interpelou: *"ás vezes ele demora para encontrar a sala"*. Questionamentos logo justificados pela professora que argumentou a fase de adaptação pela qual os alunos estavam passando, sendo apoiada por todos.

De acordo com as falas acima, e na visão de Veiga (2001) o apoio manifestado em seguida, demonstra que o canal de comunicação aberto possibilita o estabelecimento de um forte vínculo de confiabilidade dos pais para com as ações escolares. É importante esse diálogo argumentativo entre os sujeitos que produzem efeito de poder e de verdade sobre as posições estabelecidas.

Quando a professora de Educação Física explicou que as aulas deveriam ocorrer no horário oposto, pais questionaram muito e colocaram uma série de impedimentos dos filhos, tais como: *"diretora às vezes eu não tenho dinheiro nem para mandar o menino pra escola, quanto mais pra essa aula de novo".* Essa manifestação corrobora com a insatisfação evidenciada. Paro (2014, p. 32) lembra que "a escola precisa estar atenta às condições de existência materiais e culturais de cada aluno", de forma que possa ofertar aprendizagem adequada para todos.

Quando a gestora se manifestou *"aberta ao diálogo, pois cada caso é um caso",* revelou uma postura importante para estimular a participação dos pais que "quando aceitos, compreendidos e estimulados, participam da vida escolar dos filhos" (LUCK, 2008, p. 85) e podem contribuir significativamente para o fortalecimento do ensino.

Carneiro (2004) também destaca a contribuição rica que os pais podem dar nos espaços de participação da escola, permitindo inclusive, maior grau de autonomia à instituição de ensino.

Pais perguntaram: *"tem previsão de reforma ao prédio da escola"?* ao que a gestora argumentou alegando falta de previsão por parte do governo. Solicitou apoio na realização de uma feijoada para levantar fundos para a pintura da escola e foi integralmente apoiada pelos pais.

Essa atitude de cooperação por parte dos pais é muito desejada, reafirmada por Luck (2008, p. 75): "a participação colaborativa deveria ocorrer naturalmente no contexto educacional" a qual exige da gestão muito esforço e competência de modo a fortalecer a confiança no processo educacional.

Percebeu-se desta maneira que há interesse, espírito de responsabilidade e preocupação por parte da comunidade para com a escola, no sentido da melhoria da qualidade do trabalho, tanto no aspecto físico, pedagógico ou mesmo para um espaço de melhor convivência.

Para Libâneo (2013) a participação dos pais no contexto educacional demonstra que a escola deixa de ser uma redoma distante da realidade para interagir com a sociedade, favorecer a participação colaborativa e conquistar o status de comunidade educativa.

A gestora passou um aparte à Associação de Pais e Mestres, entretanto a Presidente não se manifestou. Um professor que não faz parte da Diretoria expôs a finalidade da APM e quais os recursos federais recebidos pela escola, mas nenhuma prestação de contas foi tratada. Constatou-se mais uma vez a necessidade de qualificar os membros dos Conselhos. O empoderamento dos Conselhos só se realiza com mais atuação política, de acompanhamento e controle implicando, em qualificar seus membros, enfim, organizar processos de formação permanente.

A postura observada permitiu identificar na APM apenas um colegiado com uma participação oficial, a qual está entregue ao poder formal dos professores que lideram esse órgão colegiado. Em vista disso, é relevante destacar o esforço que muitos educadores fizeram em reivindicar e estimular a participação popular em âmbito educacional.

A participação da comunidade escolar via Associação de Pais e Mestres, possibilita para Libâneo (2013) a interação com os serviços educacionais oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar dos alunos, de forma a acompanhar melhor a educação ofertada.

Qualquer atuação incipiente por parte da Associação de Pais e Mestres compromete a atuação autônoma da comunidade, a qual deve ser entendida como uma tecnologia a serviço da gestão escolar democrática.

Reunião Pedagógica de Professores

A reunião com os professores objetivou suscitar reflexões pedagógicas e estabelecer um momento de interatividade entre a gestão e o corpo docente por ocasião da semana da Páscoa.

O evento ocorreu às dezoito horas na sala de recursos multimídias, com sistema de som e cadeiras brancas dispostas em posição de meia lua. A acolhida foi feita pelos coordenadores pedagógicos dos turnos, manhã e tarde, que distribuíram bombons acompanhados de uma mensagem pascal.

Após a abertura da reunião realizada pela gestora da escola, precedida por uma oração feita por uma das professoras, foi franqueado tempo para a palestra motivacional aos docentes. No evento estavam participando 65% dos professores que constituem o corpo docente da escola.

Importante destacar que a estratégia de agendar a reunião no horário intermediário das dezoito horas, foi aplicado pela gestão para que houvesse maior participação por parte do corpo docente, mas não atingiu o objetivo. Faltaram a reunião vinte professores do quadro funcional da escola.

No quadro 6 expõe-se resumidamente os encaminhamentos e as decisões da reunião pedagógica com os professores e que são importantes para o estudo.

Quadro 6 - Síntese dos Encaminhamentos e Decisões da Reunião com Professores

Reunião com Professores		
Data	**Pauta**	**Encaminhamentos (E) e Decisões (D)**
05.04.17	• Abertura. • Palestra motivacional: Auto estima Docente. • Vídeo: O aluno autista. • Lanche coletivo (Páscoa).	**E** – Palestra **D** – Não houve **E** – Vídeo **D** – Não houve

Fonte: Elaboração própria. Baseada no trabalho de campo.

Na análise quanto a forma como estão organizados os grupos de trabalhos da escola observou-se também na reunião com professores que a dinâmica e a pauta foram estabelecidas previamente pela equipe gestora (coordenadores pedagógicos e orientadores educacionais). Foi possível observar que há uma aceitação subjetiva a essa dinâmica de trabalho desenvolvida, de forma que não se mobilizam outras vertentes de participação.

Nesta reunião, ao observar os tipos de relações geradas entre os atores escolares percebeu-se que na palestra motivacional foi aplicada uma dinâmica de provocação com o intuito de fazer aflorar o envolvimento dos professores para o debate diante dos assuntos abordados. No entanto, a maioria dos professores não demonstrou estimulo ou reação nenhuma frente à fala da oradora, com certa passividade e subjetivamente expressões de escarnio e indiferença.

Essas reações certamente estão associadas ao processo de "educar-se" do professor, onde ele vive uma constante busca de sua própria identidade (GANDIN, 1999). Que isso aconteça é importante, pois essa busca acontece no grupo ao qual ele faz parte em um movimento dialético de identificação e libertação, mas precisa ser trabalhado no grupo e com o grupo.

A reflexão proposta nas reuniões pedagógicas favorece o encontro do docente com si mesmo de forma ontológica, para que ele possa identificar sua própria identidade no grupo no qual está integrado. O investimento contínuo no desenvolvimento dos professores, destacado por Paro (2015), requer ações de desenvolvimento pessoal concebido para promover o seu crescimento e aprimorar a sua ação educativa.

Com a exposição de um vídeo a professora destacou o trabalho com sujeitos autistas, como forma de preparar o professor para identificar alunos autistas, no processo de ensino aprendizagem.

Não houve questionamentos e tão pouco manifestação de interesse e participações eventuais.

A Presidente da APM estava presente, porém, como professora, sem nenhuma participação específica. Foi registrada a ausência da presidente do Conselho Escolar, mesmo como professora da Escola.

Mais uma vez se constata os órgãos deliberativos se destacando como "medida isolada e burocrática" (GADOTTI; ROMÃO, 1998, p. 27) quando devem ser entendidos como uma estratégia concreta de participação da comunidade com vistas à democratização das ações e decisões escolares.

Para a comunidade apropriar-se das informações, precisa participar através de seus órgãos colegiados pois são eles a base da democratização da gestão escolar e se constituem órgãos mais importantes de uma escola autônoma.

Os conflitos e correlações de forças foram observados a partir de manifestações resistentes de alguns professores à fala da oradora. Houve manifestações do tipo:

> *"a senhora pode me dizer como eu faço para me motivar diariamente".*
>
> *"eu não posso pensar quando o sistema me suga".*

Na representação emergente desses discursos percebe-se, na falta de motivação dos profissionais, um sentimento de desvalorização do seu trabalho, gerado pela falta da valorização da carreira do magistério por parte da gestão das políticas públicas implementadas nos últimos anos. Essa motivação sofre grave ameaça quando o docente demonstra frustração com a profissão: *"com os alunos que tenho é difícil amar minha profissão"* uma vez

que sem motivação, a qualidade da aprendizagem de seu aluno e seu desempenho profissional podem ficar afetadas.

Determinadas afirmativas: *"como se motivar com as agressões que esse governo está me causando", externam* a existência de revolta e frustrações emocionais, gerando insatisfação e ressentimentos no trabalho. Contudo, essas manifestações também são antagônicas entre o corpo docente, quando há bastante incidência de professores comprometidos e motivados com seu trabalho.

As análises de Gandin (1999) Veiga (2001) e Paro (2015) destacam que a motivação se apresenta de forma diferente para cada sujeito, conforme suas expectativas de vida e a influência que sofre no contexto escolar. Assim percebe-se que a conduta desmotivada que os professores apresentam influencia também no interesse e esforço deles em participar pro ativamente das discussões propostas na palestra.

De modo geral, a gestão democrática não pode se restringir apenas ao discurso da participação social dos sujeitos escolares ou à sua forma organizacional pelas reuniões e encontros pedagógicos. Essa "organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação" (LIBÂNEO, 2013, p. 120).

O que se espera das práticas escolares democráticas é que ela deve estar a serviço da atividade fim da escola, que é o ensino e a aprendizagem dos alunos. Através da participação e da mobilização coletiva é possível a integração dos sujeitos escolares, em organizações colegiadas e identificadas como instrumentos de gestão democrática da escola.

MATRIZ DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA ESCOLA DEMOCRÁTICA

A matriz elaborada a partir dos resultados da pesquisa visa atender as necessidades encontradas na realidade concreta da escola pública sobre a participação social na Escola Democrática. Os dispositivos constitucionais e as determinações legais, previstos na Constituição Federal brasileira, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN, e nos textos legais do Estado de Roraima anteveem a gestão democrática como princípio do ensino e forma de organização e funcionamento da escola.

Diante de tal prerrogativa legal, entende-se que os atores sociais são alicerce para a/ e na pratica de gestão escolar democrática. No entanto, a participação precisa ser motivada e acompanhada, sobretudo, para entender e perceber como se dá essa participação. É o sentido e como se participa que legitima o ápice da gestão democrática.

A Matriz de Acompanhamento e Avaliação da gestão escolar democrática irá possibilitar um ponto de equilíbrio entre o planejamento e as tomadas de decisões escolares. Essa Matriz se caracteriza pela possibilidade de estimular e organizar as relações sociais na escola, ao se perceberem melhor o cotidiano educativo, através de uma visão das interações sociais entre cada um e ao mesmo tempo entre todos.

A matriz se caracteriza por um roteiro objetivo para que a Escola possa cotidianamente refletir sobre o envolvimento da comunidade nas ações internas e auxiliar no processo de planejamento para ampliar e melhor qualificar o sentido da participação dos membros da comunidade na Gestão Escolar Democrática, conforme Quadro 7 .

Quadro 7 - Matriz de Acompanhamento e Avaliação da Participação Social

DIMENSÃO POLÍTICA				
Categorias de análise	**Sim**	**Não**	**Às vezes**	**Desconheço**
Realiza mobilização social na elaboração do PPP da Escola				
Adota ações para conhecimento e discussões do Regimento Escolar				
Oportuniza aos estudantes se organizarem politicamente através do Grêmio Estudantil				
Oportuniza às diferentes vozes escolares participação no cotidiano escolar e em seus processos decisórios				
Oportuniza aos órgãos colegiados o partilhamento de poder para a mediação de conflitos e decisões existentes na escola				
Adota critérios de Acompanhamento sistemático do PPP da Escola				
DIMENSÃO FINANCEIRA				
Categorias de análise	**Sim**	**Não**	**Às vezes**	**Desconheço**
Organiza de forma colegiada Plano de Aplicação dos recursos da Escola				
Realiza publicidade dos recursos disponíveis na Escola				
Realiza publicidade da prestação de contas das despesas da Escola				
Utiliza, conforme decidido coletivamente, recursos em materiais necessários à atividade educativa				
Define prioridades com a participação ativa da APM, Conselho Escolar, Grêmio Estudantil e representantes de professores, funcionários, equipe gestora, estudantes, pais e comunidade				
Adota critérios para que as despesas realizadas sejam comprovadas efetivamente por documentos (Notas Fiscais)				

Continuação (....)

Quadro 7 - Matriz de Acompanhamento e Avaliação da Participação Social

DIMENSÃO ADMINISTRATIVA				
Categorias de análise	**Sim**	**Não**	**Às vezes**	**Desconheço**
Oportuniza a participação da APM nos procedimentos e decisões administrativas				
Prevalece na Escola o respeito entre equipe gestora, professores e funcionários de apoio				
Prevalece na Escola o respeito entre equipe gestora, pais e alunos				
Oportuniza as praticas participativas de todos os sujeitos escolares, no auxilio à gestão no cotidiano da Escola				
Oportuniza momentos coletivos para refletir acerca dos resultados alcançados				
Estimula a colaboração do Conselho escolar na execução do Planejamento e nas tarefas administrativas cotidianas				
DIMENSÃO PEDAGÓGICA				
Categorias de análise	**Sim**	**Não**	**Às vezes**	**Desconheço**
Realiza reuniões frequentes do Conselho de classe para discutir o processo pedagógico, considerando o percurso de aprendizagem do educando				
Planeja e executa reuniões ou outros mecanismos de trabalho coletivo entre docentes ou entre pessoas da instituição para formação continuada				
Oportuniza frequentemente espaços de qualificação/capacitação dos professores e outros profissionais				
Amplia os conteúdos curriculares em atenção as necessidades dos alunos ou acrescenta temas indicados pelos alunos				
Oportuniza espaços coletivos para discussão de critérios/instrumentos de avaliação no processo pedagógico				
Realiza espaços coletivos para organização, avaliação e orientação do Plano Anual de Ensino e trabalho pedagógico dos docentes				

Fonte: Elaboração própria.

A matriz apresenta um conjunto de categorias de analise organizadas de forma flexível, uma vez que os itens elencados, inicialmente, podem e deverão ser alterados e reelaborados a partir da própria dinamicidade da realidade da Escola e em função de necessidades.

Na medida em que o grupo escolar for se apropriando dos elementos que precisam melhorar tendo como referência as categorias de análise dessa Matriz, novas questões irão nortear a necessidade de monitoramento no âmbito da escola. A implantação e implementação da Matriz fortalece o processo de avaliação e auto avaliação do coletivo da escola na organização da participação social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente livro apresenta a título conclusivo últimas considerações que visam apontar quais foram os debates basilares desenvolvidos em sintonia aos objetivos originalmente planejados, sintetizando assim os principais resultados obtidos na pesquisa sobre a participação social em um estudo de caso sobre a gestão democrática na Escola Estadual Ayrton Senna da Silva, em Boa Vista (RR).

Fundamentados em uma abordagem sócio construtivista permeada pela reflexão e imersão profunda na realidade do ambiente escolar, os principais resultados obtidos na presente pesquisa são fruto de um esforço colaborativo no qual estiveram presentes diferentes colaboradores envolvidos e que acreditam que a gestão democrática é possível na escola pública.

Os resultados que fundamentam a conclusão desta pesquisa são sistematizados de forma sequencial de modo a apontar uma relação direta de resposta em relação aos objetivos previamente apresentados no início da pesquisa. Neste sentido são apresentadas considerações conclusivas quanto aos resultados por meio da análise dos objetivos geral e específicos a fim de evidenciar se eles foram atendidos e quais foram seus apontamentos.

O objetivo geral da pesquisa se propôs a analisar a participação social existente na Escola Estadual Ayrton Senna da Silva no município de Boa Vista (RR) com base em quatro dimensões - política, administrativa, financeira e pedagógica - obtidas em função de uma ampla revisão bibliográfica que refletiu o estado da arte sobre gestão democrática escolar. Deste modo, foram analisadas as diferentes percepções endógenas e exógenas sobre a participação social na Escola Ayrton Senna da Silva, possibilitando assim a construção prescritiva de uma matriz com base nas

dimensões política, administrativa, financeira e pedagógica para o acompanhamento e avaliação da participação social na gestão democrática escolar.

Uma descoberta extraordinária muito gratificante, pela atuação na área de gestão escolar, confirmou-se por meio de resultados relacionados à realidade fática das dimensões política, financeira, administrativa e pedagógica como categorias de análise e arcabouço explicativo da participação social dos atores escolares.

O uso dessa estrutura explicativa comportou uma análise mais abrangente dos processos participativos da escola, de modo a possibilitar a identificação de quatro resultados obtidos na pesquisa que atendem ao objetivo geral proposto, de acordo a cada uma das dimensões analisadas.

O primeiro resultado, relacionado à *dimensão política* demonstra uma participação relativa da comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar, uma vez que a maioria dos sujeitos da pesquisa não conhecem e portanto, não participaram da construção desses documentos.

O grau de participação política dos alunos no ambiente escolar é relativamente baixo, dado o nível de desconhecimento sobre mecanismos político-normativos de participação política na gestão escolar. A participação maior ocorre pela gestão, funcionários e professores, como sujeitos ativos nesse processo. Em relação ao currículo e sua flexibilização, não foi comprovada a existência de abertura para esse processo, pois o currículo é estabelecido antecipadamente e não emerge por meio da ação e interação dos participantes.

A maioria dos sujeitos da pesquisa considera sua participação nas atividades cotidianas e extracurriculares, restritivas. Os órgãos colegiados: APM, Grêmio Estudantil, Conselho Escolar, Conselho de Classe, embora existam na intencionalidade, não atuam

plenamente e não são vistos numa perspectiva democrática e transparente, em sua plenitude.

O segundo resultado, pertinente à *dimensão financeira*, aponta que poucos sujeitos da pesquisa são conhecedores da existência e finalidade do Conselho Escolar e da Associação de Pais e Mestres, já que a prestação de contas passou a ocorrer apenas a partir da gestão atual, com exposição de relatórios em mural e de igual modo, o processo de transparência na prestação de contas.

A autonomia para utilização de recursos é limitada pela Secretaria de Educação. As fontes dos recursos administrados pelo colegiado são de origem dos órgãos públicos da esfera federal e estadual, de convênios, da cantina escolar e eventuais movimentos organizados para fins específicos. A postura adotada pela escola tem comprometido a real característica e finalidade do Conselho Escolar, que é um órgão instituído como espaço democrático de planejamento, execução e fiscalização, está vinculado aos momentos decisórios da escola.

O terceiro resultado, correspondente à *dimensão administrativa*, constatou que a gestão escolar é pautada num modelo tradicional, hierárquico e verticalizado, cujo perfil de planejamento e tomadas de decisão não coadunam com a racionalização de um trabalho de aglutinação dos esforços coletivos. O planejamento é definido como um processo delegativo e autocrático, pois não ocorre de forma participativo e eventualmente democrático.

A participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões é inexpressiva, principalmente dos funcionários, pais e alunos. Em alguns momentos a gestão realiza formalmente a consulta, porém as decisões raramente são consideradas. Os depoimentos refletem na responsabilidade da escola em promover

uma participação mais profícua de todos os segmentos da comunidade escolar quanto a participação nas tomadas de decisões.

O quarto resultado, relacionado à *dimensão pedagógica*, aponta que o modelo pedagógico adotado na escola se reflete na forma transmissiva, segundo a maioria dos sujeitos da pesquisa. O processo de construção dos projetos pedagógicos nem sempre ocorre com a participação coletiva, os alunos não se sentem envolvidos. As aulas ainda acorrem de forma muito tradicional, com utilização de lousa e Datashow, não há a utilização das tecnologias da informação e comunicação, mesmo considerando os avanços tecnológicos.

Os depoimentos refletem um elevado grau de interesse dos sujeitos com a pedagogia participativa, onde a aprendizagem deverá ocorrer a partir da descoberta, da investigação e da construção, focada na resolução de problemas. O professor e o aluno estão totalmente envolvidos no processo da construção do conhecimento, embora não conheçam efetivamente as possibilidades que favorecem o fortalecimento e o enriquecimento do currículo escolar através de suas ricas contribuições.

Entende-se que o gestor escolar precisa ter essa visão e desenvolver no meio educacional o caráter investigativo, fomentar a participação e autonomia dos alunos sob a tutela dos professores, na realização de projetos pedagógicos fora de sala de aula. As condições favoráveis para a construção do conhecimento e autonomia para o aluno permite que ele seja capaz de resolver problemas, descobrir caminhos e possibilidades para alcançar seus objetivos.

Por fim, a observação permitiu identificar um esforço considerável da gestão da escola para consolidar a participação social dos sujeitos escolares. Entretanto, delega atribuições à equipe auxiliar, sem a participação direta da APM ou Conselho Escolar, daí resultando em impessoalidade nas relações e a fragmentação da

participação dos atores sociais. Por outro lado, os sujeitos precisam se abrir ao movimento da participação. É preciso comungar da efetividade em espaços mais abertos, flexíveis com a vontade política de todos.

Conclui-se, com base nos quatro resultados apresentados, relacionados a cada uma das dimensões que impactam na participação social no ambiente escolar, que a participação na Escola Estadual Ayrton Senna da Silva apresenta uma gradação relativa de efetividade na comunidade escolar, demonstrando um padrão de construção em função do ambiente interno e externo que se manifesta por meio de um hiato ou lacuna entre a realidade normativa e a materialidade empírica da escola, o que por sua vez compromete a própria evolução de uma gestão escolar democrática.

Os resultados apresentados pela triangulação de dados recolhidos nas etapas de análise sistemática de estudo de caso, respondem ao problema proposto na pesquisa quanto ao perfil de construção da participação social que na Escola de Ensino Médio Ayrton Senna da Silva se efetiva com um baixo adensamento reticular e um correspondente grau de massa crítica por parte dos diferentes atores escolares, impactando assim em um incompleto processo democrático na evolução da gestão desta escola estadual.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

AGLAÊ, M. M. M. (org.) **PROGESTÃO**: construindo saberes e práticas de Gestão na escola pública. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2006.

ALMEIDA, M. E. **Informática e formação de professores**. Brasília: Ministério da Educação, 2001.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liberlivros, 2005.

AZEVEDO, F. **A cultura brasileira**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 1976.

BARCELOS, N. N. S. **A prática e os saberes docentes na voz de professores do Ensino Fundamental na travessia das reformas educacionais**. Dissertação (Mestrado em Educação). São Paulo: USP, 2001.

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

BARROSO, J. "O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão em Portugal". *In*: FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2000.

BARROSO, J. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1997.

BATISTA, A.; VERAS, A. T. R.; SENHORAS, E. M. "Gestão Pública e a Produção do Espaço em Boa Vista-RR (1991-2011)".

Anais da Semana Nacional de Ciência e Tecnologia. Boa Vista: UERR, 2014.

BLANCO, R. "A atenção à diversidade na sala de aula e as adaptações do currículo". *In*: COLL, C.; MARCHESI, A.; PALACIOS, J. A. (orgs.). **Desenvolvimento psicológico e educação**: transtornos de desenvolvimento e necessidades educativas especiais. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em Educação**. Porto: Editora Porto, 1994.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. "Gestão da Educação: o município e a escola". *In*: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo Editora Cortez, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 23 mar. 2016.

BRASIL. **Lei Federal n. 4.024, de 20 de dezembro 1961**. Brasília: Planalto, 1961. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 16 out. 2016.

BRASIL. **Lei Federal n. 5.692, de 11 de agosto de 1971**. Brasília: Planalto, 1971. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 16 out. 2016.

BRASIL. **Lei Federal n. 9.394, de 20 de dezembro 1996**. Brasília: Planalto, 1996. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 23 mar. 2016.

BRASIL. **Lei Federal n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Brasília: Planalto, 2001. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 23 mar. 2016.

BRASIL. **Lei Federal n. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Brasília: Planalto, 2014. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 23 mar. 2016.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. Brasília: INEP, 2001.

CARNEIRO, M. A. L. "A participação da comunidade escolar e suas implicações para a prática democrática da escola". **Revista Linhas críticas**, vol. 10, n. 18, 2004.

CASANOVA, M. A. R. **Educação para a cidadania socioambiental**: estudo numa escola pública estadual do ensino fundamental do município de Curitiba, PR. Dissertação (Mestrado em Educação). Curitiba: UFPR, 2012.

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

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **Plataforma Lattes**. Disponível em <www.lattes.cnpq.br>. Acesso em: 15 mai. 2016.

CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação. **Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar**. Disponível em <www.premiogestaoescolar.org.br>. Acesso em: 15 mai. 2016.

CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação. **Relatório de gestão 2007-2008**. Disponível em <www.consed.org.br>. Acesso em: 24 mar. 2017.

CURY, C. R. J. "A educação básica no Brasil". **Revista Educação & Sociedade**, vol. 23, n. 80, setembro, 2002.

CZERNISZ, E. C. S. **"Gestão Democrática" da Escola Pública**: Um Movimento de "Abertura" da Escola à Participação da Comunidade? Dissertação (Mestrado em Educação). Maringá: UEM, 1999.

DAVID, M. V.; HORTA, E. D.; RAMIRES, E. M.; PONTES, L. A. F. **Avaliação e Indicadores Educacionais e Políticas Públicas e Escola**. Juiz de Fora: FADEPE, 2012.

D'ARAÙJO, M. C.; CASTRO, C. **Ernesto Geisel**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

DEBESSE, M.; MIALARET, G. **Tratado das ciências pedagógicas**. São Paulo. Editora USP, 1974.

DOLL, J. W. **Currículo**: uma perspectiva pós-moderna. Porto Alegre: Artmed, 1997.

DOURADO, L. F. "O público e o privado na agenda educacional brasileira. *In*: FERREIRA. N. S. C; AGUIAR, M. A. S. (orgs.) **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos". São Paulo: Editora Cortez, 2006.

FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FREIRE, P. **Educação e Atualidade Brasileira**. São Paulo: Editora Cortez, 2003.

FREITAS, S. N. "A formação de professores na educação inclusiva: construindo a base de todo o processo". *In*: RODRIGUES, D. (org.).

Inclusão e educação: doze olhares sobre a educação inclusiva. São Paulo: Editora Summus, 2006.

GADOTTI, M. **A qualidade na educação**: uma nova abordagem. Florianópolis: COEB, 2013.

GADOTTI, M. "Gestão Democrática com Participação Popular: no Planejamento e na Organização Da Educação Nacional". **Anais da Conferência Nacional de Educação – CONAE 2014**. Brasília: MEC, 2014.

GADOTTI, M. "Projeto político-pedagógico da escola cidadã". *In*: **Salto para o futuro**: Construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília: MEC/SEED, 1998.

GADOTTI, M.; ROMÃO J. E. "Escola cidadã: a hora da sociedade". *In*: **Salto para o futuro**: Construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília: MEC/SEED, 1998.

GANDIN, D. **Temas para um Projeto Político Pedagógico**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

GARDNER, H. **Estruturas da mente**: A teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GRACINDO, R. V. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Editora UNB, 2007.

HERNÁNDEZ, F.; VENTURA, M. **A organização do currículo por projetos de trabalho**. Porto Alegre: Editora Artmed, 1998.

HORA, D. L. **Gestão democrática na Escola**: artes e ofícios da participação coletiva. Campinas: Editora Papirus, 2009.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. Disponível em: <www.censo2010.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 set. 2016.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo Escolar 2014**. Brasília: INEP, 2014.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Data Escola Brasil** (base de dados). Brasília: INEP, 2015. Disponível em <www.dataescolabrasil.inep.gov.br>. Acessado em 17 jul. 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo. Editora Atlas, 2003.

LEITE, S. **Suma história da Companhia de Jesus no Brasil** (assistência de Portugal): 1549-1760. Lisboa: Editora Ultramar, 1965.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Editora Cortez, 2009.

LIMA, L. C. V. S. **A escola como organização e a participação na organização escolar**. Braga: Universidade do Minho, 1992.

LIMA, L. C. V. S. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. São Paulo: Editora Cortez, 2003.

LIMA, L. C. V. S. "E depois de 25 de abril de 1974: centro(s) e periferia(s) das decisões no governo das escolas". **Revista Educação, Sociedade & Culturas**, n. 43, 2014.

LIMA, L. C. V. S. **Modelos Organizacionais de escola**: perspectivas analíticas, teorias administrativas e o estudo da acção. *In*: Política e Gestão da Educação: Dois Olhares. MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (Orgs.). Rio de Janeiro: DP&A – ANPAE, 2002.

LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. "Gestão democrática escolar". **Portal Educação**, 01, janeiro, 2008. Disponível em: <www.portaleducacao.com.br>. Acesso em: 15 mar. 2017.

LÜCK, H. **A gestão participativa na Escola**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo 2009.

LÜCK, H. "Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores". **Revista Em Aberto**, vol. 17, n. 72, fevereiro, 2000.

LÜCK, H.; FREITAS, K. S.; GIRLING, R.; KEITH, S. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LUDKE, M.; ANDRE, M. E. D. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, LTDA, 1986.

MARANHÃO, I. M L. **Os conselhos escolares e a construção da gestão democrática no município de Jaboatão dos Guararapes**. Dissertação (Mestrado em Educação). Recife: UFPE, 2011.

MARQUES, L. R. "A autonomia da escola nas representações sociais dos membros do conselho escolar". **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, vol. 19, n.2, 2003.

MARQUES, L. R. **A descentralização da Gestão Escolar e a Formação de uma Cultura Democrática nas Escolas Públicas**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2007.

MARQUES, M. O. "Projeto Pedagógico: a marca da escola". **Revista Contexto & Educação**, ano 5, n. 16, abril/junho, 1990.

MELO, M. A. **Empoderamento e governança no Brasil: questões conceituais e análise preliminar de experiências selecionadas** (mimeo). Brasília: World Bank - Brazilian Office, 2003.

MENDES, S**. Avaliação Institucional**: Uma necessidade para democratização da gestão escolar. Dissertação (Mestrado em Educação). Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá, 2010.

MENDONÇA, E. F. "Conselho Gestor como elemento de gestão democrática e de controle social de políticas educacionais". **Revista Linhas Críticas**, vol. 10, n. 18, janeiro/junho, 2004.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

MORAN, J. M. **Desafios na Comunicação Pessoal**. São Paulo: Editora Paulinas, 2007.

OLIVEIRA, V. "Fontes de escola: a busca de identidade enquanto projeto político pedagógico". **Revista Contexto & Educação**, ano 5, n. 16, abril/junho, 1990.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Editora Cortez, 2012.

PARO, V. H. "A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola". **Revista Educação e Pesquisa**, vol. 36, n. 3, 2010.

PARO, V. H. **Diretor Escolar**: educador ou gerente? São Paulo: Editora Cortez, 2015.

PARO, V. H. **Educação como exercício do poder**: crítica ao senso comum em educação. São Paulo. Editora Cortez, 2014.

PARO, V. H. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Editora Papirus, 1996.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 1ª edição. São Paulo: Editora Ática, 1997.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª edição. São Paulo: Editora Ática, 2004.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Editora Ática, 2007.

PARO, V. H. "Prefácio". *In*: PARO, V. H. (org.). **A teoria do valor em Marx e a educação**. São Paulo: Editora Cortez, 2006.

PAZ, A. C. O.; SENHORAS, E. M. **Campo de Estudos sobre Gestão Democrática Escolar no Brasil**. Boa Vista: EdUFRR, 2018.

PENIN, S. T. S. "Didática e Cultura: O Ensino Comprometido com o Social e Contemporaneidade". *In*: CASTRO, A. D.; CARVALHO, A. M. P. (orgs.) **Ensinar a Ensinar**: didática para a Escola Fundamental e Média. São Paulo: Editora Thomson, 2001.

PERRENOUD, P. **Novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Editora Arte Médicas Sul, 2000.

PERRENOUD, P. *et al*. **As competências para ensinar no século XXI**: a formação dos professores e o desafio da avaliação. Porto Alegre: Artmed, 2002.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**: A formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Editora Cia das Letras, 1995.

RORAIMA. **Lei Complementar Estadual n. 041 de 16 de junho de 2001**. Disponível em: <www.tjrr.jus.br/legislacao>. Acesso em: 02 jan. 2017.

RORAIMA. **Lei Estadual n. 810 de 06 de julho de 2011**. Disponível em: <www.tjrr.jus.br/legislacao>. Acesso em: 02 jan. 2017.

RORAIMA. Conselho Estadual de Educação de Roraima. **Resolução n. 030 de. 21 de dezembro de 2011**. Disponível em: <www.imprensaoficial.rr.gov.br>. Acesso em: 02 jan. 2017.

RORAIMA. Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Roraima. **Base cartográfica de Boa Vista por bairro**.

Boa Vista: SEPLAN, 2016. Disponível em <www.seplan.rr.gov.br>. Acesso em 20 mar 2016.

SAMPIERI, R. H. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Editora McGraw Hill, 2006.

SANTOS, M. A. C. "Francisco Campos: um ideólogo para o Estado Novo". **Lócus, Revista de História**, vol. 13, n. 2, 2007.

SANTOS FILHO, J. C.; GAMBOA, S. S. (orgs.). **Pesquisa Educacional**: quantidade-qualidade. São Paulo: Editora Cortez, 2000.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica**: primeiras aproximações. Campinas: Autores Associados, 2012.

SHIGUNOV NETO, A.; MACIEL, L. S. B. "O ensino jesuítico no período colonial brasileiro: algumas discussões". **Educar em Revista**, n. 31, 2008.

SILVA, T. T. **Documentos de identidade** – uma introdução às teorias do currículo. Belo Horizonte: Editora Autêntica, 1999.

SIQUEIRA JUNIOR, A. A. "Autonomia Financeira nas escolas públicas do Distrito Federal: Explicações e implicações nos documentos e na fala dos gestores". **Revista Linhas Críticas**, vol. 10, n. 18, 2004.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. "Revisão integrativa: o que é e como fazer". **Revista** Einstein, vol. 8, n. 1, 2010.

VASCONCELOS, C. S. **Construção do conhecimento em sala de aula**. São Paulo: Editora Libertad, 2005.

VASCONCELLOS, C. S. **Para onde vai o professor?**: Resgate do professor como sujeito de transformações. São Paulo: Editora Libertad, 2001.

VEIGA, I. P. A. "Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória". **Cadernos Cedes**, vol. 23, dezembro, 2003.

VEIGA, I. P. A. "Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva". *In*: VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Editora Papirus, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Método. Porto Alegre: Editora Bookman, 2015.

ZABOT, N. "O regimento escolar como instrumento de organização administrativa e pedagógica da comunidade escolar". **Revista Brasileira de Administração da Educação**, vol. 4, n. 2, 1986.

SOBRE A AUTORA

SOBRE A AUTORA



Ana Célia de Oliveira Paz é pedagoga, professora universitária e doutora em Ciências da Educação. Mestre em Educação pela Universidad Alcalá de Henares, Espanha. Especialista e pesquisadora na área de Gestão Escolar. Atuou como Diretora e Coordenadora Pedagógica de várias Escolas públicas e privadas. Atualmente é Consultora da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação em Roraima (UNDIME/RR), como coordenadora da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) - Anos Iniciais. Atua na administração educacional privada na Faculdade Metropolitana de Boa Vista (FAMETRO), atendimentos e serviços tecnicoeducacionais, bem como na formação continuada de docentes e profissionais da educação. Possui experiência na área de Gestão Pública, Recursos Humanos e Educação, com ênfase em Gestão Educacional e práticas pedagógicas. E-mail para contato: anaceliapaz2011@hotmail.com

NORMAS DE PUBLICAÇÃO

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

A editora IOLE recebe propostas de livros autorais ou de coletânea a serem publicados em fluxo contínuo em qualquer período do ano. O prazo de avaliação por pares dos manuscritos é de 7 dias. O prazo de publicação é de 60 dias após o envio do manuscrito.

O texto que for submetido para avaliação deverá ter uma extensão de no mínimode 50 laudas. O texto deverá estarobrigatoriamente em espaçamento simples, letra Times New Roman e tamanho de fonte 12. Todo o texto deve seguir as normas da ABNT.

Os elementos pré-textuais como dedicatória e agradecimento não devem constar no livro. Os elementos pós-textuais como biografia do autor de até 10 linhas e referências bibliográficas são obrigatórios. As imagens e figuras deverão ser apresentadas dentro do corpo do texto.

A submissão do texto deverá ser realizada em um único arquivo por meio do envio online de arquivo documento em Word. O autor / organizador / autores /organizadores devem encaminhar o manuscrito diretamente pelo sistema da editora IOLE: http://ioles.com.br/editora

Copyright © Editora IOLE
2021

CONTATO

EDITORA IOLE

Caixa Postal 253. Praça do Centro Cívico

Boa Vista, RR - Brasil

CEP: 69.301-970

@ http://ioles.com.br/editora

+ 55 (95) 981235533

eloisenhoras@gmail.com

Copyright © Editora IOLE
2021