

**UNIVERSIDADE DE LISBOA  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**LISBOA**

---

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

**GESTÃO ESCOLAR E ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE:  
UM ESTUDO SOBRE A AÇÃO DO DIRETOR PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA  
ESCOLA DEMOCRÁTICA**

**Natália da Silva**

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO  
Área de Especialidade em Administração Educacional  
Dissertação orientada pela Professora Doutora  
Ana Luísa Rodrigues**

**2021**

**GESTÃO ESCOLAR E ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE: UM ESTUDO  
SOBRE A AÇÃO DO DIRETOR PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA  
DEMOCRÁTICA**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
Instituto de Educação

Lisboa, 2021



## AGRADECIMENTOS

*“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós”*

(SAINT-EXUPÉRY)

Esta frase de Antonie Saint-Exupéry me faz refletir sobre a essência da verdadeira gratidão. De fato, de todas as pessoas que cruzaram o meu caminho nessa jornada, nenhuma deixou de registrar um pouco de si, tornando-o mais agradável e potencializando-o em riqueza humana. Em primeiro lugar Deus, autor da vida, força inabalável que me possibilitou seguir sempre em frente e chegar a este momento da minha vida, a Ele a minha gratidão pela realização dessa experiência única. À minha família, em especial minha mãe Elizia que sempre me presenteou com sua força e fé, instigando-me à evolução sempre crescente na vida. Ao meu pai José Maria (*in memoriam*) que nos últimos anos antes de sua partida fez com que eu me tornasse uma pessoa melhor, sendo exemplo de honestidade, generosidade, fibra e valor. Ao meu maior incentivador, companheiro, amigo, e meu amor Esdras que acredita e me estimula a ser sempre melhor. Aos meus queridos professores, em especial a minha orientadora professora doutora Ana Luisa Rodrigues, que me acompanharam durante este percurso. Aos meus amigos e colegas de trabalho, Rafael Carvalho, Adriana Antunes e Oziel Albuquerque que a todo momento me ensinaram coisas novas e de extrema importância.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão deste trabalho, sou grata pelo que levaram de mim, e pelo que deixaram em mim.

Natália da Silva

## RESUMO

Este estudo na área da administração educacional discorre sobre o tema que envolve as ações desenvolvidas pelo gestor escolar para a promoção da participação da comunidade na escola, procurando abranger qual ou quais, intervenções podem ser feitas para que se tenha um maior envolvimento da comunidade nas ações desenvolvidas na unidade escolar, em especial ao que se refere às propostas de projetos e parcerias que tenham o intuito de promover uma dedicação maior por parte da comunidade, no que se referem aos pais, responsáveis, líderes comunitários e demais atores da sociedade presente nos assuntos inerentes ao espaço escolar. Este tema é relevante na medida em que, nos dias de hoje, os gestores escolares deparam-se continuamente com novos desafios, principalmente no que diz respeito a uma maior participação de todos os *stakeholders* educacionais. O desenvolvimento de parcerias com o ambiente externo tende a aumentar a permeabilidade da organização escolar à ação de novos atores. O gestor escolar admite-se como elo central na relação da unidade escolar com o seu entorno, estando suas ações fundamentadas e expostas à influência de novos intérpretes educativos. O objetivo geral deste estudo é compreender as ações promovidas pelo gestor escolar para a promoção da participação da comunidade na escola, procurando identificar as estratégias e ações aplicadas pelo diretor escolar para a construção de uma escola mais democrática. Compreendendo assim, a forma como é exercida a liderança na organização escolar, identificando seu modelo organizacional, percebendo a relação existente entre a comunidade e a escola e pontuando a participação comunitária. O estudo delimita-se num paradigma interpretativo, com uma abordagem de caráter qualitativo, recorrendo a entrevistas, questionário e análise documental como instrumentos de recolha de dados. Dos resultados do estudo destaca-se que a relação externa estabelecida entre gestor e comunidade, cria-se a partir do diálogo estabelecido entre líder comunitário e escola, onde o princípio de gestão democrática deve ser respeitado e que ações como parceria com a comunidade, cooperação e respeito mútuo, iniciadas pelo gestor podem gerar uma escola de sucesso.

Palavras-Chave: Comunidade; Diretor escolar; Gestão democrática; Gestão escolar.

## **ABSTRACT**

This study in the area of educational administration discusses the theme that involves the actions developed by the school manager to promote community participation in the school, seeking to cover which or which interventions can be made so that there is greater community involvement in the actions developed in the school unit, especially with regard to the proposals for projects and partnerships that aim to promote greater dedication by the community, regarding parents, guardians, community leaders and other actors of society present in the matters inherent to the school space. This theme is relevant insofar as, nowadays, school managers are continually faced with new challenges, especially about to greater participation of all educational stakeholders. The development of partnerships with the external environment tends to increase the permeability of the school organization to the action of new actors. The school manager is admitted as a central link in the relationship between the school unit and its surroundings, with their actions being grounded and exposed to the influence of new educational interpreters. The general objective of this study is to understand the actions promoted by the school manager to promote community participation in the school, seeking to identify the strategies and actions applied by the school director to build a more democratic school. Thus, understanding the way in which leadership is exercised in the school organization, identifying its organizational model, realizing the relationship between the community, the school and scoring community participation. The study is delimited in an interpretive paradigm, with a qualitative approach, using interviews, questionnaire and documental analysis as data collection instruments. From the results of the study, it is highlighted that the external relationship established between the manager and the community is created from the dialogue established between the community leader and the school, where the principle of democratic management must be respected and that actions initiated by the manager generate a school of success.

**Keywords:** Community; School Director; Democratic management; School management.

## **RESUMEN**

Este estudio en el área de administración educativa discute la temática que envuelve las acciones desarrolladas por el gerente escolar para promover la participación comunitaria en la escuela, buscando cubrir cuáles o qué intervenciones se pueden realizar para que haya una mayor participación comunitaria en las acciones desarrolladas en la unidad escolar, especialmente en lo que se refiere a las propuestas de proyectos y alianzas que tengan como objetivo promover una mayor dedicación de la comunidad, con respecto a los padres, tutores, líderes comunitarios y otros actores de la sociedad presentes en los asuntos inherentes al espacio escolar. Este tema es relevante en la medida en que, en la actualidad, los gestores escolares se enfrentan continuamente a nuevos desafíos, especialmente en lo que respecta a una mayor participación de todos los actores educativos. El desarrollo de alianzas con el entorno externo tiende a incrementar la permeabilidad de la organización escolar a la acción de nuevos actores. El director de la escuela es admitido como un eslabón central en la relación entre la unidad escolar y su entorno, siendo sus acciones fundamentadas y expuestas a la influencia de nuevos intérpretes educativos. El objetivo general de este estudio es comprender las acciones impulsadas por el director de la escuela para promover la participación comunitaria en la escuela, buscando identificar las estrategias y acciones aplicadas por el director de la escuela para construir una escuela más democrática. Así, comprender la forma en que se ejerce el liderazgo en la organización escolar, identificar su modelo organizativo, darse cuenta de la relación entre la comunidad y la escuela y puntuar la participación comunitaria. El estudio se delimita en un paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo, utilizando entrevistas, cuestionario y análisis documental como instrumentos de recolección de datos. De los resultados del estudio, se destaca que la relación externa que se establece entre el administrador y la comunidad se crea a partir del diálogo que se establece entre el líder comunitario y la escuela, donde se debe respetar el principio de gestión democrática y que las acciones iniciadas por el Gerente genera una escuela de éxito.

Palabras llave: Comunidad; Director de escuela; Gestión democrática; Gestión escolar.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>II</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE FOTOS .....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>- 4 -</b>
<b>CAPÍTULO I – EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA .....</b>	<b>- 4 -</b>
1.1. Da implantação da República à Escola Nova .....	- 4 -
1.2. Do nascimento das universidades ao século XX. ....	- 7 -
1.3. Da Lei de Diretrizes e Bases de 1996 à atualidade. ....	- 12 -
<b>CAPÍTULO II - O PAPEL DO DIRETOR DE ESCOLA NA ATUALIDADE NO BRASIL .....</b>	<b>- 15 -</b>
2.1. Do conceito de Administração à definição de Gestão.....	- 15 -
2.2. Da organização dos grupos escolares ao surgimento da função de diretor escolar. ....	- 17 -
2.3. O diretor escolar na atualidade no Brasil. ....	- 18 -
2.4. Perfil e funções do gestor escolar. ....	- 24 -
<b>CAPÍTULO III – GESTÃO DEMOCRÁTICA E O COLEGIADO ESCOLAR.....</b>	<b>- 28 -</b>
3.1. A definição de Gestão Democrática.....	- 28 -
3.2. Conselho Escolar.....	- 32 -
3.3. Associação de pais e mestres (APM). ....	- 34 -
3.4. O Projeto Político Pedagógico (PPP). ....	- 37 -
3.5. A comunidade na escola .....	- 40 -
<b>PARTE II – METODOLOGIA DE ESTUDO .....</b>	<b>- 45 -</b>
<b>CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>- 45 -</b>
4.1. Investigação qualitativa e interpretativa. ....	- 45 -

4.2. Apresentação do caso.....	45 -
<b>CAPÍTULO V – RECOLHA E APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>52 -</b>
Materiais e Recursos utilizados .....	52 -
5.1. Procedimento de recolha de dados.....	52 -
5.1.1. Análise documental.....	52 -
5.1.2. Entrevista semiestruturada.....	52 -
5.1.3. Inquérito por questionário.....	53 -
<b>CAPÍTULO VI – ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>55 -</b>
6.1. EIXO I - Descrição e análise das ações desenvolvidas pela escola para a promoção de uma escola mais democrática. ....	56 -
6.2. EIXO II - Descrição e análise das dificuldades iniciais encontradas pelo Diretor ao assumir o cargo: .....	60 -
6.3. EIXO III - Descrição e análise das primeiras ações implantadas pelo Diretor. ....	60 -
6.4. EIXO IV - Descrição e análise da participação da Representante Comunitária nas ações de aproximação com a comunidade. ....	60 -
6.5. EIXO V - Descrição e análise da frequência da participação da comunidade na escola.-	62 -
6.6. EIXO VI - Descrição e análise do tipo de gestão e liderança predominante na Unidade Escolar.....	63 -
6.7. EIXO VII - Descrição e análise das ações desenvolvidas pelo Diretor para a promoção de uma escola democrática. ....	65 -
<b>CAPÍTULO VII – SÍNTESE CONCLUSIVA .....</b>	<b>67 -</b>
7.1. Reflexão sobre o estudo realizado .....	67 -
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70 -</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77 -</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>87 -</b>
<b>LEGISLAÇÃO CONSULTADA.....</b>	<b>124 -</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo I - Autorização de estudo – Diretor .....	- 77 -
Anexo II – Autorização de uso de imagem – Diretor .....	- 78 -
Anexo III – Declaração de Consentimento – Diretor .....	- 79 -
Anexo IV – Autorização de uso de imagem – Líder Comunitária .....	- 80 -
Anexo V - Declaração de Consentimento – Líder Comunitária.....	- 81 -
Anexo VI – Autorização de uso de imagem – Funcionária .....	- 82 -
Anexo VII - Declaração de Consentimento – Funcionária .....	- 83 -
Anexo VIII – Autorização para gravar entrevista – Diretor.....	- 84 -
Anexo IX – Autorização para gravar entrevista – Líder Comunitária.....	- 85 -
Anexo X – Autorização para gravar entrevista – Funcionária .....	- 86 -

## **ÍNDICE DE APÊNDICES**

Apêndice A – Transcrição da entrevista – Diretor .....	- 87 -
Apêndice B – Transcrição de áudio – Líder Comunitária.....	- 102 -
Apêndice C - Resposta ao questionário exploratório – Diretor.....	- 106 -
Apêndice D - Respostas questionário – Funcionários / Docentes .....	- 111 -

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - Funções do conselho escolar. ....	- 33 -
----------------------------------------------	--------

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1 - Modalidade de escolha de Diretores Escolares – Brasil, 2019. ....	- 21 -
Quadro 2 – PNE (Plano Nacional de Educação) – Meta 19.....	- 24 -
Quadro 3 - Tipos de Liderança.....	-27 -
Quadro 4 – Funções e aspectos do Conselho Escolar.....	- 34 -
Quadro 5 – Princípios norteadores do projeto político pedagógico – PPP .....	- 39 -
Quadro 6 – Descrição dos participantes entrevistados.....	- 53 -
Quadro 7 - Eixos de Análise.....	- 55 -
Quadro 8 - Guião de entrevista semiestruturada - Diretor Escolar.....	- 58 -

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Acesso a função de Diretor Escolar. ....	- 22 -
Gráfico 2– Ocupação da função de Diretor Escolar dividida por sexo.....	- 23 -

Gráfico 3 – Vínculo Trabalhista – Diretor Escolar 2019 .....	23 -
Gráfico 4 – Participação dos pais na escola .....	63 -
Gráfico 5 – Tipo de liderança .....	64 -
Gráfico 6 – Participação da Comunidade na escola .....	65 -

## **ÍNDICE DE FOTOS**

Foto 1 – Entorno da escola antes (2017).....	48 -
Foto 2 – Entorno da escola antes (2017).....	48 -
Foto 3 – Entorno da escola durante o trabalho de pintura (2019) .....	49 -
Foto 4 – Entorno da escola depois da pintura (2019) .....	49 -
Foto 5 – Ação da comunidade na manutenção da quadra de esportes.....	50 -
Foto 6 – Ação da comunidade na manutenção da quadra de esportes.....	51 -
Foto 7 – Quadra de esportes depois da limpeza e pintura.....	51 -

## INTRODUÇÃO

A escola, enquanto organização possui como objetivo principal proporcionar o bem comum, que consiste em promover a melhora contínua do ensino e da aprendizagem do aluno, diante de uma gestão democrática como condição indispensável de qualidade (LIBÂNEO, 2015). Este estudo na área da administração educacional, tem como tema a gestão escolar e envolvimento da comunidade incidindo no estudo da ação do diretor para a construção de uma escola democrática.

A motivação pelo referido tema decorre de experiências e vivências construídas ao longo de vinte e três anos na carreira no magistério paulista, carreira essa intercalada com períodos na gestão escolar acompanhando a equipe gestora em suas batalhas e conquistas diárias. A experiência na coordenação pedagógica por um período de quatro anos me serviu como lente de aumento para um olhar diferenciado sobre as ações desenvolvidas na escola, onde o intuito maior seja a promoção para a participação da comunidade ativamente na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP), bem como nas decisões sancionadas nas reuniões de Conselho de Escola (CE) e Associação de Pais e Mestres (APM), colocando em prática as tomadas de decisões em conjunto escola / comunidade, o que é proposto em uma gestão democrática.

O foco deste estudo de caso é permitir uma reflexão mais atenta ao papel do gestor escolar como promotor de ações democráticas que levam a escola a ter um bom relacionamento com sua comunidade escolar e como consequência uma maior participação dessa comunidade dentro da escola, ações estas que serão apontadas e expostas ao longo deste estudo. Buscando compreender quais ações poderão ser desenvolvidas pelo gestor escolar para receber em troca a participação da comunidade nos eventos escolares, e na elaboração e manutenção dos documentos orientadores da unidade escolar. Paro (1988) afirma que:

... a Administração Educacional transformadora não pode ignorar a realidade em que se encontra a organização das escolas, ao contrário, é partindo desta realidade que a transformação necessária emergirá, na qual a figura do diretor, então uma personagem central e de responsabilidade última pela escola, não pode ser ignorada e deve ser atraída para os compromissos de transformação social em busca dessa mudança. Portanto, o campo de estudo foi delimitado no que respeita às relações entre gestão escolar e comunidade, procurando perceber melhor as ações construídas ao longo da gestão escolar com um olhar mais voltado para a promoção e desenvolvimento dessas ações (Paro, 1988, p.38).

Ainda de acordo com Paro (1988), a atuação dos diretores escolares é um assunto que envolve não só a comunidade escolar, mas também a sociedade como um todo, assim o objetivo deste estudo parte de questões que envolve a preocupação do diretor, enquanto

gestor educacional, em promover ações para a democratização do ensino, onde haja a participação dos atores escolares e como isso ocorre durante a sua gestão, ou seja, um estudo focado nas ações promovidas pela direção para que haja a participação efetiva da comunidade nos processos de elaboração e aplicação dos documentos institucionais orientadores da Unidade Escolar, fazendo valer o direito democrático de participar ativamente como integrante direto nas decisões em assuntos da escola.

Para este estudo, recorreremos a uma investigação qualitativa e interpretativa, onde a recolha de dados foi efetuada através de análise documental e duas entrevistas, uma semiestruturadas e outra não estruturada, e um questionário. Além disso, foi necessária uma pesquisa de campo, onde se buscou caracterizar a escola e conhecer a realidade da gestão escolar com a pretensão de esboçar possíveis estratégias de interação da escola com a comunidade, partindo-se da premissa de existência de uma gestão democrática nesta escola. Recorreremos a pesquisas bibliográficas como suporte para um embasamento teórico plausível justificando a inclusão deste estudo de caso na área da administração educacional.

O objeto de estudo dessa dissertação é o gestor, pois ele é parte fundamental na democratização da escola, por ser considerado o responsável último desta e, do mesmo modo, por ter a função de promover a participação de todos. Dessa forma, espera-se deste estudo uma reflexão voltada para a escola do século XXI, a escola brasileira que passou por muitas mudanças desde os pioneiros da educação como Anísio Teixeira e Paulo Freire e vem se reinventando e lutando para colocar em prática ações de uma escola pró-ativa, inclusiva, dinâmica, participativa e democrática em suas ações

O objetivo geral deste estudo é compreender as ações promovidas pelo gestor escolar para a promoção da participação da comunidade na escola, abrangendo as relações existentes além dos muros escolares.

Os objetivos específicos do estudo empírico definidos foram: i) identificar as estratégias e ações aplicadas pelo diretor escolar para a promoção da participação da comunidade dentro da escola; ii) compreender a forma como é exercida a liderança na organização escolar escolhida para o estudo de caso, identificando seu modelo organizacional; iii) caracterizar a relação existente entre a comunidade e a escola, especificando a participação comunitária.

Este documento estrutura-se em sete capítulos, apresentando-se no primeiro o enquadramento histórico da educação brasileira com uma breve síntese sobre a normatização da função profissional do diretor escolar no Brasil.

O segundo abrange o papel do diretor de escola na atualidade, nomeadamente na construção de uma escola democrática.

O terceiro envolve o estudo da relação da comunidade com a escola, seus interesses e suas perspectivas a cerca do que esperar da escola, e como podem contribuir para essa participação, tendo em foco a construção da gestão democrática, seus principais fundamentos e ideologias e como isso se reflete no ambiente escolar.

O quarto capítulo descreve a metodologia do estudo de caso, as características da escola objeto de estudo, as ações da gestão escolar para a promoção da participação da comunidade nos projetos e eventos, através de parcerias, e os resultados dessa experiência.

O capítulo cinco aponta os instrumentos de recolha de dados, o sexto faz análise desses dados e o capítulo sete descreve a conclusão final deste estudo.

Os anexos a esta dissertação apresentam uma amostra de documentos que contribuíram para a construção e concretização do estudo: protocolo de investigação, transcrição da entrevista (íntegra) diretor escolar, para análise de conteúdo das entrevistas, sem comprometer o anonimato e a confidencialidade do contexto e dos participantes: autorizações de uso de imagem e áudio para o fim que se destinam, transcrição do áudio (completo) líder comunitária.

## **PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA**

### **CAPÍTULO I – EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA**

#### **1.1. Da implantação da República à Escola Nova**

Com a proclamação da República em 1889, algumas reformas pontuais foram realizadas na educação nacional. A primeira delas foi do ministro da Instrução, Benjamin Constant, realizada em 1890, com foco no ensino superior.

Cunha (1986, pp.172-173) destaca que: “Além do alargamento dos canais de acesso ao ensino superior, Benjamin Constant criou condições legais para que escolas superiores mantidas por particulares viessem a conceder diplomas dotados do mesmo valor dos expedidos pelas Universidades Federais”.

Segundo Silva (1969) as escolas de base, no entanto, não entraram nas prioridades dos primeiros governos republicanos. Uma das heranças do período imperial brasileiro na Constituição Republicana de 1891 foi a manutenção da dualidade do sistema escolar com boas e poucas escolas para as elites e escolas de qualidade duvidosa para os demais. No entanto, o plano de estudos proposto por Benjamin Constant, não foi levado a sério, pela falta de interesse que despertou nos alunos, por contrariar a concepção preparatória do ensino secundário, além do que era totalmente inexecutável. Assim é que já no primeiro ano da sua implantação, vozes de protesto se levantavam pedindo a sua imediata revogação (Silva, 1969, p. 222).

Segundo relatos históricos, basicamente, as escolas mantidas pelo governo federal eram destinadas aos mais ricos. Segundo Reis Filho (1981), sobravam para as camadas mais pobres os colégios do sistema estadual, que, mesmo com um investimento maior após a lei republicana, eram locais com estrutura precária e compostos por professores de baixa qualificação profissional. Os professores deste período foram particularmente valorizados durante a administração de Cesário Mota Júnior (1893-1897), uma vez que esse administrador com visão de estadista considerava “[...] que sem o auxílio do professorado a reforma do ensino não atingiria seus objetivos e, nesse campo, a República não realizaria seus fins” (Filho, 1981, p.123).

Azevedo (1953) em um trecho de sua obra observa que:

Do ponto de vista cultural e pedagógico, a República foi uma revolução que abortou e que, contentando-se com a mudança do regime, não teve o pensamento ou a decisão de realizar uma transformação radical no sistema de ensino para provocar uma renovação intelectual das elites culturais e políticas, necessárias às novas instituições democráticas (p. 134).

Os primeiros anos da República caracterizaram-se por várias propostas educacionais, visando a inovação do ensino. A Reforma de Benjamin Constant, bastante ampla, que dentre outras

mudanças, propunha a inclusão de disciplinas científicas nos currículos e dava maior organização aos vários níveis do sistema educacional, não foi posta em prática, e como cita Romanelli,

... faltava para sua execução, além de uma infraestrutura institucional que pudesse assegurar-lhe a implantação, o apoio político das elites, que viam nas ideias do reformador uma ameaça perigosa à formação da juventude, cuja educação vinha, até então, sendo pautada nos valores e padrões da velha mentalidade aristocrático-rural (Romanelli, 1978, p. 42).

Romanelli (1978) ainda pontua que a partir da década de 1920, a tentativa de mudar essa realidade teve maior impulso com o surgimento do movimento da Escola Nova que ganhou força no ambiente educacional, onde sofreu reformas estaduais inspiradas nos ideais “escolanovistas” (Romanelli, 1978, p.44). Nomes como o do educador Anísio Teixeira despontaram como lideranças do movimento. A Escola Nova, no Brasil, ficou marcada pela tentativa de tornar a educação mais inclusiva e adotar um modelo mais moderno de ensino, voltado para uma educação prática da vida, tendo como base as ideias do filósofo americano John Dewey (1859 – 1962).

Neste contexto histórico, a escola nova dá-se a denominação de “otimismo pedagógico” dado a esse ciclo de reformas estaduais que teve na reforma realizada em São Paulo, em 1920, por Sampaio Dória, um marco inicial importante e que no dizer de Antunha:

[...] ao sacudir o marasmo então existente em São Paulo, constituiu-se num dos fatores que mais contribuíram, certamente, em conexão com outras manifestações renovadoras surgidas em outros pontos do país, para o início da mudança dos rumos da educação brasileira, a qual iria adquirir uma nova dimensão com reformas logo mais empreendidas por Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo, Francisco Campos e outros em diferentes estados. É importante lembrar que, sendo o ensino primário até essa época um assunto da exclusiva alçada estadual e fugindo a União a comprometer-se com o seu desenvolvimento, o movimento de São Paulo deve ter contribuído, pelo menos como um brado de alerta, para tornar a educação primária uma questão nacional inclusive sob o ponto de vista da segurança do país e de suas instituições – e para facilitar o progressivo interesse da administração federal nesse domínio (Antunha, 1967, p. 63).

Entretanto, fracassou a tentativa de dar ao ensino secundário um sentido próprio, uma vez que o mesmo continuará funcionando como um curso preparatório ao ensino superior. A equiparação ao Colégio Pedro II, referência para a época, entre todas as escolas do país que ministrassem ensino secundário e a conseqüente fiscalização federal não alcança o objetivo de torná-lo um ensino com um fim em si mesmo, uma vez que os educandos continuam a vê-lo apenas como um degrau de preparação imediata ao exame de habilitação ao ensino superior (Silva, 1969, p. 263).

A elite governante, tendo conhecimento do baixo nível das escolas oficiais e desejando que seus filhos estudassem em níveis elevados, incentivava as escolas particulares. Algumas medidas propiciaram a proliferação de cursos sem qualidade, unicamente preocupados em formar bacharéis e doutores. No dizer de Silva:

A crer em certos testemunhos, o resultado da liberdade de ensino não foi diferente daquele facilmente previsível: a caça ao diploma, por uma clientela ávida de ascensão social ou pouco disposta a um esforço sério de justificação das posições sociais herdadas (Silva, 1969, p. 269).

Este mesmo autor ainda acrescenta que numa sociedade agrícola onde os meios de produção eram elementares, só a elite dominante necessitava ser letrada. O governo não se interessava em ampliar a rede secundária, pois a economia não exigia nível médio. “A elite, tendo o poder aquisitivo nas mãos, matriculava seus filhos nas escolas particulares, com finalidade de que atingissem o nível superior para serem os futuros administradores do país, e sua estrutura educacional não foi alterada neste período” (Silva, 1969, p.269).

Assim, assinale-se ainda nesse período a criação do Grupo Escolar, a reforma da escola normal e a criação das escolas noturnas, instaladas em todo lugar onde houvesse frequência provável de 30 alunos e que não se dirigiam “[...] primordialmente para a alfabetização, mas tinha intenções profissionalizantes” (Filho 1981, p. 121).

Quanto ao magistério, Filho observa que: “[...] comparando-se com a situação do professor no Império, as condições de trabalho e o nível salarial melhoraram durante o período da primeira república” (Filho, 1981, p. 124).

A queda da oligarquia e a ascensão da burguesia industrial, as revoluções, o Tenentismo, o Partido Comunista, a Semana de Arte Moderna, as linhas de pensamento filosófico dos escolanovistas e dos católicos, vão ser incorporados à educação e influenciarão toda a organização escolar neste período. Esse elemento político da reforma educacional também é ressaltado por Nagle (1976), que vê o ideário liberal dessa época centrado em dois elementos, “[...] em torno dos quais girava a luta para alterar o status quo: representação e justiça” (Nagle, op. cit., 97).

O Tenentismo, movimento que eclode no início da década de 20, sinaliza a situação de inconformismo da pequena burguesia. Apontava a corrupção dos cargos públicos da administração do país, exigia justiça e condenava a maneira de escolha dos dirigentes, que nunca permitia que a oposição chegasse ao governo.

Pela primeira vez, educadores de profissão denunciam o analfabetismo e outros problemas da educação, o “escolanovismo” vai buscar suas origens na Europa, onde já no século anterior uma sociedade industrializada se preocupava com a individualidade do aluno. No Brasil, os

pioneiros da Escola Nova defendem o ensino leigo, universal, gratuito e obrigatório, e a reorganização do sistema escolar sem o questionamento do capitalismo dependente, enfatizam a importância do Estado na educação e desta na reconstrução nacional (Fernandes, 1966, p. 47).

## **1.2. Do nascimento das universidades ao século XX.**

Ainda na década de 20 surgem as primeiras universidades brasileiras, com o decreto nº 14.343, foi criada a primeira universidade do Brasil no Rio de Janeiro. “Segundo alguns estudiosos, a razão principal da criação da Universidade do Rio de Janeiro teria sido a necessidade diplomática de conceder o título de doutor *honoris causa* ao rei da Bélgica em visita ao país” (Souza, 2012, p.51). Com a união da Escola Politécnica, a Escola de Medicina e a Faculdade de Direito, houve a estruturação da universidade, embora as instituições funcionassem de forma isolada, sem integração entre suas áreas, A Universidade do Rio de Janeiro era voltada mais ao ensino do que a pesquisa, tendo caráter elitista (Oliven, 2002, p.2). Ainda segundo o autor, o primeiro projeto consistente de universidade no Brasil só veio mais tarde em 1934 com a Universidade de São Paulo dando início a uma trajetória cultural e científica sem precedentes.

Em 1930, é criado o Ministério da Educação e Saúde, cuja pasta é ocupada por Francisco Campos, com um olhar voltado ao ensino superior, reorganizado o sistema universitário, sendo logo em seguida a vez da reforma do ensino secundário. Segundo Oliven (2002), no governo de Getúlio Vargas em 1931, foi aprovado pelo então ministro o Estatuto das Universidades Brasileiras, popularmente conhecido como “Reforma Francisco Campos”; ali era determinado que:

A universidade poderia ser oficial, ou seja, pública (federal, estadual ou municipal) ou livre, isto é particular, deveria também incluir três dos seguintes cursos: Direito, Medicina, Engenharia, Ciências e Letras. Essas faculdades seriam ligadas por meio de uma reitoria, por vínculos administrativos, mantendo, no entanto, a sua autonomia jurídica (Oliven, 2002, p.3).

Ainda de acordo com Oliven (2002), durante esse período, foi dada grande ênfase à criação de uma faculdade de Educação nas universidades, com o objetivo de formar professores especialistas, que trabalhariam no ensino secundário; grande preocupação do ministro da Educação e Saúde. Essa prioridade dada pelo governo à educação básica causou desconforto entre educadores da Associação Brasileira de Educação (ABE), que almejavam que fossem implantadas nas universidades atividades voltadas à pesquisa (Oliven, 2002, p.4).

Mas estas reformas não são tão amplas e sente-se, ainda, a falta de medidas mais abrangentes e segundo Sousa (2012):

A situação política confusa neste início de década, a insatisfação das massas, o descontentamento de setores políticos, levam o governo federal a não tomar medidas imediatas que visassem uma organização de plano de governo. E a demora de tomada de medidas no campo educacional leva o descontentamento àqueles educadores que participaram das reformas na década de 20, os quais assinam, em 1932, o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (Sousa, 2012, p.52).

De 1931 a 1937 - períodos denominados de “Conflito de Ideias” - e um lado os católicos, de outro os pioneiros, ambos defendendo os princípios fundamentais que deveriam orientar a educação no país. Congressos, seminários e conferências foram realizados.

Nessa época, segundo Sousa (2012), as ideias educacionais que chegavam ao Brasil, rotuladas de “Escola Nova”, formaram uma geração de educadores ou “profissionais da educação”, responsáveis por reformas do ensino em vários estados na década de 30. Lourenço Filho, no Ceará; Anísio Teixeira na Bahia; Francisco Campos e Mario Casa Santa, em Minas Gerais e Fernando de Azevedo, no Distrito Federal. Esses educadores lutaram para que a República desse maior prioridade às questões da educação, criticaram as universidades criadas, como a do Rio de Janeiro, e fizeram propostas de organização do Ensino Superior no Brasil para a criação de “verdadeiras universidades” (Sousa, 2012, p.52).

A Constituição de 1934 dedica um capítulo à Educação e atribui à União, a competência privativa de traçar as diretrizes educacionais do país. Criam-se o Conselho Nacional e o Conselho Estadual de Educação, determina-se um mínimo de verbas a serem aplicadas para o ensino, reconhecimento da Educação como direito de todos, obrigatoriedade do ensino primário, assistência social e bolsas de estudo aos alunos.

A influência dos escolanovistas foi marcante, e a ação de educadores como Fernando de Azevedo e Anísio Teixeira, trouxe para a realidade educacional brasileira, ideias e técnicas pedagógicas dos Estados Unidos da América, representadas pela filosofia educacional de John Dewey (Almeida, 1989, p.195).

Um aspecto negativo do pensamento dos pioneiros é que a realidade brasileira era totalmente diversa da realidade americana ou europeia. Ribeiro (1981), referindo-se a condição de desigualdade da sociedade brasileira, aponta que:

Ao proporem um novo tipo de homem para a sociedade capitalista e defenderem princípios ditos democráticos e, portanto, o direito de todos se desenvolverem segundo o modelo proposto de ser humano, esquece o fato fundamental desta sociedade, que é o de estar ainda dividida em termos de condição humana entre os que detêm os meios de produção, isto é, entre dominantes e dominados (Ribeiro, 1981, p. 116).

O ano de 1937 foi marcado pela instauração do Estado Novo, regime ditatorial de tendências fascistas. Após o golpe dado por Getúlio Vargas, em novembro de 1937, outorgou-se uma nova constituição. Ribeiro (1981), a respeito do texto da nova constituição, enfatiza que:

... dispensava o sistema representativo, enquadrava os demais poderes no executivo e liquidava com o federalismo, com os governos estaduais, com a pluralidade sindical, (...). Quanto à Educação (...) declara ser a arte, a ciência e o ensino livres à iniciativa individual e à de associação ou pessoas coletivas públicas e particulares; mantém a gratuidade do ensino primário (...) dá providências ao programa de política escolar em termos do ensino pré-vocacional e profissional (...) estabelece, no mesmo artigo, o regime de cooperação entre a indústria e o Estado (Ribeiro, 1981, p. 120).

Durante o Estado Novo, aumentaram-se as verbas destinadas à Educação e houve uma tentativa de se traçar uma política educacional de âmbito nacional. Com o desenvolvimento industrial, havia a necessidade de uma formação mínima ao operariado, e de maneira rápida e prática. Assim foi criado o SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - através do Decreto-Lei nº 4048, de 22 de janeiro de 1942, com finalidade de ministrar um sistema de ensino paralelo ao sistema oficial. O SENAI era dirigido pela Confederação Nacional das Indústrias e mantido pelas contribuições das empresas a ela filiadas.

De acordo com Ribeiro (1981), em 1942 temos a Reforma Capanema, de cunho nazifascista cuja ideologia era voltada para o patriotismo e o nacionalismo, difundindo disciplina e ordem através dos cursos de moral e civismo e de educação militar para os alunos do sexo masculino nas escolas secundárias. O ensino secundário passou a ser ministrado em dois ciclos de quatro e três anos. Os primeiros quatro anos correspondiam ao curso ginásial e os três últimos ao curso colegial, que apresentava duas opções: o clássico e o científico. Diante deste panorama relacionado ao ensino industrial, Ribeiro (1981) ainda acrescenta:

Quanto ao ensino industrial, de grau médio, estruturado, pela primeira vez, em conjunto, estabeleceu que os cursos industriais estivessem classificados em dois ciclos. O primeiro, por quatro anos - são os cursos industriais básicos, nas escolas industriais, e que formam artífices especializados, e o segundo, com três anos, nas escolas técnicas - são os cursos técnicos - para a formação de técnicos especializados. Previa também, os cursos de mestria, de dois anos, e estágio correspondente aos cursos industriais básicos e cursos pedagógicos na indústria, de um ano, para preparo de professores e administradores. Estabeleceu, ainda, a denominação de escolas artesanais, às escolas mantidas pelos estados (Ribeiro, 1981, p. 137).

Segundo Fávero (2006), em 1945, Getúlio Vargas é derrubado do poder e o Brasil passa por um período democrático, quando então as eleições livres são realizadas e o general Eurico Gaspar Dutra é eleito presidente da República. Neste período, o ensino primário, que desde 1827, com a reforma de Cunha Barbosa, não recebia atenção do Governo Federal, sofreu uma

reestruturação através de decreto-lei chamado Lei Orgânica do Ensino Primário, que "renovava" aqueles princípios estabelecidos pelos pioneiros no seu manifesto de 1932. Também o Ensino Normal, que até então era alçada dos estados, foi centralizado através da Lei Orgânica do Ensino Normal (Fávero, 2006, p.29).

A contraposição de ideias entre católicos e liberais, que no período do Estado Novo foi marcante para o sistema educacional, teve um novo momento na década de 50, gerado pelo conflito escola pública "versus" escola particular, os defensores da escola pública fundamentavam suas ideias na doutrina liberal-pragmática de educar para ajustar o indivíduo à sociedade, e, sob o ponto de vista de Florestan Fernandes, citado por Ribeiro (1981), a respeito da democratização educacional:

... no Brasil as escolas religiosas sempre se dirigiram ou se interessaram predominantemente pela educação de elementos pertencentes a grupos privilegiados, contribuindo desta forma, para a conservação de tais privilégios. A democratização educacional no Brasil iniciou-se com a República e através da escola pública, sendo esta mais uma razão para a defesa deste tipo de escola. O mesmo autor é de opinião de que a intervenção do estado no âmbito da educação apresenta um saldo positivo em todas as sociedades modernas (Ribeiro, 1981, p. 152).

Na década de 60, determinados setores da sociedade voltaram-se para a educação popular, quando em 1961, é aprovada a Lei 4024 das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, ambas as tendências são beneficiadas pelo seu conteúdo, que atende às reivindicações feitas tanto pelos católicos quanto pelos liberais.

Em 1964, ocorre um golpe de estado e os militares assumem o poder, ligados a grupos empresariais e políticos tendentes ao capital e interesses estrangeiros, notadamente norte-americanos. Com o golpe militar de 1964, as universidades sofreram intervenção direta do governo que buscava reprimir ações "subversivas", tanto de alunos como de professores. Com isso, segundo Cunha (2000), vários professores foram afastados, especialmente da Universidade de Brasília. Em 1966, foi promulgado o Decreto-Lei nº 53, que definiu as regras de estruturação para as universidades federais e vetava a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes; determinava a unidade entre ensino e pesquisa; obrigava à concentração do ensino e da pesquisa básicos, de modo a formar um sistema comum para toda a universidade. Obrigava também à criação de uma unidade voltada para a formação de professores para o ensino secundário e de especialistas em questões pedagógicas, Faculdade (ou centro ou departamento) de Educação (Cunha, 2000, p. 179).

No mesmo período, a criação do Ato Institucional nº 5 de 13 de Dezembro de 1968, extinguiu todas as liberdades individuais do cidadão e deu plenos poderes ao presidente da República. O decreto-lei 477/69 proibia o corpo docente e o corpo discente de qualquer manifestação

política, com perigo de serem enquadrados na Lei de Segurança Nacional. O decreto-lei 574/69, específico para a Educação, era o que proibia as instituições de reduzir suas vagas, permitindo, no entanto que estas fossem redistribuídas pelos cursos; a lei 5741/69, que estabelecia vagas limitadas no nível superior; a lei 5540/68 referente à reforma universitária; e a lei 5.692/71 destinada aos 1º e 2º graus. A análise de Marçal Ribeiro (1993) é bastante pertinente a esta questão:

A história mostra que a educação escolar no Brasil nunca foi considerada como prioridade nacional: ela serviu apenas a uma determinada camada social, em detrimento das outras camadas da sociedade que permaneceram iletradas e sem acesso à escola. Mesmo com a evolução histórico-econômica do país (...); mesmo tendo, ao longo de cinco séculos de história, passado de uma economia agrária / comercial / exportadora para uma economia baseada na industrialização e no desenvolvimento tecnológico; mesmo com as oscilações políticas e revoluções que sofreu o Brasil não priorizou a educação em seus investimentos político-sociais e a estrutura educacional permaneceu substancialmente inalterada até nossos dias, continuando a agir como transmissora da ideologia das elites e atendendo de forma mais ou menos satisfatória apenas a uma pequena parcela da sociedade (Ribeiro, 1993, p.15).

A Constituição de 1988 promulgada após amplo movimento pela redemocratização do país, procurou introduzir inovações e compromissos, com destaque para a universalização do ensino fundamental e erradicação do analfabetismo.

Com a promulgação da Constituição de 1988, as LDBs (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) anteriores foram consideradas obsoletas, mas apenas em 1996 o debate sobre a nova lei foi concluído.

A atual LDB (Lei 9394/96) foi sancionada pelo presidente Fernando Henrique Cardoso e pelo ministro da educação Paulo Renato de Sousa em 20 de dezembro de 1996.

Baseada no princípio do direito universal à educação para todos a LDB de 1996 trouxe diversas mudanças em relação às leis anteriores, como a inclusão da educação infantil (creches e pré-escolas) como primeira etapa da educação básica, gestão democrática do ensino público e progressiva autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares (art. 3º e 15), ensino fundamental obrigatório e gratuito (art. 4º), carga horária mínima de oitocentas horas distribuídas em duzentos dias letivos na educação básica (art. 24).

A União deve gastar no mínimo 18% e os estados e municípios no mínimo 25% de seus respectivos orçamentos na manutenção e desenvolvimento do ensino público (art. 69);

Prevê a criação do Plano Nacional de Educação (art. 87); o PNE ainda dispõe, no artigo 9º, acerca da necessidade de os estados, o Distrito Federal e os municípios aprovarem regras específicas para a gestão democrática em seus sistemas de ensino.

### **1.3. Da Lei de Diretrizes e Bases de 1996 à atualidade.**

Após aprovação da LDB, têm-se a necessidade de adequação da educação aos novos parâmetros legislativos, correspondendo à realidade e às necessidades do país. No entanto, segundo Demo (1997, p. 10), a lei então aprovada, envolve grandes interesses, sendo um deles o orçamentário e: não teria qualquer condição de passar com um texto “avançado”, no sentido de ser a “lei dos sonhos do educador brasileiro”.

Ao que se refere à gestão democrática na educação “só prevê gestão democrática para o ensino público na educação básica, não se referindo em nenhum momento a este tipo de gestão nas instituições privadas, e também não explicitando como se dará a participação das comunidades nos conselhos a que se abre a participação” (Caprioglio, 2000, p.27).

O autor ainda enfatiza que, contudo, por mais que a LDB não tenha sido um “sonho”, ela tem em vários aspectos, sido a mais completa legislação em favor da educação já redigida. Característica esta, que proporcionou para a educação importantes avanços (apesar de sutil), em direção a uma educação de igualdade e qualidade sem qualquer distinção social, nos diversos níveis da educação (Caprioglio, 2000).

Desde a Constituição de 1988, a legislação brasileira está evoluindo e em concordância com os principais tratados internacionais que especificam melhores condições escolares para atender estudantes com deficiência, sem que estes tenham de ser segregados do aprendizado coletivo e da troca de conhecimentos com os demais estudantes (Caprioglio, 2000).

O ensino fundamental de 09 anos é instituído em 2006, com matrícula obrigatória aos seis anos de idade (Brasil, 2006).

Criado em 2007, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) reúne, num só indicador, os resultados de dois conceitos: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações. O indicador mede a qualidade do aprendizado nacionalmente e estabelece metas para a melhoria do ensino (Brasil, 1996).

Em 2010, é criado pela Portaria Normativa nº 2, de 26 de janeiro de 2010, o Sistema de Seleção Unificada (SISU), sistema informatizado e online gerenciado pelo MEC e que permite às instituições públicas e privadas ofertar vagas para seus cursos de graduação aos candidatos que participaram da edição anterior do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

Em 2013, o ensino obrigatório entre os 04 e 17 anos foi oficializado no Brasil. A Lei que alterou a LDB (Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional), já tinha respaldo na Emenda Constitucional nº 59, em 2009, que tinha como objetivo acelerar a obrigatoriedade do ensino e universalizar as matrículas na rede pública.

Antes dessa lei ser aprovada, os pais só eram obrigados a matricular as crianças na escola a partir dos seis anos de idade. A alteração significou um primeiro passo importante no que diz respeito à política de Educação Infantil na primeira infância — 0 a 6 anos — ao mesmo tempo em que responsabiliza os pais e o Estado a garantirem condições de permanência dessas crianças na escola.

Em 2015, foi lançada a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), documento que define o conjunto de aprendizagens essenciais no percurso da educação básica.

Em 2017 é lançado o Programa Educação Conectada, com o objetivo de apoiar a universalização do acesso à internet de alta velocidade e fomentar o uso pedagógico de tecnologias digitais na educação básica (Brasil, 2017).

No mesmo ano de 2017, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) foi aprovada pelo Conselho Nacional de Educação. Após quatro anos de discussões sobre sua implementação, a BNCC traz avanços e pontos de atenção com relação às novas diretrizes de aprendizado. As competências determinadas pelo documento contam com a contribuição de professores, especialistas e da sociedade civil.

No ano de 2018, é criado o Programa de Residência Pedagógica (Brasil, 2018), com o objetivo de aperfeiçoar a formação dos estudantes dos cursos de licenciatura, por meio de estágios supervisionados em escolas públicas de educação básica.

Em 2019 é instituída a Política Nacional de Alfabetização (PNA), que busca amparo em estudos científicos para avançar e melhorar o processo de alfabetização infantil (Brasil, 2019).

Em 18 de fevereiro de 2020, é lançado o programa Tempo de Aprender (Brasil, 2020), visando o aperfeiçoamento, o apoio e a valorização a professores e gestores escolares do último ano da pré-escola e do 1º e 2º ano do ensino fundamental.

No mês seguinte o mundo se vê diante de uma pandemia, fazendo de 2020 um ano atípico, segundo Reis (2020),

... o ano de 2020 já se tornou histórico devido à pandemia que surpreendeu a todos. A Covid-19 fez os profissionais de todas as áreas se reinventarem, e não seria diferente com a gestão educacional e o ensino. Até os professores mais resistentes ao ensino à distância (EaD) teve que se acostumar ou adaptar à nova realidade (Reis, 2020, p.17).

No que se refere à Educação, conforme a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), sabemos que a crise causada pela Covid-19 resultou no encerramento das aulas em escolas e em universidades, afetando mais de 90% dos estudantes do mundo (UNESCO, 2020), mesmo tendo em alguns países mantido-se ensino à distância ou mais precisamente, o ensino remoto de emergência.

Quando as escolas reabrirem, e, em algumas partes do mundo, tal evento já começou a ocorrer, a emergente recessão econômica, certamente, aumentará as desigualdades e poderá reverter o progresso obtido por alguns países na expansão do acesso educacional e na melhoria da aprendizagem. Por isso, é necessário que os países reconheçam o problema – como não o fizeram quando a COVID-19 começou a espalhar-se pelo mundo – e criem políticas públicas voltadas especificamente para a Educação (UNESCO, 2020).

Em concordância com a UNESCO, o parecer do Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação do Brasil, seguiu a mesma linha e reconheceu os problemas causados pela pandemia. O parecer procurou reorganizar as atividades acadêmicas e sinalizou com a permissão para aulas aos sábados – em horários de contra turno e durante as férias –, para que os alunos da Educação Básica não percam o ano letivo e apontou outras medidas semelhantes às já defendidas pela UNESCO (Brasil, 2020).

Além disso, os secretários de Educação e os gestores das escolas precisam pensar na saúde mental de todos, até porque, os professores também estão fragilizados. Se os educadores ficarem exaustos mentalmente, e aproximarem-se de um esgotamento físico e mental, não poderão ajudar a si ou aos alunos (Maia & Dias, 2020).

Ainda segundo os autores, “a nosso ver, com inteligência, integridade, competência e planejamento, podem aprender com essa crise e, futuramente, transformar a sociedade, formar cidadãos conscientes, e melhorar a Educação no Brasil e no mundo” (Maia & Dias, 2020, p.38).

Os autores enfatizam que o Brasil tem avançado muito nas últimas décadas, embora tenha muito ainda a ser feito, muitas famílias vêm investindo na educação básica (ensino fundamental e médio) e também em um ensino superior, com a esperança de uma oportunidade melhor no mercado de trabalho (Maia & Dias, 2020).

## **CAPÍTULO II - O PAPEL DO DIRETOR DE ESCOLA NA ATUALIDADE NO BRASIL**

### **2.1. Do conceito de Administração à definição de Gestão.**

Martins (1991) defende que é importante destacar que a administração é uma prática e uma necessidade primitiva, pois, desde os tempos mais remotos, as sociedades humanas já exerciam determinadas formas de administrar em função de interesses comuns e, com a crescente complexidade dessa sociedade, a partir da família, do estado, igreja ou tribo, foram surgindo modos diferenciados de administrar o tempo e os recursos. Contudo, ao buscar um conceito geral de administração, é necessário levar em consideração os seus determinantes sociais, sendo entendida essa condição da administração geral como a utilização racional de recursos para a execução de fins determinados. Dessa forma, “a administração é capaz de estabelecer objetivos livremente e utilizar-se dos recursos de modo racional” (Martins, 1991, p.87).

A moderna administração surgiu como solução diante dos problemas provocados pela revolução industrial que, com o crescimento rápido e desorganizado das empresas, tornou-se necessária uma administração científica que substituísse o improvisado e o caráter empírico. E da mesma forma, diante a necessidade de maior produtividade e eficácia, para enfrentarem a competição e concorrência no mercado (Maximiano, 2000). Uma das dificuldades era conscientizar os homens de que já praticavam a arte de administrar, sendo necessário somente aperfeiçoá-la, a partir do início do século XX, a organização eficiente do trabalho nas empresas tornou-se a base do desenvolvimento da teoria e prática da administração. Muitas pessoas e grupos participaram desse processo pesquisadores e estudiosos, como Frederick Taylor, industriais, como Henry Ford; executivos, como Henri Fayol; cientistas, como Max Weber, essas pessoas formam a chamada escola clássica da administração (Maximiano, 2000).

O autor ressalta que é de extrema relevância, conhecer a história da administração e da luta de seus precursores, para que ela fosse reconhecida por todos e entendida como algo essencial para qualquer tipo de organização, seja no cotidiano das pessoas, das associações ou das entidades. O papel do gerente ou administrador dentro de uma organização é de solucionar problemas, planejar as estratégias necessárias para que se alcance o sucesso, sendo que seu desempenho depende de suas competências e habilidades que poderão ser adquiridas ou aprimoradas, através do estudo ou da experiência (Maximiano, 2000).

Na definição de Andrade (2001), a palavra portuguesa gestão, em seu sentido original, vem do termo latino “gestio”, que expressa a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas e das próprias coisas que lhes pertencem ou que delas

fazem uso. De acordo com o autor, uma parcela da sociedade compreende gestão como sendo uma função burocrática, destituída de uma visão humanística, como ação voltada à orientação do planejamento, da distribuição de bens e da produção desses bens. É relevante perceber também que a prática administrativa não se dá de forma isolada, descontextualizada e individual, ela acontece no grupo e para o grupo, implicando decisões coletivas e organizadas. Gestão nos lembra gestação, gerir, dar a vida, e, como tal, nos agrada, porque, em se tratando da escola, nosso objetivo principal é fazer com que a vida dos seres humanos que passam por ela (escola) se torne mais promissora, mais digna, mais justa, mais humana. Isto para nós é mais viver, mais gerir, é mais felicidade (Andrade, 2001).

Nesse sentido, gestão vai além do seu conceito primeiro que diz respeito à ação de dirigir, administrar, Paro (2001) menciona que:

Embora no senso comum de uma sociedade autoritária a gestão (ou administração, que será aqui tomada como sinônimo) apareça ligada a relações de mando e submissão, não é isso que lhe dá a especificidade e a razão de ser, mas sim seu caráter de mediação para a concretização de fins. Ao administrar, ou gerir, utilizam-se recursos da forma mais adequada possível para a realização de objetivos determinados (Paro 2001, p.49).

De acordo com Paro (2006), a administração não acontece diante do trabalho individual, mas somente com o esforço humano coletivo, através dos quais todos executam seu trabalho da melhor maneira possível, objetivando o melhor resultado para toda a equipe;

A administração é uma atividade generalizada e essencial a todo esforço humano coletivo, seja na empresa industrial, na empresa de serviços, no exército, nos hospitais, na igreja, nas instituições de ensino, o homem cada vez mais necessita cooperar com outros homens para atingir seus objetivos: nesse sentido, a administração é basicamente a coordenação de atividades grupais (Chiavenato, apud Paro, 2006, p.33).

Ainda de acordo com Paro (2006), a administração escolar não está fora desse contexto capitalista e sofre influências de suas ideologias e valores agarrados no bojo dessa sociedade, de sorte que muitos administradores escolares confundem alunos, ora como clientes, ora como produtos. Não se pode negar, entretanto, que muitos problemas e características que se verificam em alguns tipos de administração de qualquer empresa também se observam na administração escolar:

A Administração Escolar não é realizada pelo esforço de uma única pessoa, mas sim com o esforço de um grupo, em que a última palavra deve ser dada pelo diretor que no topo dessa hierarquia, é aceite como o representante da lei e da ordem, sendo responsável pelo controle e supervisão das atividades desenvolvidas em uma escola (Paro, 2006, p.67).

No caso das organizações não utilitárias, isto é, que prestam serviços, a matéria-prima assume características peculiares, uma vez que se opera sempre sobre elementos humanos. É o caso

da escola cuja matéria-prima, o aluno, assume características específicas e variadas exigindo tratamento especial, adequado às suas condições próprias (Alonso apud Paro, 2006, p. 126).

Na Administração Escolar, existem normas para que seja estabelecido um padrão, a partir do qual é garantido o controle e a hierarquia das ações no interior de uma unidade escolar. A escola é uma instituição prestadora de serviços que atende o elemento humano, tendo como matéria-prima o aluno que, além de ser o beneficiário dos serviços prestados por ela, é também participante da sua elaboração. Nas demais organizações, o objeto de elaboração constitui a matéria-prima que sofrerá um processo de transformação, a fim de se tornar produto elaborado e, assim, possa ser oferecido ao mercado consumidor como um “bem” (Alonso apud Paro, 2006, p. 126).

Mudanças na sociedade e na escola implicam necessariamente também em mudanças na postura do gestor escolar, o que envolve muitos desafios, de acordo com Almeida (2007):

[...] introduzir mudanças ou ampliações no papel do gestor não é simples, esbarra em dificuldades e resistência dos educadores presos às concepções funcionalistas e burocráticas da escola” (...). “E são, ainda bastante insípidas as iniciativas no sentido de propiciar a esse profissional uma formação que satisfaça as suas necessidades na tarefa de organizar e administrar uma escola em que haja uma articulação entre o pedagógico e o administrativo no sentido de promover o aprendizado e a construção cidadã a partir de elementos, como a tecnologia, ponto gerador de transformações nas diversas esferas sociais (Almeida, 2007, p. 31).

## **2.2. Da organização dos grupos escolares ao surgimento da função de diretor escolar.**

Nas pesquisas de Veiga (2008), foi no ano de 1894, no início do ano letivo que os alunos da recém-inaugurada escola Caetano de Campos, localizada no centro de São Paulo, notaram um ambiente diferente, pois até então, eles haviam frequentado classes improvisadas na casa de um professor ou em prédios públicos precários. A estrutura arquitetônica gigantesca do novo edifício - com 60 salas de aula, laboratórios, pátio, biblioteca e museu - era o símbolo da renovação educacional prometida com a Proclamação da República, em 1889. É o início de uma nova organização: a dos grupos escolares, criada por reformadores como Antônio Caetano de Campos (1844-1891), em uma observação de João Lourenço Rodrigues (1869-1954) inspetor geral de ensino de São Paulo, que assinalou em relatório de 1908 a respeito do novo grupo escolar e da nova função de administrador escolar: “A escolha do diretor é uma questão de vida ou morte, pode-se dizer, em geral, que tanto vale o diretor, tanto vale o grupo” (Veiga, 2008, p.504).

Durante as décadas de 60, 70 e 80 do século XX, a responsabilidade da direção da escola pública brasileira estava a cargo de um Administrador Escolar. Este respondia pelas funções administrativas e a sua atuação incluía as atividades de planejamento, organização, direção e

controle, nas quais era “visto e compreendido como aquele que põe em prática as decisões, o conhecimento, além de fazer cumprir as questões legais previamente aprovadas pelas instâncias superiores, políticas, legais ou educacionais, fazendo, enfim, a escola ‘funcionar’ diariamente” (Marins, 2009, p. 222).

No Brasil, a formação do diretor escolar teve sua origem, segundo Castro (2008), com a criação do “Curso de Administração Escolar, que teve como uma de suas pioneiras a Escola de Aperfeiçoamento, criada em 22 de fevereiro de 1929, em Minas Gerais, através do Decreto n.º 8987/1929”.

De acordo com Abdian, Oliveira e Jesus (2013) nas últimas décadas, uma das mais complexas discussões a respeito da escola refere-se à sua administração/gestão, sobremaneira se referindo a como ou quem deve estar à frente da tomada de decisões que envolvem toda a organização pedagógica e burocrática (Abdian, Oliveira & Jesus, 2013, p.980). Tal preocupação sobre a gestão das escolas brasileiras, segundo Freire (2014) ocorre em função da importância do diretor escolar na gestão do processo educativo, “o diretor/ gestor/ administrador é o profissional que se ocupa da direção, administração, supervisão e coordenação da educação básica. Sua principal função é gerenciar todo o processo educativo da escola” (Freire, 2014, p.18). Do mesmo lado Libâneo (2015) refere que “as funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo” (Libâneo, 2015, p.179).

Durante anos o sistema educacional brasileiro seguiu um modelo de gestão e administração das escolas em que o maior objetivo do diretor escolar era o de representar o governo. Além disso, o diretor era o responsável pela tomada de todas as decisões da escola. As mudanças ocorridas no modelo de gestão das escolas brasileiras implementadas pela Constituição Federal de 1988 e referendadas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, instaurou a gestão democrática como um princípio orientador da escola pública brasileira (Vieira & Vidal, 2015).

De acordo com Sarmento, Menegat e Seniw (2016), é fundamental que o gestor, independentemente da tipologia de organização que tem sob sua responsabilidade, possua um conjunto de conhecimentos, de técnicas e procedimentos que viabilizem agir e tomar decisões de forma a garantir uma gestão eficiente e eficaz, com o foco no alcance de determinados resultados (Sarmento, Menegat, & Seniw, 2016, p.62).

### **2.3. O diretor escolar na atualidade no Brasil.**

Cattonar (2006) pontua que o diretor precisa desenvolver suas competências dentro das novas exigências da reestruturação da função. A mesma autora apresenta também um estudo

interessante no qual apresenta um levantamento teórico de autores que discutem a reestruturação da função de Diretor na Europa, onde em diversos países, mais do que um bom gestor, o diretor deve ser também uma espécie de “animador pedagógico” na busca dos indicadores da política pedagógica da sua escola e, ao mesmo tempo, um “agente de mudança” do sistema educacional vigente (Cattonar, 2006, p.185 - 208).

Dessa forma, Lück (2010) aponta que na escola, o gestor é o responsável pela organização e administração das relações e do trabalho pedagógico. É quem deve articular os processos formativos da escola em conformidade com a realidade social, sendo, portanto, necessário a este profissional não apenas o domínio técnico de procedimentos administrativos, mas também a capacidade de diálogo com seus pares e uma clara percepção do contexto social e das inovações exigidas à escola, por estes novos contextos que se formam na gestão dos processos pedagógicos (Lück, 2010).

### **2.3.1. A formação do diretor escolar brasileiro.**

Segundo Libâneo (2015), o diretor escolar desempenha funções específicas e por isso requer também formação profissional específica, diferente da dos professores. Assim ainda, segundo o autor, embora o diretor precise receber formação para lidar com as questões do ensino, ele não precisa exercer ou ter exercido a docência.

Observa-se que no Brasil ainda não há um consenso sobre a formação e preparação do profissional que se torna diretor escolar,

... ainda não há um consenso sobre a melhor forma de identificar e preparar esse profissional para assumir a função de líder escolar. No que tange aos processos de formação, é constatado um hiato entre os cursos oferecidos e os desafios que esse profissional enfrenta no dia-a-dia da escola” (Ingham & Dias, 2015, p. 14).

Sobre a formação do diretor de escola no Brasil, Ingham e Dias (2015) dizem-nos que “estudos e pesquisas com diretores brasileiros reconhecem à distância entre o preparo que o gestor possui ao assumir uma escola pública e a formação necessária para desempenhar esse papel com eficiência” (Ingham & Dias, 2015, p. 94). Neste âmbito, Costa e Castanheira (2015) mencionam que:

Se num quadro de formação dos gestores escolares não nos parece ser de desprezar dimensões técnicas e instrumentais dos processos de gestão, afigura-se, contudo, claro que, no desenvolvimento destes programas de capacitação, a vertente educativa e pedagógica da liderança, que deve sobrepor-se às orientações administrativas, eficientes e hierárquicas, as quais, (...) estão longe das características das organizações contemporâneas, em geral, e da especificidade da escola como organização educativa, em particular (Costa & Castanheira, 2015, p. 35-36).

Veiga (2010), citado por Barros (2016), refere que a formação do diretor escolar é uma das condições necessárias para melhorar a administração, a gestão e a liderança das escolas públicas de forma que estes possam responder às constantes exigências da sociedade, da comunidade educativa e ainda da própria administração educativa central, regional e local. Neste sentido, o autor reforça a importância da formação do diretor, já que esta o ajuda no desempenho das suas funções diárias.

De acordo com Estêvão (2002), citado por Barros (2016), a formação do diretor escolar não pode descurar, entre outros aspetos, “a complexidade do universo profissional, as suas interações sociais, os seus jogos e os seus enredos políticos, a diversidade de experiências de profissionalismo no interior da escola”. Se junta também a importância de contemplar na carreira de Diretor do ensino não superior público brasileiro a diferenciação entre as especificidades de níveis de ensino - Educação Infantil, Anos iniciais e finais do Ensino Fundamental e Ensino médio - bem como a dimensão da escola - proporção/tamanho, número de alunos, pessoal docente e não docente - e o meio social onde se insere (Barros, 2016, p. 87-88).

De fato, na atualidade, a imprevisibilidade e instabilidade marcam presença nas organizações escolares, e o líder é considerado como um ator que tem de gerir conflitos cada vez em maior número e mais difíceis, que tem de utilizar o seu poder e administrar processos de influência perante um cenário com um grau elevado de ambiguidade, complexidade e incerteza (Barros 2016, p. 627). Ainda segundo o autor:

Neste contexto, para a melhoria das capacidades e competências detidas pelos gestores das escolas públicas brasileiras, seria necessário integrar em um plano de formação os aspetos em que os diretores se sentem menos à vontade, menos confiantes e menos seguros e através da execução do mesmo, lhes ser possibilitados superar as suas dificuldades e contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das capacidades e competências já detidas e para a aquisição de outras (Barros, 2016, p.627).

De acordo com o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – Anísio Teixeira) a formação de gestores registra o seguinte percentual segundo formação em nível superior:

Na rede federal 99,1% dos diretores tem curso superior, já na rede estadual são 94,7% com nível superior. Nas escolas da rede municipal de ensino, o percentual de gestores com nível superior é de 86% e, na rede privada, de 81,1%. Na rede pública de ensino, 9,9% têm formação continuada em gestão escolar (mínimo de 80 horas); já nas escolas particulares, o percentual é pouco maior 13,9%. Foram declarados, no censo mais recente, 187.740 gestores; 86% são diretores e 14%, titulares de outros cargos (INEP, 2019).

### 2.3.2. Formas de escolha do diretor escolar no Brasil.

A literatura editada hoje no Brasil, e a prática da gestão nas escolas públicas apresenta, no geral, quatro formas de escolha de diretor de escolas, tanto na educação básica, quanto no ensino superior. “Podemos estabelecer, para fins de análise, quatro categorias de escolha de diretores escolares, quais sejam: nomeação (indicação), concurso, eleição e esquemas mistos (certificação, indicação)” (Romão; Padilha, apud Gadotti; Romão, 2001, p.92).

É importante observarmos que a atuação do diretor, as suas atribuições e o seu vínculo com a escola se alteram, dependendo da forma de sua escolha e de acordo com o tipo de gestão que apresentam:

Uma reflexão sobre a gestão democrática da escola – a partir da compreensão de professores e dos demais sujeitos nela envolvidos – relacionada à escolha e à atuação do dirigente escolar, pode contribuir para a superação de conflitos, para a melhoria do trabalho, para as relações intra-escolares e, fundamentalmente, para a qualidade do ensino (Romão; Padilha, apud Gadotti; Romão, 2001, p. 92).

**Quadro 1 - Modalidade de escolha de Diretores Escolares – Brasil, 2019.**

ESCOLHA DE DIRETOR ESCOLAR BRASIL 2019				
	Eleição	Indicação	Concurso	Certificação
DEFINIÇÃO	Diretor é eleito pela comunidade escolar. Os candidatos a diretor e vice-diretor devem compor chapas e debater suas propostas com alunos, pais e professores.	Diretores são indicados pela Secretaria de Educação. Nas redes que usam outras modalidades, também é utilizada como alternativa quando o cargo fica vago.	Os interessados em desempenhar a função de diretor são submetidos a uma prova que busca aferir os conhecimentos técnicos dos candidatos.	É utilizada combinada a outras modalidades. O candidato é submetido a um exame que afere se ele possui os conhecimentos e habilidades necessárias para assumir a função.
PRÓS	Dá legitimidade ao diretor, porque contempla a participação dos diferentes atores escolares. Estabelece um compromisso do diretor com a comunidade que o elegeu.	Pode obedecer a critérios técnicos, de modo que a indicação se dê com base nas demandas das escolas e nos perfis dos diretores.	Imparcialidade do processo e a concepção da função como carreira, já que confere estabilidade ao diretor.	Exige que a rede determine quais conhecimentos e competências são esperados para o exercício da função.

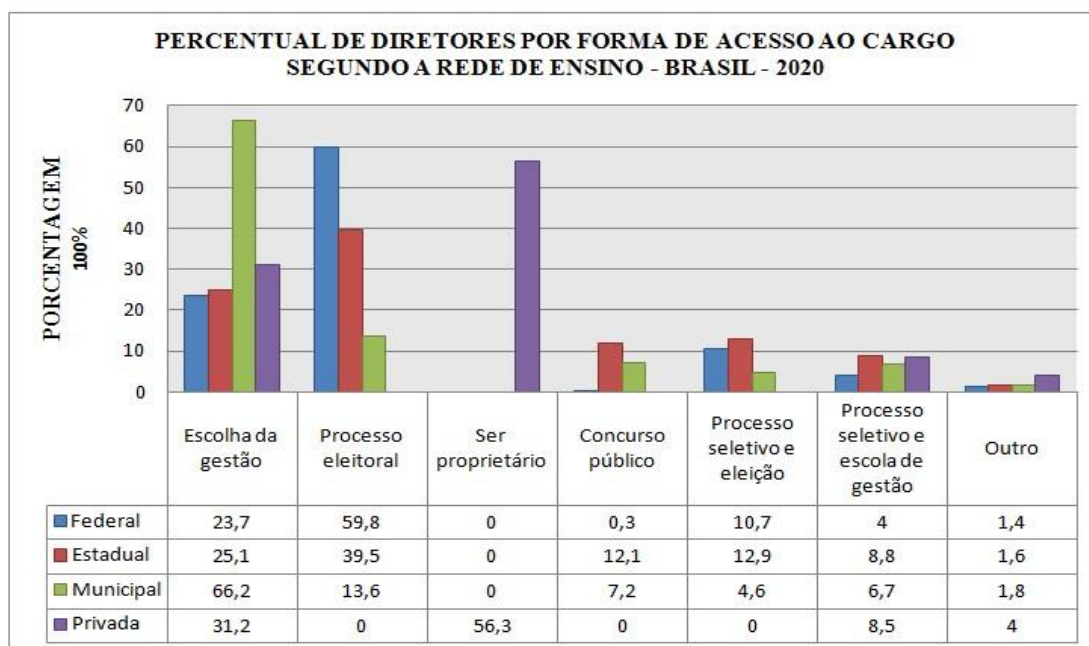
<b>CONTRAS</b>	Pode levar às práticas de clientelismo ou favorecimento, e a formação de grupos antagônicos, geminado e fragmentação na escola.	Muitas vezes os critérios para a indicação não são claros e ela se fundamenta em questões político-partidárias. Como a escolha se dá de cima para baixo, o diretor pode enfrentar resistência na escola.	Prova não mede competências como capacidade de liderança. Como são funcionários públicos, não há alternância de poder. Aprovado escolhem a escola de acordo com a pontuação obtida.	É questionada a transparência do processo em muitos casos. Os participantes não recebem <i>feedback</i> sobre erros e pontos a serem aprimorados em sua formação
----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares/ Fundação Victor Civita – 2019

O Censo Escolar 2019 mostra que 78% dos diretores são concursados, efetivos ou estáveis; os que têm contrato temporário somam 20,6%, e o vínculo pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) é de 1,3%, enquanto os terceirizados não passam de 0,2%. Segundo o INEP, do total de 188.361 gestores declarados nas 179.533 escolas em 2019, 85,6% são diretores e 14,4% possuem outros cargos. Dos diretores, 80,6% são do sexo feminino, mas esse percentual varia na rede federal (22,4%), estadual (67,4%), municipal (83,4%) e privada (84,9%).

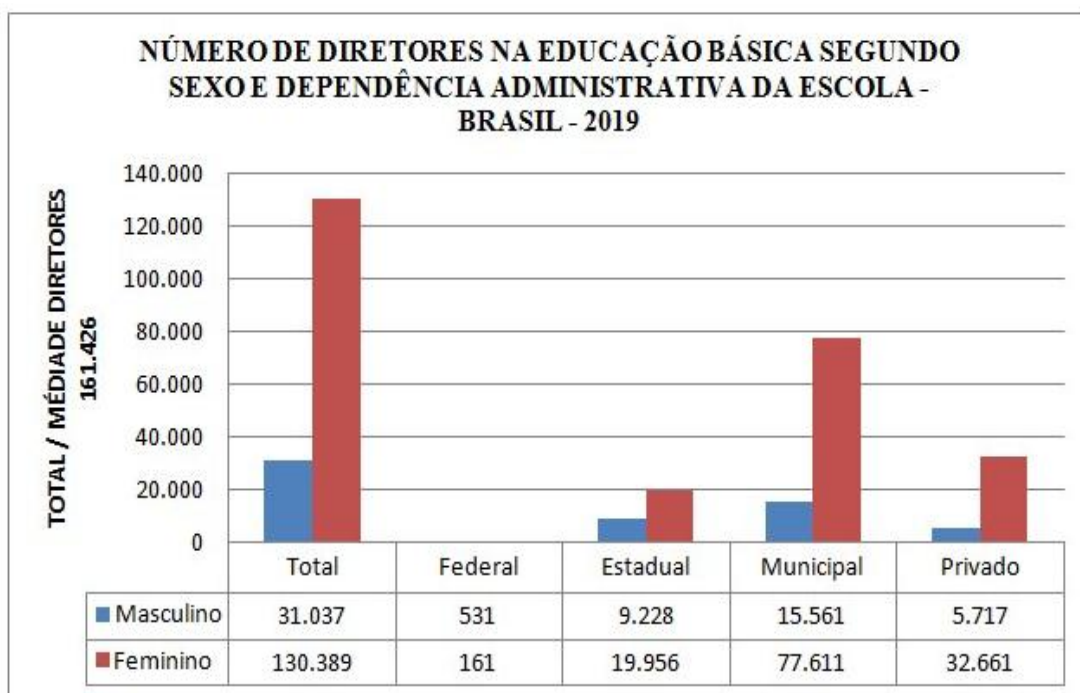
Sobre o vínculo institucional com a escola, 77,4% dos diretores da rede pública são concursados, efetivos ou estáveis. Os que possuem vínculo de contrato temporário somam 21,1% e os contratos via CLT, 1,4%. Apenas 0,2% dos contratos são terceirizados.

**Gráfico 1 - Acesso a função de Diretor Escolar.**



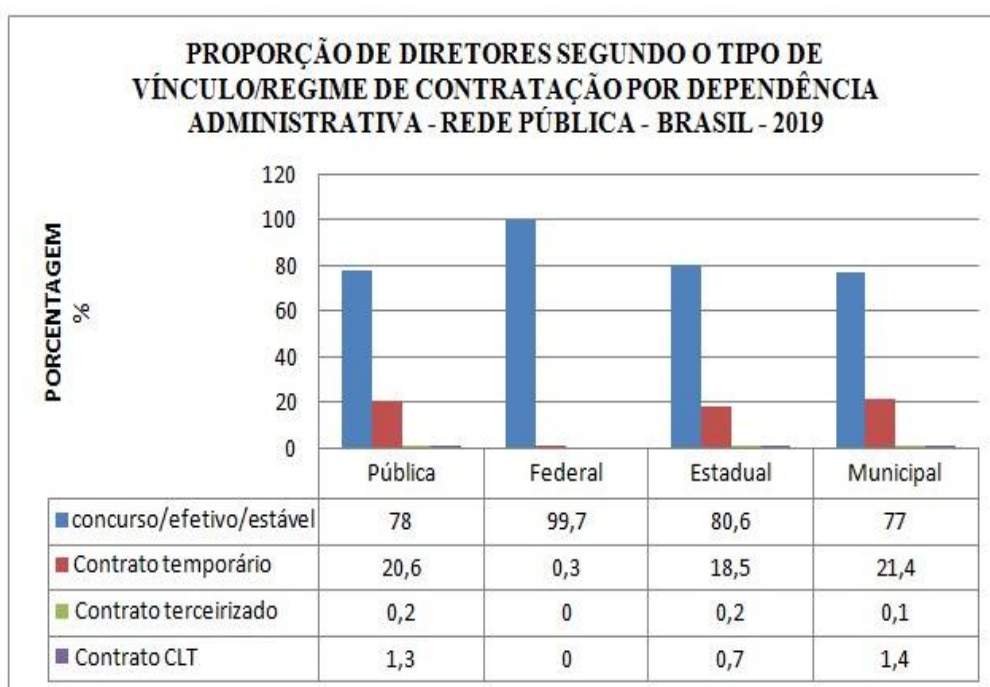
Fonte: Elaborado por DEED/Inep com base nos dados do Censo da Educação Básica

**Gráfico 2– Ocupação da função de Diretor Escolar dividida por sexo**



Fonte: Elaborado por DEED/Inep com base nos dados do Censo da Educação Básica

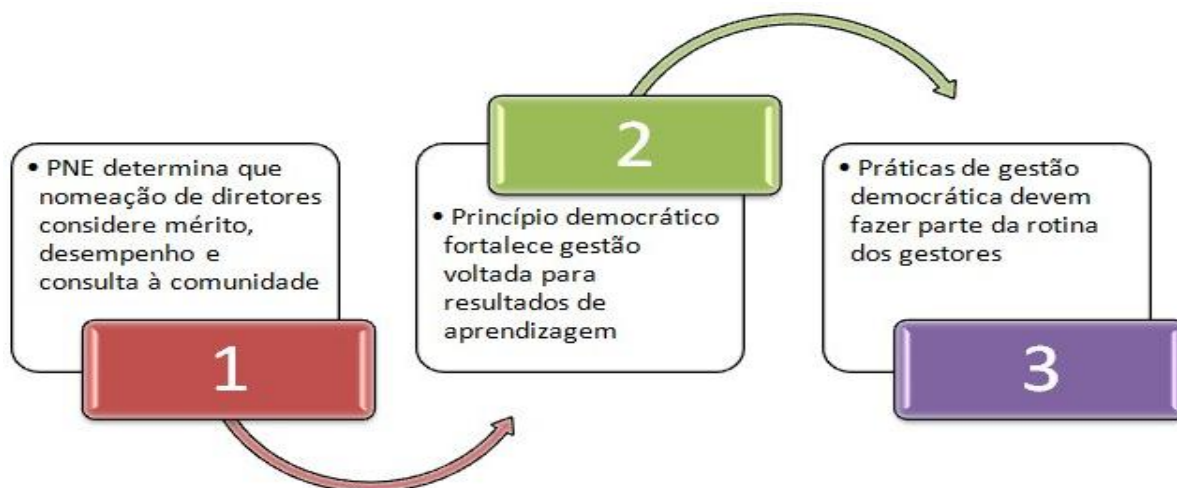
**Gráfico 3 – Vínculo Trabalhista – Diretor Escolar 2019**



Fonte: Elaborado por DEED/Inep com base nos dados do Censo da Educação Básica

O PNE (Plano Nacional de Educação) 2014-2024 determina as Metas e Estratégias para a política educacional no período de dez anos e abrange as grandes áreas da educação; possui um eixo organizador estruturado a partir de 20 Metas com suas respectivas estratégias, servindo de base para todo o Sistema Nacional de Educação (SNE), em atenção a meta 19 que se refere à atuação do Diretor Escolar:

## Quadro 2 – PNE (Plano Nacional de Educação) – Meta 19



Fonte: PNE – Plano Nacional de Educação 2014/2024 – MEC

A Meta 19 tem o objetivo de aprimorar a gestão democrática da educação pública propondo formas de participação e contribuindo com os processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira das escolas públicas, paralelo a processos de prestação de contas junto às comunidades escolar e local para o controle social da educação (Brasil, 2014).

### 2.4. Perfil e funções do gestor escolar.

De acordo com Perrenoud (2000), todos devem agir de maneira coletiva para fortalecer a unidade em torno daquilo que se deseja mudar, fazendo da escola um lugar de decisão, de reflexão, de pesquisa e de ação inovadora. Incentivar a participação ativa de todos, promovendo a participação na administração escolar, como na elaboração de um projeto da instituição, na administração de recursos da escola, coordenar, dirigir a escola com todos os seus parceiros. Deve utilizar novas tecnologias, aprimorando e facilitando o seu trabalho, o gestor deve administrar sua própria formação contínua, mantendo-se atualizado, buscando sempre novos conhecimentos e práticas.

Perrenoud (2000) destaca as seguintes responsabilidades do diretor escolar:

- Organizar e dirigir situações de aprendizagem envolvendo professores e alunos em projetos de conhecimento, em atividades de pesquisas;
- Promover ambiente favorável e contribuir pessoalmente, para que se verifique aperfeiçoamento constante do currículo escolar;
- Merecer a confiança e a colaboração do corpo docente e dos demais funcionários, incentivando o trabalho em equipe, dirigindo o grupo e conduzindo reuniões;

- Merecer o respeito e a confiança de todos os alunos, assim como o respeito e a colaboração da comunidade;
- Delegar responsabilidade e autoridade, participar de todos os assuntos que sejam do interesse da comunidade;
- Tomar decisões e elaborar regras de trabalho, fornecendo informações a autoridades superiores, colaborar com as mesmas e executar o que foi decidido realizar;
- O diretor deve formar e renovar sempre a sua equipe pedagógica, enfrentando e analisando em conjunto situações complexas, como as práticas e problemas profissionais, bem como administrar as crises e os conflitos interpessoais.

O diretor deve enfrentar os deveres e os dilemas éticos da sua profissão, prevenindo a violência na escola e também fora dela. Lutar contra os preconceitos e as discriminações sexuais, sociais e étnicas e participar da criação de regras comuns de vida referentes à disciplina na escola, às sanções e à apreciação de conduta (Perrenoud, 2000).

Costa (2013) conjuga três perfis de competências básicas para que o diretor de escola seja um profissional que, na definição clássica do pesquisador, abrange:

- ✓ Administrador escolar: mantém a escola dentro das normas do sistema educacional, segue portarias e instruções, é exigente no cumprimento de prazos;
- ✓ Supervisor pedagógico: valoriza a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e cria oportunidades de capacitação docente;
- ✓ Líder sociocomunitário: preocupa-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade, está sempre rodeado de pais, alunos e lideranças do bairro, abre a escola nos finais de semana e permite trânsito livre em sua sala.

Alguns autores destacam que atualmente, com mais ênfase nas organizações e empresas, “o termo competência foi sendo associado a uma variedade de atributos como capacidades, aptidões, qualificações que seriam adequados e esperados à execução de determinadas atividades profissionais” (Marinho, Rabelo, & Araújo, 2015, p. 449). Os autores criticam a tendência ao termo ser aplicado para se referir ou definir atributos pessoais e individuais, sem levar em conta a coletividade e contexto em que são construídos.

Assim, estudos mais recentes têm indicado que o desenvolvimento / manifestação de competências envolve mais do que conhecimentos e habilidades, mas também recursos subjetivos “entendidos tanto como capacidades cognitivas, afetos, desejos quanto saberes conceituais, posturas, atitudes” (Marinho, Rabelo & Araújo, 2015, p. 449-450). Ser competente caracteriza-se por, diante de uma situação/problema, mobilizar esses recursos, comportamentos e conhecimentos disponíveis e articulá-los aos pontos críticos identificados, para que seja possível tomar decisões e fazer encaminhamentos adequados e úteis ao

enfrentamento da situação. Ao tratar especificamente sobre a construção de Matrizes de Referência para a avaliação de Competências, os autores destacam que, operacionalmente, esta matriz deve ser construída tendo como base fundamental o perfil de formação esperado. O perfil pode ser elaborado a partir da literatura ou de análises, estudos e categorizações originadas em documentos, projetos, legislação. Entrevistas, observações e outras metodologias podem também subsidiar a construção do perfil (Marinho, Rabelo & Araújo, 2015).

A Constituição Federal de 1988, nossa Carta Magna, estabelece, no seu artigo 206, que a forma de gestão da educação brasileira deve ser a democrática e participativa, como atesta o inciso VI do referido artigo: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Já no artigo 3º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9394/96, diz que a gestão do ensino público deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino. No artigo 14 dessa mesma lei estabelece 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 escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).

Na óptica legal, o diretor escolar na atualidade brasileira, deve cumprir e conhecer bem a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) - (Lei Federal nº 9394/96); a Constituição Federal e Estadual; o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei Federal nº 8069/90); a Lei Orgânica do Município em que estiver trabalhando ou atuando; os Conselhos: Nacional, Estadual e Municipal de Educação; o Regimento Escolar; a Proposta Político-Pedagógica da escola em que estiver em exercício; o Regimento Interno e Consolidação das Leis Trabalhista (Escolas Particulares). E, nas Escolas Públicas, o gestor deve cumprir as normas do Estatuto do Magistério; o Estatuto do Funcionário Público e as Normas Internas das Secretarias Estaduais ou Municipais da Educação.

Segundo relatório publicado pela UNESCO em 2018, intitulado "Activating Policy Levers for Education 2030: The Untapped Potential of Governance, School Leadership, and Monitoring and Evaluation Policies" (Ativando dispositivos políticos para Educação 2030: o potencial inexplorado de governança, liderança escolar, de monitoramento e avaliação de políticas), propõe uma agenda de políticas públicas educacionais que considere cinco áreas relacionadas às características do trabalho do diretor: a) as metas e responsabilidades dos diretores; b) seleção e recrutamento de diretores; c) avaliação de diretores; d) preparação e

desenvolvimento profissional de diretores; e) condições de trabalho e carreira docente dos diretores escolares. O texto ainda destaca que a definição do primeiro item – metas e responsabilidades dos diretores – é de extrema importância para a coerência interna na definição e organização das outras áreas mencionadas.

A atuação do diretor escolar concorre diretamente para a qualidade do trabalho realizado na escola e é destacada em diversas pesquisas sobre gestão e liderança escolar, a partir de diferentes abordagens e contextos. Importantes pesquisadores deste campo consideraram recentemente que: “A liderança escolar tem efeito significativo nas características da organização escolar o que influencia positivamente a qualidade do ensino e da aprendizagem. Embora moderado, esse efeito de liderança é vital para o sucesso da maioria dos esforços de melhoria escolar” (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020, p.6).

Moscovici (1996, p. 78), define que líder é a pessoa em um grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar determinadas atividades.

**Quadro 3 – Tipos de Liderança**

<b>Liderança Autocrática</b>	Nível de intervenção do líder é alto, neste caso, o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las.
<b>Liderança Democrática</b>	Nível médio de intervenção do líder, este estilo também é chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo.
<b>Liderança Liberal ou Laissez-Faire</b>	De intervenção quase nula, neste estilo, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida.
<b>Liderança Situacional</b>	- É exercida de acordo com a situação apresentada em cada momento, bem como o nível de maturidade de cada colaborador. Um bom líder nesses casos, precisa desenvolver estrategicamente várias formas de liderança, além de se manter sempre atualizado para exercer essas funções.

Fonte: Araújo (2006)

## **CAPÍTULO III – GESTÃO DEMOCRÁTICA E O COLEGIADO ESCOLAR**

### **3.1. A definição de Gestão Democrática.**

A Constituição Federal (Artigo 206) estabelece os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado no país, com destaque para a gestão democrática do ensino. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Artigos 14 e 15) garante a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares enquanto princípio de gestão democrática, ressaltando que cabe aos sistemas de ensino assegurar às unidades escolares públicas de educação básica progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Ribeiro (2005) destaca que a democracia se tornou um valor e um procedimento a ser incorporado às práticas pedagógicas e à gestão escolar com a finalidade de gerar uma nova cultura política. O autor ainda a situa como procedimento quando utilizada como meio para resolução das divergências ou conflitos, pois, quando a sociedade renuncia à unanimidade e concede a todos o direito de divergir, deve dispor de meios para administrar os desacordos e construir acordos – mesmo que temporários. O autor esclarece que a democracia é um valor quando equiparada a uma atitude e transportada da vida pública para dimensões da vida privada, portanto, é um código de ética pessoal que guia não apenas o discurso, mas o comportamento, e principalmente a maneira como decide e executa as decisões (Ribeiro, 2005).

As condições fundamentais para o bom andamento da gestão escolar se dão através de democracia e participação, que visa como princípio básico, à formação crítica, reflexiva e participativa dos cidadãos e cidadãs que fazem parte da referida comunidade escolar. “O reforço da dimensão local da escola exige alterações nos modos de regulação, nas formas de organização e nas práticas de gestão” (Barroso, apud Teodoro, 2001, p.209).

São muitas formas de participação no processo do desenvolvimento escolar, sendo uma das mais conhecidas os Conselhos de Escola ou Colegiados, que surgiram na década de 80, e se espalharam por vários estados e municípios do Brasil (Libâneo, 2001).

De acordo com Lück (2007), o princípio da gestão democrática inclui a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para todos os alunos.

O processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação nas escolas em específico. Indo além, discute a importância da articulação das diretrizes e políticas educacionais públicas, e ações para implementação dessas políticas e dos projetos pedagógicos das escolas. Esse projeto deve estar comprometido com os princípios da democracia e com um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, com tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados, acompanhamento, avaliação e

retorno de informações. Por fim, precisa apresentar transparência através da demonstração pública de seus processos e resultados (Lück, 2007, p. 33).

### **3.1.1. A gestão democrática no atual cenário brasileiro.**

Para Lück (2005), sendo a escola uma organização social mantida pelo Estado para atendimento da sociedade, articula de forma interdependente ambos os contextos e, na mediação, constrói sua própria identidade tendo a autonomia como meio e finalidade. Autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino (Lück, 2005).

Dias (2007) considera que nessa transição do modelo de administração escolar para gestão escolar, é preciso estar atento para as nuances que estabelecem as diferenças entre as abordagens, e que podem não ser perceptíveis em iniciativas de estudo individual e solitária, caso contrário, as escolas já teriam superado esse momento. A esse respeito Dias afirma que:

A gestão envolve necessariamente as atividades de planejamento, organização e controle dos processos escolares, mas, parece ir além, incorporando também certa dose de filosofia e política, que, (...) vem antes e acima da administração. (...) a figura do administrador tende a ser enfraquecida ou até mesmo eliminada, surgindo com maior destaque os colegiados, as decisões grupais, o consenso (Dias, 2007, p. 2).

Lück (2008) cita que a concepção de gestão resulta de um novo entendimento sobre a organização educacional - suas relações, processos e condução - reunindo as transformações paradigmáticas ocorridas ao longo da história da administração. Para Lück, a gestão democrática é o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação (Lück, 2008, p. 57).

Segundo Tavares (2009) reforçar que “o gestor deve exercer uma liderança positiva sobre sua equipe e a comunidade escolar, pois a liderança é um processo de comunicação pautado por uma interação bilateral”. Desse modo, a liderança é vista como a execução de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados pretendidos. Nisto reside à razão de ser da liderança, ou seja, uma forma de mobilizar as pessoas em ações compartilhadas, “mais do que ninguém, o gestor precisa acreditar no que está sendo planejado e, para isso, necessita conhecer as capacidades e as competências de seu corpo docente”. Na concepção de Tavares (2009), o papel do gestor diante de uma gestão democrática consiste em:

Ser um profissional proativo e deverá sempre encontrar novas maneiras de desenvolver a educação, potencializando cada vez mais seus profissionais. Ele precisa começar a pensar como agente de mudança, pois mudar é necessário para que possamos sempre oferecer o melhor para

nossos educandos e sermos definidores de metas, inspiradores de confiança e instigadores de uma educação na qual prime excelência (...). Os gestores são profissionais que necessitam ter também uma boa escuta para que façam sempre o melhor para a comunidade e saibam gerir ideias e adequá-las à realidade de seus alunos (Tavares, 2009, p. 116 - 117).

Para Bortolini (2013) a organização e a gestão da escola são elementos fundamentais de qualquer sistema ou instituição de ensino, pois, dependendo de como elas se processam, a vivência na escola pode ser democrática ou não. Além disso, reforça-se que a organização geral da escola é canalizada pelo trabalho conjunto de todas as pessoas integradas as finalidades da educação em relação à sociedade e ao desenvolvimento intelectual e a formação dos estudantes. Neste contexto, Bortolini (2013) afirma que:

Para que a escola pública de hoje realize sua função social, são necessárias ações da gestão escolar desde o trato especificamente pedagógico, passando pelas políticas públicas que garantam o acesso e a permanência, e uma escolarização de qualidade capaz de propiciar o enfrentamento do processo de exclusão social da imensa parte da população que tem na escola a principal possibilidade de construção da cidadania (Bortolini, 2013, p. 04).

De acordo com Paro (2016), a democracia “só se efetiva na prática por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta”. Em outras palavras, é primordial que a escola que busca desenvolver sua gestão de forma democrática torne cotidianas as situações onde as decisões coletivas se façam presentes.

Na atualidade, é fundamental e assegurado na legislação que o acesso à escola seja garantido a todos e, a partir desse acesso, é indispensável que a escola se construa através de um processo democrático visto que, caso contrário, melhor dizendo, caso essa escola não se fundamente através da participação de todos, podemos nos deparar com o autoritarismo tão presente até então em alguns espaços educacionais. Ou ainda, seremos capazes de observar determinados gestores mencionando que são liberais exclusivamente porque apresentam atitudes maleáveis com responsáveis, alunos, professores, entre outros (Paro, 2016, p.14).

Ainda segundo o autor, se a participação depende de alguém que dá abertura ou que permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”.

Paro (2017), menciona que a gestão democrática se torna de certo ponto uma utopia na medida em que se entende que é algo almejado, porém, não valorizado ou pouco buscado.

No que diz respeito a essa forma de gestão em âmbito escolar, visa buscar uma maior satisfação na qualidade do ensino ofertado, na falta de um conceito mais fundamentado de qualidade de ensino, o que acaba prevalecendo é aquele que reforça uma concepção tradicional e conservadora da educação, cuja qualidade é considerada passível de ser mediada pela

quantidade de informações exibidas pelos sujeitos presumivelmente educados (Paro, 2017, p.20).

Conforme colocado por Paro (2017), o que temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje.

Segundo a Secretaria Estadual de Educação de São Paulo - SEDUC, a Gestão Democrática na escola pública é um processo por meio dos quais encaminhamentos são realizados, ações são executadas, acompanhadas, fiscalizadas e avaliadas coletivamente, isto é, decisões são tomadas com a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar (SEDUC, 2012, p. 07).

A LDBEN remete a regulamentação da gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferecendo ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização de tal processo, o qual deve considerar o envolvimento dos profissionais de educação e as comunidades escolares e locais. Em ambos os casos, a participação refere-se à esfera da escola: elaboração de seu projeto pedagógico e a atuação em conselhos escolares ou equivalentes.

O Artigo 9º do PNE (Plano Nacional de Educação) aprovado em 2014 e vigente até 2024, através da Lei Federal nº 13.005/2014, prevê que os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade (Brasil, 2014).

As legislações brasileiras voltadas para a educação foram sendo construídas objetivando a busca pela apropriação dos espaços públicos de forma democrática e, estes espaços, sendo concebidos com e para os sujeitos que deles demandam. Assim, com a LDBEN, tivemos o olhar democrático voltado para o ensino público brasileiro e, como observamos anteriormente, a gestão das escolas passa a ter a orientação de ser construída através do processo democrático. Ou seja, compreendendo gestão democrática enquanto aquela em que os sujeitos se organizam no coletivo objetivando o progresso da educação pública de qualidade (MEC, 2014).

### 3.2. Conselho Escolar

De acordo com a Secretaria Estadual de Educação de São Paulo – SEDUC, o Conselho de Escola (CE) possibilita a criação de uma nova cultura e novas relações entre a sociedade civil e o poder público. O papel atribuído ao Conselho é decisivo na democratização da educação, por compartilhar com a comunidade escolar a responsabilidade nos rumos da escola. Seu pleno funcionamento possibilita a construção de uma escola cidadã, sendo o estudante o foco de todo o processo.

Ainda segundo a SEDUC, os conselheiros devem auxiliar a escola a resolver questões pedagógicas, administrativas e financeiras, por exemplo. O Conselho é, portanto, um espaço de construção da cidadania, onde a comunidade e direção da escola exercem em conjunto o papel de gestores, garantindo a democracia e, assim, o aprimoramento na qualidade da educação pública paulista.

Cabe a direção da unidade escolar estimular, sensibilizar e mobilizar os conselheiros para uma participação mais efetiva, inclusive na elaboração e aprovação da Proposta Pedagógica que define o rumo da escola.

O Conselho de Escola<sup>1</sup> é composto por representação, com a participação de docentes, especialistas de educação, funcionários, pais de alunos e alunos, apresentando a seguinte proporção:

- 40% docentes
- 5% de especialistas de educação (exceto o diretor)
- 5% de funcionários
- 25% de pais de alunos
- 25% de alunos

A SEDUC orienta que o primeiro passo importante para o pleno funcionamento dos Conselhos de Escola está em sua composição. A definição de seus membros depende da organização para eleição e deverá ser presidida pelo diretor da escola, que coordena a eleição dos participantes de todos os segmentos. A direção deve assegurar a participação democrática de todos os segmentos da comunidade escolar na eleição.

O grande desafio para uma atuação significativa no Conselho de Escola é conquistar a participação e corresponsabilidade dos atores de forma a mover uma ação com maior efetividade, considerando:

- Decisões que refletem interesses e visões dos segmentos envolvidos;

---

<sup>1</sup> No Estado de São Paulo, o Conselho de Escola tem em sua composição de 20 (vinte) a, no máximo, 40 (quarenta) membros, representados pelos segmentos da comunidade escolar e local, estes números podem variar de acordo com cada região do país.

- Ações que têm um patamar de legitimidade mais elevado;
- Maior transparência nas decisões tomadas;
- Garante das decisões coletivas nas unidades escolares.

É muito importante fortalecer a participação dos membros, para que decidam conjuntamente as pautas de reuniões. A SEDUC destaca que as ações devem ser debatidas também com os demais colegiados como a Associação de Pais e Mestres (APM) e o Grêmio Estudantil. A educação exige o comprometimento de todos na superação das desigualdades, no protagonismo estudantil, na democratização, na transparência e fortalecimento da integração entre escola e famílias (SEDUC, 2014).

Para Veiga (2008), torna-se inevitável a relação que há entre o Conselho Escolar e a gestão, pois um é necessário ao outro. Para que se tenha um trabalho em conjunto na escola, a gestão precisa adotar a prática do conselho, em contrapartida, o conselho necessita da gestão como um elemento direcionador no que diz respeito às suas funções bem como às suas atribuições, gera-se uma relação de reciprocidade.

Veiga (2008) ressalta que o Conselho Escolar oportuniza uma maior participação coletiva nas decisões que serão necessárias para a escola, pois envolve os alunos, os responsáveis e a comunidade como um todo. A autora ainda destaca através de um esquema as funções do Conselho Escolar:

**Figura 1 - Funções do conselho escolar.**



Fonte: (Veiga, 2008, p. 125)

De acordo com a SEDUC, o Conselho de Escola possibilita a criação de uma nova cultura e novas relações entre a sociedade civil e o poder público. O papel atribuído ao Conselho é decisivo na democratização da educação, por compartilhar com a comunidade escolar a responsabilidade nos rumos da escola. Seu pleno funcionamento possibilita a construção de uma escola cidadã, sendo o estudante o foco de todo o processo.

Os conselheiros devem auxiliar a escola a resolver questões pedagógicas, administrativas e financeiras, por exemplo. O Conselho é, portanto, um espaço de construção da cidadania, onde a comunidade e direção da escola exercem em conjunto o papel de gestores, garantindo a democracia e, assim, o aprimoramento na qualidade da educação pública paulista (SEDUC, 2014).

**Quadro 4 – Funções e aspectos do Conselho Escolar**

FUNÇÃO	ASPECTOS
<b>DELIBERATIVA</b>	Refere-se tanto às tomadas de decisão relativas às diretrizes e linhas gerais das ações pedagógicas, administrativas e financeiras quanto ao direcionamento das políticas públicas, desenvolvidas no âmbito escolar.
<b>CONSULTIVA</b>	Refere-se não só à emissão de pareceres para dirimir as dúvidas e tomar decisões como também às questões pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito de sua competência.
<b>FISCALIZADORA</b>	Refere-se ao acompanhamento e à fiscalização da gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar, garantindo a legitimidade de suas ações.
<b>MOBILIZADORA</b>	Refere-se ao apoio e ao estímulo às comunidades escolar e local em busca da melhoria da qualidade do ensino, do acesso, permanência e aprendizagem dos estudantes.
<b>PEDAGÓGICA</b>	Refere-se ao acompanhamento sistemático das ações educativas desenvolvidas pela unidade escolar, objetivando a identificação de problemas e alternativas para melhoria de seu desempenho, garantindo o cumprimento das normas da escola, bem como a qualidade social da instituição escolar.

Fonte: Cartilha do Conselho de Escola (SEDUC, 2014)

Cabe a direção da unidade escolar estimular, sensibilizar e mobilizar os conselheiros para uma participação mais efetiva, inclusive na elaboração e aprovação do Projeto Político Pedagógico que define o rumo da escola.

### **3.3. Associação de pais e mestres (APM).**

A Associação de Pais e Mestres APM é uma associação sem fins lucrativos que representa os interesses comuns dos profissionais da Educação e dos pais de alunos em uma escola. Ela é estruturada para que todos eles opinem e colaborem na rotina da gestão com o objetivo de influenciar de forma positiva no aprendizado e na qualidade da educação oferecida em cada

unidade. A APM permite que famílias e escola mantenham diálogo contínuo e promove, de maneira democrática, a integração entre a comunidade e a instituição de ensino. Funciona como um órgão colegiado e não deve assumir ou representar motivações que não sejam educacionais (SEDUC, 2020).

É um verdadeiro divisor de águas; separam-se os que julgam relevante a tarefa daqueles que não só a julgam relevante, mas com ela comprometem-se efetivamente. Acontece muitas vezes em reuniões de APM ou de outras modalidades que, diante de uma proposta concreta de ação, haja uma empolgação e envolvimento geral, mas ao perguntar – se sobre quem se compromete a pô-la em prática, apenas alguns poucos se dispunham (Silva, 2003, p.46).

Silva (2003, p.54), entende que para que possamos compreender o funcionamento das APMs, nas escolas é fundamental compreender participação e trabalho comunitário.

O autor coloca a educação comunitária como meio de contrainsurreição, movimento de libertação, como autoajuda e de economia popular.

A educação busca sempre transformar uma dada realidade, e só pode atuar em educação aquele que acredita na possibilidade de o ser humano mudar. Muitas são as explicações para a não participação dos pais e alunos na escola pública, a sequência histórica vivida por nosso país, diferenças sociais e econômicas, a superação da submissão perante a participação, justificando, portanto, “a discussão sobre métodos educativos voltados para a criação de sujeitos atuantes” (Silva, 2003).

De acordo com Decreto Nº 65.298, de 18 de novembro de 2020, dispõe sobre o Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres - APMs para os fins que especifica:

Artigo 3º - A APM, entidade com objetivos sociais e educativos, tem por finalidade ser instrumento de participação da comunidade na escola, bem como colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao aluno e na integração da família, escola e comunidade, sendo-lhe vedada a adoção de caráter político, racial ou religioso.

Artigo 4º - Para a consecução de seus fins, a APM propõe-se a:

I - colaborar com a direção da escola para atingir seus objetivos educacionais;

II - representar, perante a escola, as aspirações da comunidade e dos responsáveis legais pelos alunos;

III - celebrar parcerias com instituições públicas ou privadas e receber contribuições financeiras voltadas à melhoria da infraestrutura e das ações pedagógicas da unidade escolar, sempre com o propósito de assegurar o direito constitucional à educação de qualidade, observadas as normas legais aplicáveis;

IV - mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade para auxiliar a escola, provendo condições que permitam, observadas as normas legais aplicáveis:

a) a melhoria do ensino;

b) o desenvolvimento de atividades de assistência ao aluno, nas áreas socioeconômica e de

saúde;

c) a conservação e manutenção do prédio, dos equipamentos e das instalações escolares;

d) a programação de atividades culturais e de lazer que envolvam a participação conjunta de professores, alunos e seus responsáveis legais;

e) a execução de obras de construção, reformas, ampliações e adequações em prédios escolares, sem prejuízo do acompanhamento e da fiscalização pela Fundação para o Desenvolvimento da Educação;

V - favorecer o entrosamento entre os responsáveis legais dos alunos e professores, possibilitando:

a) aos responsáveis legais, que recebam informações relativas aos objetivos educacionais, métodos e processos de ensino, bem como sobre o aproveitamento escolar dos alunos sob sua responsabilidade;

b) aos professores, que conheçam as condições de vida do aluno fora da escola, como instrumento para auxiliar o aprimoramento do processo educacional;

I - administrar, direta ou indiretamente, nos termos da lei, a cantina escolar.

Artigo 34 - A APM terá prazo indeterminado de duração e somente poderá ser dissolvida por deliberação da Assembleia Geral, especialmente convocada para este fim, em decisão tomada pela maioria absoluta dos associados com direito a voto, atendidas as disposições legais.

§ 1º - A APM também poderá ser extinta nas hipóteses abaixo indicadas:

1. desativação da unidade escolar;

2. transferência da unidade escolar para outro município.

§ 2º - Em caso de dissolução, os bens da APM passarão a integrar o patrimônio da APM que vier a ser indicada em deliberação dos associados com direito a voto, na forma do "caput" deste artigo.

A existência da APM é obrigatória somente no caso de a escola receber verbas do governo federal do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Criado em 1995, o PDDE é um programa de envio de verbas a escolas públicas da educação básica para assistência financeira suplementar com o objetivo de aprimorar a infraestrutura física e pedagógica e, como consequência, elevar o desempenho escolar. Outro objetivo é fortalecer a participação social e a autogestão escolar (MEC, 2014).

O PDDE é destinado às escolas públicas das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos, registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) como beneficentes de assistência social. E ainda a unidades similares de atendimento direto e gratuito ao público e a polos presenciais do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) que ofertem programas de formação inicial ou continuada a profissionais da educação básica (MEC, 2014).

### **3.4. O Projeto Político Pedagógico (PPP).**

Segundo orientações do Ministério da Educação e Cultura (MEC), o Projeto Político Pedagógico (PPP) é o principal documento orientador da escola e por isso deve ser construído de forma participativa e democrática. O planejamento participativo requer o entendimento de que planejar é ato solidário em busca da construção da realidade desejada. Não é apenas organizar a realidade existente e mantê-la em funcionamento (isto seria o planejamento operacional, a administração), mas é transformar a realidade do presente construindo uma nova, no entendimento de Gadotti (2001):

Um projeto político pedagógico não nega o instituído da escola que é a sua história, que é o conjunto dos seus currículos, dos seus métodos, o conjunto dos seus atores internos e externos e o seu modo de vida. Um projeto Sempre confronta esse instituído com o instituinte. Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola (Gadotti & Romão, 2001, p. 32-41).

De acordo com o conceito inicial é possível entender melhor os temas que devem ser abordados no documento:

- ✓ Projeto: É um conjunto de propostas de ações concretas que serão executadas em um determinado período.
- ✓ Político: A escola tem a função social de formar cidadãos responsáveis, críticos e conscientes que irão atuar na sociedade de forma individual e coletiva.
- ✓ Pedagógico: No PPP, esta palavra está relacionada a todos os projetos e atividades educacionais que farão parte dos processos de ensino e aprendizagem da escola.

Os principais assuntos que devem estar presentes no PPP são:

- Missão da escola;
- Contexto da instituição;
- Projeto pedagógico;
- Currículo escolar;
- Forma de avaliação;
- Composição do corpo docente e administrativo;
- Composição do conselho de pais e mestres;
- Planos de ação específicos;
- Método de ensino;
- Modelo pedagógico da escola.

O fortalecimento de um ambiente democrático requer diálogo e respeito mútuo, assim, Freire (2001, p. 21) afirma o direito de criticar, mas também indica o dever de não mentir ao criticar; instigando um diálogo aberto, curioso, indagador; capaz de recriar uma prática pedagógica articuladora da autonomia alinhavada em “experiências estimuladoras da decisão e da responsabilidade, vale dizer, em experiências respeitadas da liberdade”. Dessa forma, faz-se necessário o entendimento de que segundo Veiga (2004, p.12) “ao construirmos os projetos de nossas unidades escolares, planejamos o que temos o desígnio de fazer, de realizar. Arremetemo-nos para diante, com noção no que temos, buscamos o possível”.

Libâneo (2004) destaca que o PPP “é o documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar”. Ou seja, para o autor tem uma função horizontal e vertical. Tem um vínculo com expectativas da educação nacional e do sistema estadual, como também com as demandas da própria escola e comunidade em que a mesma está inserida.

De acordo com Veiga (2006, p. 11-33), o “Projeto Político Pedagógico concebido como organização do trabalho da escola deve estar fundamentado nos princípios que deverão nortear a escola democrática, pública e gratuita”; que assegure igualdade, qualidade, gestão democrática, liberdade (associada à ideia de autonomia) e valorização do magistério.

O PPP tem por base a Constituição Federal de 1988, em seus artigos, 205 a 214, que trata da educação, e a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (Lei 9.394/96-LDB), em seus artigos 3º,12,13 e 14, Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica (Resolução nº 4, de 13 de julho de 2010) e Diretrizes Curriculares Estaduais do Sistema Público Estadual de Ensino.

No artigo 12, inciso I, a Lei dá aos estabelecimentos de ensino a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica. No seu inciso VII, define como incumbência da escola, informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos estudantes, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

O artigo 13 responsabiliza o segmento de professores, quanto à participação na elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino (Inciso I) e elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino (Inciso II). No artigo 14, em que são definidos os princípios da gestão democrática, o primeiro deles é a participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP da escola. Com essa exigência, a LDB amplia o conceito da escola para além da sala de aula, envolvendo a sociedade como um todo.

**Quadro 5 – Princípios norteadores do projeto político pedagógico – PPP**

PRINCÍPIOS NORTEADORES DO PPP	PRINCÍPIOS BÁSICOS
<b>EQUIDADE</b>	A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Art. 3º, inciso IX, garante um padrão de qualidade para educação brasileira, que deve estar articulada à plena realização do direito à educação, no sentido de promover a aprendizagem do estudante. Nessa perspectiva, a organização curricular torna-se balizadora, conforme ressalta o Artigo 13 Resolução N° 2 /2012-CNE, quando deixa claro que as unidades escolares devem orientar a definição de toda proposição curricular, fundamentada na seleção dos conhecimentos, componentes, metodologias, tempos, espaços, arranjos alternativos e forma de avaliação, contemplando: as dimensões do trabalho, da ciência, da tecnologia, e da cultura como eixo integrador entre os conhecimentos de distintas naturezas, contextualizando-os em sua dimensão histórica e em relação ao contexto social contemporâneo.
<b>QUALIDADE</b>	ampla participação dos representantes da comunidade escolar nas decisões/ações administrativas e pedagógicas, da escola, assegurando sua transparência e legitimidade, garantindo a efetividade das ações acordadas;
<b>GESTÃO DEMOCRÁTICA</b>	está associado à ideia de autonomia, devendo ser pensada na relação entre os diferentes segmentos da escola, em um contexto participativo, onde todos tem oportunidade na tomada de decisões e, responsabilidades sobre elas.
<b>LIBERDADE</b>	está associado à ideia de autonomia, devendo ser pensada na relação entre os diferentes segmentos da escola, em um contexto participativo, onde todos tem oportunidade na tomada de decisões e, responsabilidades sobre elas.
<b>VALORIZAÇÃO DO MAGISTÉRIO</b>	a qualidade de ensino e o sucesso na tarefa de educar estão intimamente relacionados a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• formação inicial e continuada, com base na reflexão sobre as práticas pedagógicas, tempos de estudo coletivos desenvolvidos permanentemente de forma sistemática;</li> <li>• condições de trabalho que envolvem desde a carreira docente até a infraestrutura física da escola, equipamentos e recursos pedagógicos, cabendo à escola viabilizar ações possíveis no âmbito de sua atuação.</li> </ul>

Fonte: portal.mec.gov.br – Programa Novo Mais Educação (MEC, 2016)

André (2001) analisa que o PPP “é a concretização da identidade da escola e do oferecimento de garantias para um ensino de qualidade”, a sua elaboração / reelaboração, implantação e implementação torna-se fundamental por:

- Garantir a consolidação da gestão democrática;
- Propiciar a autonomia e estimular a participação, a cooperação, a responsabilidade e a criatividade;
- Oportunizar à escola conceber, implantar, implementar e avaliar o seu próprio trabalho, evitando o espontaneísmo, concretizando a função do PPP, na condução de um processo educativo contínuo e coletivo;
- Possibilitar a formação de cidadãos participativos, responsáveis, compromissados e críticos;

- Desencadear um permanente exercício da cidadania. Nesse contexto, gestão democrática se concretiza no processo de efetiva participação, quando a comunidade e os usuários da escola forem os seus gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais.

Segundo a autora, a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar no processo de mobilização, elaboração, implantação e implementação do PPP é importante para o conhecimento e fortalecimento da identidade da escola. Nesse sentido, recomendam-se os seguintes encaminhamentos:

- Realização de reuniões da equipe gestora com os membros do Colegiado Escolar com o objetivo de disseminar o trabalho a ser realizado, buscando o envolvimento efetivo dos segmentos da escola e da comunidade local, durante todo o processo de elaboração, implantação e implementação do PPP;
- Discussão, com todos os segmentos, quanto à organização do trabalho, visando à construção coletiva do PPP;
- Definição de um cronograma de reuniões para discutir as etapas de elaboração, implantação e implementação do PPP;
- Composição de equipe responsável pela redação final do PPP (no mínimo dois representantes de cada segmento).

### **3.5. A comunidade na escola**

De acordo com Alarcão (2001), a escola precisa render-se a processos dinâmicos e promover interações com a sociedade e outras instituições, e assim incitar as interações interpessoais. A mesma autora reflete sobre mudanças necessárias no contexto escolar:

...urge mudá-la não apenas nos currículos que são ministrados, mas na organização disciplinar, pedagógica, organizacional. Nos valores e nas relações humanas que nela vivem. É preciso repensá-la, pensando-a em contexto. Mas não basta que fiquemos apenas no pensar. Depois é preciso agir para transformá-la (Alarcão, 2001, p.15).

Entendemos então, segundo a autora, que trabalhar na construção de uma relação positiva com a comunidade do entorno é muito importante para o desenvolvimento da escola e dos próprios alunos. Isso acontece quando escola e comunidade coexistem em um processo de harmonia e respeito em que as duas se encontram de peito aberto para construir juntas. Nesse movimento, uma pode ser o apoio da outra. Permitir que comunidade e escola percorram caminhos distintos, pode prejudicar (e até romper) laços importantes e a possibilidade de encontrar um parceiro produtivo e significativo nesse território (Alarcão, 2001, p.15).

Szymanski (2001) e Padilha (2006) consideram que setores escolares e comunitários podem unir forças e atuar em todas as instâncias – financeira, pedagógica, administrativa – diálogo,

responsabilidade e transparência revelam-se fundamentais para o bom encaminhamento e manutenção das ações.

Abranches (2003) afirma que a comunidade deve reconhecer que sua participação está associada a conquista de direitos e devem assumir deveres. A consolidação dessa participação está vinculada a construção coletiva onde presença e compromisso sejam atitudes constantes. Falta de informação, tempo e desinteresse, além de fatores ideológicos influenciam a participação. O pensar e agir das pessoas facilita ou dificulta a participação de outros.

A autora cita que a participação dos civis para repensar a atuação e induzir mudanças numa nova cultura política popular estabelece convívio socializando o político. Os conflitos geram trocas de informações e experiências, novos espaços públicos, aprendizagem política, tomadas de conhecimentos dos problemas políticos governamentais, políticos, os conflitos entre poder e sociedade civil das demandas comunitárias, forma a identidade coletiva necessária à participação social e a democracia (Abranches, 2003).

A gestão colegiada proporciona a oportunidade do exercício da participação e do incremento do processo de democratização, iniciando um momento novo para a escola pública. Mas ela pode representar, ainda, um momento de construção para a comunidade, pois esta, como sujeito das decisões e discussões dos problemas e questões da escola pública, e conseqüentemente de interesses coletivos, pode-se dizer que a parceria entre escola e comunidade tem trazido e pode originar muitas conquistas que antes se apresentavam impossíveis, no sistema educacional (Abranches, 2003).

Carvalho (2003) acredita que a “ressignificação” de relações requer atenção a diversos fatores, como mudanças paradigmáticas: do ensino expositivo focado na competência docente passando para o ensino focado na construção de conhecimentos pelo aluno e, de acordo com Szymanski (2001), em um panorama no qual a importância das contribuições da comunidade tem sido alvo de considerações diante da sua busca pela cooptação da comunidade nas suas ações, concluindo-se os desafios que são vivenciados diariamente pela escola conveniada, o resultado desse empenho é a produção de um ensino significativo, para uma comunidade cuja consciência em participar da Educação aumenta gradativamente.

De acordo com Silva (2003), o formato institucionalizado de participação da comunidade através dos setores locais, se parecem aos das Associações de Pais e Mestres (APM), não descrevendo, portanto, o comunitarismo. Assim, seguindo esse raciocínio do autor, toda a escola que tivesse uma APM com funcionamento atuante não seria uma escola pública ou particular com a participação (usuária), mas uma escola comunitária.

Ainda segundo o autor, é prudente manter um intercâmbio entre pais e toda equipe pedagógica, o que vai proporcionar uma troca de experiências e buscar um melhor caminho a ser trilhado para a educação de crianças e adolescentes.

A escola pública tem como compromisso oportunizar condições para sua clientela construir conhecimentos, atitudes e valores, contribuindo na formação de cidadãos críticos, éticos e participativos nos contextos que integram (Brasil, 2004).

Ações escolares devem ser consolidadas em um contexto participativo, integrador de todos seus segmentos, sincronizadas com o contexto atual, afirma Freire (2005), o autor ainda pontua que isto requer uma política educacional capaz de contribuir na condução do país ao pleno desenvolvimento, em conformidade com os princípios democráticos em evolução. Mais de vinte anos se passaram desde o término da ditadura militar, e a população brasileira vem reconquistando sua atuação nas decisões políticas, portanto, a escola deve investir em projetos político-pedagógicos que contribuam com a ação de cidadania consciente e responsável, o qual enfatiza que contextos não são imutáveis (Freire, 2005).

Libâneo (2004, p.102), aponta que a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de professores e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Para que esta aproximação aconteça, a escola é quem tem de tomar a iniciativa de promover meios para atrair a comunidade para dentro da instituição. Conforme Piletti (2004)

O primeiro passo para uma interação positiva entre escola e comunidade é sem dúvida o conhecimento da própria comunidade por parte da escola. Isto vai fazer com que ela possa elaborar um plano ou projeto político pedagógico que contemple as reais necessidades do bairro em que ela esta localizada. Mas o fato de a escola ter pleno conhecimento da comunidade através de dados estatísticos não é o suficiente para que haja uma interação entre elas, é necessário operacionalizá-los por meio de ações concretas “e isto só é possível através de atividades práticas que dêem feição real a interação escola-comunidade” (Piletti, 2004, p.195).

Lück (2009), ressalta que é preciso que a escola encontre formas de estar mais presente no dia a dia da comunidade e também o inverso. Para que esse trabalho alcance o seu propósito, é necessário que toda a comunidade escolar assuma o compromisso. Lück (2009) considera que a participação da família no ambiente escolar está relacionada a um contexto que envolve uma gestão coletiva com objetivos comuns, que constitui elementos dinâmicos, beneficiando todos os envolvidos na comunidade escolar. A autora ainda destaca que:

A participação pode ser promovida mediante atividades as mais diversas, conforme sugerido pelos membros dos órgãos, como por exemplo: a) participar da elaboração e acompanhamento do projeto pedagógico da escola; b) envolver-se na realização de atividades pedagógicas da escola; c) participar de circulo de pais, trocando experiências sobre a educação dos filhos; d)

apoiar iniciativas de enriquecimento pedagógico da escola; e) colaborar com ações de parcerias e trabalho voluntário na escola; f) auxiliar na promoção da aproximação entre escola e comunidade; g) participar da gestão de recursos financeiros da escola (Lück, 2009, p.67).

De acordo com a mesma autora, atualmente é quase impossível pensar em escolas que fiquem isoladas dentro do bairro, entretanto são conhecidos muitos casos de como a forma de gestão de algumas escolas dificultam a aplicação do modelo de gestão democrática, o que compromete o bom andamento da parceria que poderia ser firmada em benefício do meio social.

Quando a escola e a comunidade trabalham juntos os resultados positivos são bem visíveis tanto na qualidade do ensino quanto na forma de relacionamento entre as pessoas que compõe estas duas instituições. Isto faz com que a participação da escola na comunidade e desta na escola, seja um fator relevante dentro do processo educacional (Lück, 2009, p.67).

A oportunidade de participação da família no ambiente e na rotina escolar do filho é uma proposta de articulação realizada pela escola conforme determina a LDB (1996) alterada por meio da Lei nº 12.796, de 04 de abril de 2013, que determina como dever da família, a garantia do ingresso dos filhos à escola conforme consta no Artigo 6º - "É dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula das crianças na educação básica a partir dos 04 anos de idade".

Depois da emenda, o ensino passa a ser obrigatório dos 04 aos 17 anos, incluindo a pré-escola, o ensino fundamental e o médio. É dever dos pais matriculem seus filhos a partir dos 04 anos e obrigação das redes de ensino garantir a vaga para todos as crianças a partir da mesma idade.

No Artigo 12 temos: Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

VI – articular-se com as famílias, criando processo de integração da sociedade com a escola.

De acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente (1990), atualizada segundo a Lei nº 12.796, os pais podem ser multados se não respeitarem a nova legislação, os valores podem ir de três a vinte salários mínimos segundo o artigo 249 do ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente). Existe também uma punição criminal no Código Penal (artigo 246) aos pais que abandonam a educação do seu filho. A pena é de multa ou detenção de 15 dias a um mês, segundo o MEC.

Na introdução dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), é abordada a relevância em mostrar a importância da participação da comunidade na escola, de forma que o conhecimento apreendido gere maior compreensão, integração e inserção do mundo; a prática escolar comprometida com a interdependência escola-sociedade tem como objetivo situar as

peças como participantes da sociedade – cidadãos – desde o primeiro dia de sua escolaridade (Brasil, 1998, p. 10).

A instituição de ensino e a comunidade devem buscar parcerias em prol de uma qualidade melhor na educação para seus filhos, como também infraestrutura que garanta uma vida saudável e digna para todos:

A relação escola e comunidade é um fato social que deve ser tratado com mais seriedade pelos profissionais em educação e pelos pais, principalmente nos dias atuais aonde a sociedade e a família vêm sofrendo muito com a falta de políticas públicas que promovam o bem-estar de ambas. A escola é uma das instituições que tem um grande poder de transformação da sociedade, através da educação, a família tem um futuro melhor para suas crianças e jovens que são formados por ela (Brasil, 1998, p. 10).

## **PARTE II – METODOLOGIA DE ESTUDO**

### **CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO**

#### **4.1. Investigação qualitativa e interpretativa.**

O presente trabalho tem como objetivo geral compreender as ações promovidas pelo gestor escolar para a promoção da participação da comunidade na escola, revelando assim uma escola mais democrática, procurando compreender as relações existentes além dos muros escolares.

Retomando os objetivos específicos deste estudo, estes incluem:

- ✓ Identificar as estratégias e ações aplicadas pelo diretor escolar para a promoção da participação da comunidade dentro da escola;
- ✓ Compreender a forma como é exercida a liderança na organização escolar escolhida para o estudo de caso, identificando seu modelo organizacional de sucesso;
- ✓ Caracterizar a relação existente entre a comunidade e a escola, especificando a participação comunitária.

De acordo com Bogdan e Biklen (1994), desenvolvemos a investigação em ambiente natural, através de recolha de dados descritivos que “incluem transcrições de entrevistas, notas de campo, fotografias, vídeos, documentos pessoais, atas, ofícios, memorandos e outros registros oficiais” (Bogdan & Biklen, 1994, p.47). Assim sendo, para este estudo, recorreremos a uma investigação qualitativa e interpretativa, onde a recolha de dados será através de análise documental, questionários e entrevistas semiestruturadas aplicadas no período de junho a agosto de 2021. Complementaremos o estudo com uma pesquisa de campo, onde buscaremos conhecer a realidade da gestão escolar da escola objeto de estudo, a partir de análise documental com a pretensão de esboçar possíveis estratégias de interação da escola com a comunidade, apoiando-se numa gestão que seja democrática. Recorreremos a pesquisas bibliográficas como suporte para um embasamento teórico plausível justificando a inclusão deste estudo de caso na área da administração educacional.

#### **4.2. Apresentação do caso.**

Rocha (2008) define o estudo de caso, enquanto método de investigação qualitativa, onde se tem sua aplicação, quando o pesquisador busca uma compreensão extensiva e com mais objetividade e validade conceitual, do que propriamente estatística, acerca da visão de mundo de setores populares. Interessa ainda as perspectivas que apontem para um projeto de civilização identificado com a história desses grupos, mas também fruto de sonhos e utopias. No estudo de caso, André (2008, p.38), refere-se que o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise de dados, quando não é o único, com isso haverá momentos em que sua

condição humana será altamente vantajosa, permitindo reagir imediatamente, fazer correções, descobrir novos horizontes, bem como, terá situações em que essa condição pode levar a cometer erros, perder oportunidades, envolver-se demais com certos casos e menos com outros. Saber lidar de forma consciente e ativa com sua condição humana é o desafio principal que o pesquisador deverá enfrentar.

Consideramos que o estudo de caso em apresentação está bem delimitado, permitindo e demonstrando as evidências relevantes para o conteúdo da investigação, da forma que consideramos eficaz, criteriosa e suficientemente relevante.

#### **4.2.1. Caracterização da escola municipal.**

A escola objeto deste estudo está localizada em um bairro de poucos recursos na região norte da cidade de Suzano, estado de São Paulo – Brasil, é dirigida por um diretor e uma coordenadora pedagógica. Conta com um quadro docente de 32 (trinta e dois) professores polivalentes (licenciados em pedagogia) e 08 (oito) professores especialistas (arte e educação física), o grupo de funcionários de apoio é composto por 15 colaboradores divididos entre auxiliares de limpeza, cozinheiros, secretários, inspetores e auxiliares de segurança escolar. A escola pode ser considerada de porte médio, oferecendo dois períodos de aulas (manhã das 7h00 às 12h00 e tarde das 13h00 às 18h00) atendendo crianças de idades entre 06 e 09 anos, alunos do ensino fundamental I (1º ao 4º ano) tendo 15 (quinze) salas de aulas por período, totalizando assim 760 alunos atendidos nesta unidade escolar.

A escola conta com a participação de 34 membros no conselho de escola (CE), e 16 representantes da APM (associação de pais e mestres) entre comunidade e equipe escolar de acordo com o previsto para a composição destes colegiados.

#### **4.2.2. Participantes do estudo.**

Para explorar as ações desenvolvidas para a promoção da participação da comunidade na escola, foram mobilizados todos aqueles que fazem parte da comunidade interna e externa da escola objeto de estudo, os atores escolares envolvidos são o diretor, a coordenadora, os professores, os funcionários e uma líder comunitária que representa a comunidade nas ações desenvolvidas na escola.

#### **4.2.3. Ações da gestão para a promoção da participação da comunidade na escola.**

Moreira e Candau (2003), apontam que é importante que os pais e responsáveis sintam-se acolhidos pela equipe gestora e que tenham canais de comunicação efetivos com a escola, a contribuição da escola não está apenas, e exclusivamente, relacionada ao saber científico, onde se visa à construção e desconstrução do conhecimento. Está relacionada também com a

cultura, e esta por sua vez, possui um fator importante, pois é através dela que conhecemos a história, a cultura e a ideologia de um país, lugar, grupo ou sociedade.

Ainda segundo os autores, com isso, aprendemos a respeitar o que é “diferente”, evitando atos de preconceitos, eles devem ser incluídos não só quando for preciso resolver alguma questão do aluno, mas em diversos momentos da rotina escolar e nos segmentos colegiados, como Conselho de Escola, Associação de pais e mestres, e que tenham real contribuição na construção do Projeto Político Pedagógico da escola, pois ele reflete as necessidades e acolhe a identidade da comunidade em que está presente (Moreira & Candau, 2003, p. 86).

Em uma pré-entrevista online respondida pelo gestor no intuito de ter um conhecimento prévio da escola a ser estudada e de todos que fazem parte deste estudo, foi perguntado sobre as ações relacionadas para a promoção da participação da comunidade na escola, foi respondido pelo diretor que:

A participação dos pais neste momento (se referindo ao momento de pandemia) é muito pequena, os pais ou responsáveis desta comunidade precisam trabalhar em outros municípios o que prejudica sua participação nas reuniões de colegiados, geralmente ficamos com 50% mais um dos representantes, não atingimos os 100% dos representantes. esse ainda é um dos desafios da gestão escolar ter um número maior de participação da comunidade (Diretor, 2021).

Ainda em resposta à entrevista exploratória, foi perguntado ao diretor escolar quais as ações que a direção da escola promove ou já promoveu para a participação da comunidade nas ações, decisões, na elaboração de documentos institucionais e na distribuição de verbas, e como isso foi dinamizado e organizado pela direção escolar. Para essas ações segundo o diretor foram enviadas convocações para as reuniões com antecedência para que possam se organizar, reuniões online, aproveitamos os dias de reuniões de pais e mestres onde temos um número maior de responsáveis nas dependências da unidade escolar.

Sobre a frequência que há na participação da comunidade na escola, foi respondido que fica em torno de 5% a 60%, e em eventos com participação dos alunos chegam a 70%.

Foi perguntado ainda sobre quais as dificuldades e/ou obstáculos encontrados para participação mais efetiva da comunidade na escola e o diretor enfatizou que a região é carente, a comunidade prioriza a busca de alimentos e empregos que geralmente é fora do município.

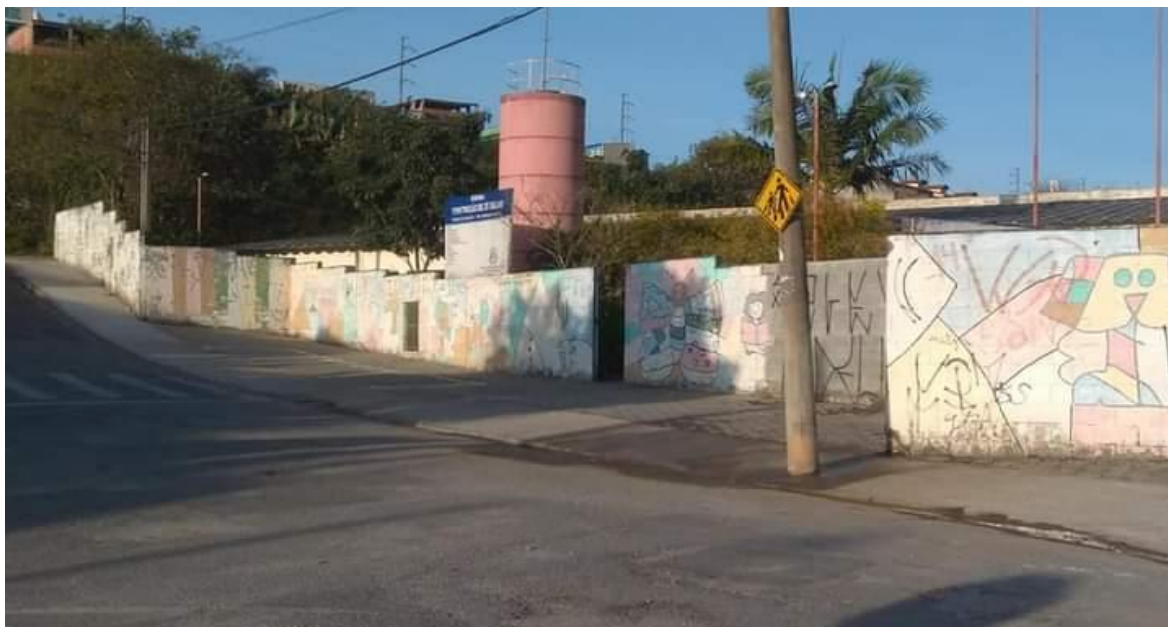
#### **4.2.4. Parcerias e projetos: perspectivas para um futuro de sucesso.**

Paro (2001) considera que cada vez mais se afirma a participação da comunidade (especialmente dos responsáveis), não apenas como um direito de controle democrático sobre os serviços do Estado, mas também como uma necessidade do próprio empreendimento

pedagógico que é levado a efeito na escola, mas que supõe seu enraizamento e continuidade com todo o processo de formação do cidadão que se dá no todo da sociedade.

No mesmo formulário enviado ao diretor, foi perguntado sobre quais as parcerias ativas com a escola e quais benefícios que já se pode perceber que houve através delas. Neste foi respondido que a participação da comunidade é reduzida. No entanto, esta participa por exemplo na limpeza do entorno da escola e conservação da praça em frente da Unidade Escolar.

**Foto 1 – Entorno da escola antes (2017)**



Esta foto registra o lado externo da Unidade Escolar, nota-se o muro pichado e a pintura desgastada pelo tempo.

**Foto 2 – Entorno da escola antes (2017)**



Esta segunda foto registra o espaço em frente a Unidade Escolar, espaço abandonado e usado para descarte de lixo e outros materiais.

**Foto 3 – Entorno da escola durante o trabalho de pintura (2019)**



Em 2019 as mudanças já começam a surgir, a parceria com a comunidade começa a mostrar uma outra imagem da Unidade Escolar.

**Foto 4 – Entorno da escola depois da pintura (2019)**



Esta quarta foto mostra a pintura dos muros da escola finalizado, esse trabalho foi realizado com a parceria junto a comunidade, que dedicou tempo e boa vontade para proporcionar um novo olhar sobre a entrada da escola.

Sobre os projetos exclusivos da escola descritos no PPP, o diretor aponta que no momento a unidade escolar tem o Projeto Prevenir a Violência, busca ativa dos alunos que não tem participado das atividades online devido ao ensino remoto decorrente da pandemia de coronavírus, além dos projetos voltados a conscientização quanto a preservação do meio ambiente, focando o território onde se localiza a escola.

O diretor afirma que a unidade escolar costuma participar de projetos enviados pela Secretaria Municipal de Educação com isso, a direção da escola ganhou a premiação do reconhecimento do engajamento para a participação mais ativa da comunidade em projetos comunitários.

A respeito do desenvolvimento da escola, junto a comunidade a partir da sua atuação como diretor e a existência de uma parceria entre escola e comunidade, o diretor relata que tendo em vista que a participação embora pouca já se vê um crescimento. Existe um projeto de abertura da escola para o uso dos espaços da unidade escolar desde que seja com responsabilidade, com representantes da comunidade e instituições religiosas que utilizam a quadra para projetos com os jovens, para tal precisam preservar o patrimônio público. Desta forma não existe pichações e vidros das janelas quebrados que eram uma recorrente há alguns anos atrás quando não existia esse projeto junto a comunidade.

**Foto 5 – Ação da comunidade na manutenção da quadra de esportes.**



Essa foto reproduz o trabalho voluntário realizado por uma funcionária da escola e a representante da comunidade.

**Foto 6 – Ação da comunidade na manutenção da quadra de esportes.**



Trabalho voluntário realizado pela comunidade, limpeza e pintura da quadra de esportes, nota-se os muros pichados e a estrutura mau cuidada.

**Foto 7 – Quadra de esportes depois da limpeza e pintura.**



Nesta foto registra-se o trabalho finalizado, destaque aos muros e o piso pintados.

## **CAPÍTULO V – RECOLHA E APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

### **Materiais e Recursos utilizados**

Durante a coleta de dados, fez-se uso dos seguintes recursos: *notebook*, *internet*, canetas, folhas de papel pautado em branco, e na sequência às entrevistas foi usado o recurso do gravador de voz, aplicativo de recurso disponível no aparelho telemóvel, as gravações foram previamente agendadas e autorizadas pelos participantes.

### **5.1. Procedimento de recolha de dados**

No nosso estudo, foram utilizadas as seguintes técnicas: análise documental, entrevista semiestruturada, entrevista não estruturada e inquérito por questionário (online).

#### **5.1.1. Análise documental**

Afonso (2005) define que a análise documental ou arquivística consiste na utilização de informações existentes em documentos onde pode-se obter dados relevantes para responder as questões da investigação. De acordo o autor, a principal benefício desse tipo de técnica de recolha de dados deve-se ao fato de que esses dados são obtidos em processos que não envolvem diretamente os sujeitos investigados. Ainda segundo Afonso (2005) a análise documental pode ser realizada a partir de três diferentes tipos de documentos: oficiais quando dizem respeito a documentos disponíveis em departamentos de administração pública; documentos públicos, quando a informação estiver disponível para imprensa e puder ser acessada a quem interessar e documentação privada quando se tratar de documentos restritos e particulares da instituição. Além da coleta de informações através de pesquisas documental, serão realizadas observações de campo, a fim de investigar a atuação dos investigados em seu ambiente de trabalho.

Neste trabalho, a análise documental foi feita através da inquirição de documentos disponíveis na escola: atas de reuniões de conselho de escola, atas de reuniões da associação de pais e mestres, projeto político pedagógico e regimento escolar.

#### **5.1.2. Entrevista semiestruturada**

Yin (2010, p.135) considera que as entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais. No caso deste estudo procuramos compreender um fenómeno específico (caso) através da narrativa dos participantes, numa análise interpretativa sobre as suas perceções relativas à relação externa e à sua ação enquanto diretor.

Amado e Ferreira (2017, p.209) referem que a entrevista é um dos mais poderosos meios para se chegar ao entendimento dos seres humanos e para a obtenção de informações nos mais diversos campos.

Neste trabalho, com a intenção de obtermos dados qualitativos significativos, utilizamos uma entrevista conduzida ao diretor escolar, com questões direcionadas e delimitadas aos objetivos pertinentes ao estudo de caso, questionário através de formulário online atribuído aos professores e funcionários, com questões específicas ao nosso estudo, e entrevista não estruturada conduzida à líder comunitária. Sendo assim, a entrevista principal se concentra em um sujeito específico, o diretor escolar.

**Quadro 6 – Descrição dos participantes entrevistados.**

<b>FUNÇÃO</b>	<b>DATA</b>	<b>LOCAL</b>	<b>DURAÇÃO</b>	<b>CÓDIGO</b>
Diretor	02/09/2021	Suzano - SP	00: 58: 30	D
Representante Comunitária	02/09/2021	Suzano - SP	00: 11: 27	RC

Patton (2002) e Minichiello (1990) definem que a entrevista não estruturada parte de uma noção de grande complexidade do comportamento humano, pelo que procura entendê-lo sem que para isso avance categorias prévias e delimitadoras da investigação, assim sendo foi utilizada a entrevista não estruturada em uma conversa informal com a Representante Comunitária em decorrência do tempo escasso para a mesma.

### **5.1.3. Inquérito por questionário**

Babones (2016) descreve que o recurso ao inquérito por questionário permite ao investigador a identificação de determinadas características ou fatos de uma população visando verificar determinada hipótese ou analisar as relações entre as variáveis envolvidas no estudo que está a ser realizado através do seu tratamento estatístico. Permite ainda descrever uma população ou desenvolver um modelo de comparação de resultados.

De acordo com a tipologia de Hill e Hill (2008) o questionário pode ser de três tipos: (i) aberto; (ii) fechado; (iii) misto. Esta tipologia está relacionada com as características das perguntas. Um questionário aberto é constituído por perguntas abertas, cujas respostas são construídas e escritas pelo próprio respondente. Um questionário fechado é constituído por perguntas nas quais o respondente tem que escolher entre um conjunto de opções de resposta alternativas fornecidas pelo autor do questionário. Um questionário misto contempla perguntas de resposta aberta e fechada.

Ainda de acordo com os autores, a extensão e a clareza das perguntas são fundamentais para o sucesso de um questionário, admitindo que estes atributos se influenciam reciprocamente, ou seja, quanto maior a extensão, menor a clareza e vice-versa (Hill & Hill, 2008).

Em tempo de pandemia de Covid-19 os questionários ganharam renovada importância nos estudos epidemiológicos, em estudos que proporcionaram evidências transnacionais, capacitando os níveis de literacia e os processos de tomada de decisão (Santos & Henriques, 2021, p.31).

Neste estudo recorreremos ao questionário online com tipologia mista como recurso de recolha de dados, direcionado aos professores, funcionários e coordenadora da escola em estudo, método utilizado visando segurança e confiabilidade nas informações prestadas, mantendo sigilo e anonimato dos respondentes.

Durante a recolha de dados, todos os envolvidos estavam cientes do trabalho que seria executado, para tanto foram redigidas e assinadas autorizações de uso de imagem, autorização para efetuar o estudo de caso na Unidade Escolar, autorização para gravar e transcrever posteriormente as entrevistas cedidas pelo Diretor Escolar e Representante Comunitária. O que torna este estudo legítimo e estruturado de acordo com todas as regras vigentes para preservação da identidade de todos os envolvidos.

## CAPÍTULO VI – ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Bogdan e Biklen (1994, p.225), a análise envolve o trabalho com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta de aspetos importantes do que deve ser apreendido e a decisão do que vai ser transmitido aos outros.

Com base na análise de conteúdo sobre a percepção do Diretor, da representante da comunidade, dos funcionários e dos professores, destacam-se os pontos de natureza relevante à nossa reflexão acerca das ações praticadas enquanto gestor para promoção da participação da comunidade na escola, construindo assim uma escola democrática.

Analisando os dados coletados para o nosso estudo de caso, nos deparamos com pontos coincidentes e de grande relevância que cercam os envolvidos neste estudo.

**Quadro 7 - Eixos de Análise**

<b>EIXOS DE ANÁLISE</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>MÉTODOS</b>
<b>I - Descrição e análise das ações desenvolvidas pelo Diretor para a promoção de uma escola mais democrática.</b>	- Identificar nos documentos institucionais da Unidade Escolar, possíveis ações e estratégias que preveem a participação da comunidade na escola.	Análise Documental
<b>II - Descrição e análise das dificuldades iniciais encontradas pelo Diretor ao assumir o cargo.</b>	- Identificar as primeiras dificuldades que o Diretor enfrentou ao assumir a Unidade Escolar.	Entrevista semiestruturada
<b>III - Descrição e análise das primeiras ações implantadas pelo Diretor.</b>	- Identificar e pontuar as ações emergenciais implantadas pelo diretor para aproximar a comunidade da escola.	Entrevista semiestruturada
<b>IV - Descrição e análise da participação da Representante Comunitária nas ações de aproximação com a comunidade.</b>	- Apresentar e identificar as ações de parceria promovidas pela Representante Comunitária e Diretor.	Entrevista semiestruturada Entrevista não estruturada
<b>V - Descrição e análise da frequência da participação da comunidade na escola.</b>	- Identificar e pontuar a participação da comunidade (pais e responsáveis) na rotina escolar.	Entrevista semiestruturada Questionário online

<b>VI - Descrição e análise do tipo de gestão e liserança predominante na Unidade Escolar.</b>	-Identificar e relacionar o tipo de gestão predominante na Unidade Escolar, relacionando com as ações promovidas para a participação da comunidade na escola.	Entrevista semiestruturada Questionário online
<b>VII - Descrição e análise das ações desenvolvidas pelo Diretor para a promoção de uma escola democrática.</b>	-Identificar e analisar as ações que o Diretor desenvolve para a promoção de uma escola mais democrática.	Entrevista semiestruturada Questionário online

### **6.1. EIXO I - Descrição e análise das ações desenvolvidas pela escola para a promoção de uma escola mais democrática.**

A análise documental realizada nos dias 07 e 08 de julho de 2021, entre 14h00 e 17h00, procurou identificar nos documentos institucionais da Unidade Escolar, possíveis ações e estratégias que prevêm a participação da comunidade na escola, com a pesquisa direcionada sobre os documentos institucionais da escola em estudo, foram analisados os conteúdos do regimento escolar e do projeto político pedagógico, além de atas de conselho de escola e associação de pais e mestres; estas duas últimas foram analisadas superficialmente, pois em decorrência da pandemia de coronavírus as reuniões tem sido em um modelo online / não presencial, porém os registros foram feitos de forma legal em ata oficial da unidade escolar. Com relação a análise do regimento escolar, com data atualizada de revisão em 04 de fevereiro de 2020, prevê em seu Título I - Capítulo II - Dos objetivos:

Artigo 2º - São objetivos desta Escola, além daqueles previstos na Lei Federal nº 9.394/96:

I - elevar, sistematicamente, a qualidade de ensino oferecido aos educandos;

II - formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres;

**III - promover a integração escola-comunidade;**

IV - proporcionar um ambiente favorável ao estudo e ao ensino;

**V – estimular, em seus alunos, a participação bem como a atuação solidária junto à comunidade.**

Em observação ao Título II – Da gestão, Capítulo I – prevê em seu artigo 4º:

A gestão democrática dessa escola, com observância dos princípios de autonomia, coerência, pluralismo de ideias e concepções pedagógicas e corresponsabilidade da comunidade escolar, far-se-á mediante a:

I - participação de seus profissionais na elaboração, implementação e avaliação da proposta pedagógica;

**II - participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar - direção, professores, pais, alunos e funcionários - nos processos consultivos e decisórios, através do Conselho de Escola, Conselhos de Classe / Série e Associação de Pais e Mestres.**

Em relação a Associação de pais e mestres, o regimento escolar prevê em seu Capítulo II – Das instituições auxiliares, no seu artigo 5º:

A escola contará com a seguinte instituição auxiliar:

I - Associação de Pais e Mestres;

§ 1º - Cabe à direção da escola garantir a articulação da Associação de Pais e Mestres com o Conselho de Escola.

Artigo 6º - Outras instituições e associações poderão ser criadas pelo Conselho de Escola.

O Capítulo IV trata das normas de gestão e convivência, na seção II especifica os direitos e deveres dos pais / responsáveis e dos alunos :

Artigo 26 – São direitos dos pais/responsáveis, como participantes do processo educativo:

I - ter acesso a informações sobre a vida escolar dos seus filhos ou pupilos;

II - ter ciência do processo pedagógico;

**III - participar da definição das propostas educacionais da escola.**

O regimento escolar é um documento específico da unidade escolar e dita as diretrizes para organização dos espaços escolares, bem como a participação de todos os atores escolares envolvidos no propósito de oferecer qualidade no ensino.

Para discorrer o conteúdo da entrevista realizada no dia 02 de setembro de 2021 entre 14h00 e 18h00, foram criados cinco eixos estruturados de acordo com as categorias e blocos a serem analisados de forma objetiva.

Para a criação dos eixos que serão apresentados a seguir, apoiamos nossas concepções com os mesmos autores referenciados que formularam as principais teorias compartilhadas no referencial teórico deste estudo.

Para a análise da entrevista, foram utilizadas a técnica de análise de conteúdo, obedecendo as etapas propostas por Bardin (1979): i) pré-análise, ii) descrição analítica e iii) interpretação dedutiva. A pré-análise organiza o material escrito para observação e comparação das mensagens; a descrição analítica descreve e analisa o conteúdo das entrevistas enfatizando as citações literais dos sujeitos e a interpretação dedutiva associa as respostas aos conceitos teóricos. Por interlúdio da análise de conteúdo, os dados brutos (transcrições das entrevistas) são sistematicamente transformados em categorias que permitem uma descrição incisiva das características relevantes do conteúdo.

### Quadro 8 - Guião da entrevista semiestruturada - Diretor Escolar.

Objetivos gerais - Caracterizar e descrever as práticas e ações desenvolvidas pelo Diretor escolar para a promoção da participação da comunidade na escola.

<b>EIXOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>QUESTÕES ESPECÍFICAS</b>
<b>EIXO 01</b> Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"><li>- Informar acerca da investigação, das finalidades da investigação;</li><li>- Obter autorização para a gravação da entrevista e fazer a sua transcrição</li><li>- Motivar o entrevistado a participar, reforçar o valor da colaboração;</li><li>- Assegurar a confidencialidade e anonimato das declarações prestadas;</li></ul>	
<b>EIXO 02</b> Perfil do diretor, percurso académico e profissional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Caracterizar o diretor;</li><li>- Conhecer o seu percurso académico e profissional;</li><li>- Conhecer as razões e motivações que o levaram a assumir o cargo de diretor de escola;</li><li>- Conhecer o balanço que faz da sua vida profissional, especificamente como diretor escolar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Idade</li><li>- Situação profissional</li><li>- Formação académica</li><li>- Tempo de serviço docente e como diretor</li><li>- Tempo de serviço nesta unidade escolar e as razões pelas quais se mantém nesta escola</li><li>- Experiência profissional no cargo</li><li>- Cargos desempenhados em outras escolas</li><li>- Balanço do seu percurso profissional</li><li>- Relacionamento com a equipe de trabalho</li></ul>
<b>EIXO 03</b> Imagem que tem como diretor da escola	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verificar a forma como o diretor assume a sua função</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Na sua opinião o que tem de fazer um diretor de escola numa perspectiva normativa-legal?</li><li>- O que acha que os seus colaboradores pensam em relação à sua atuação nesse cargo?</li></ul>

<p align="center"><b>EIXO 04</b> Observação em contexto escolar</p>	<p>- Analisar a operacionalização da ação do diretor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como faz o controle/supervisão do componente pedagógico?</li> <li>- Como se relaciona e como vê o seu relacionamento com os diferentes colaboradores da comunidade escolar?</li> <li>- Qual a articulação/parcerias que faz com as entidades locais e qual a percepção que tem das mesmas?</li> <li>- Quais são as entidades parceiras?</li> <li>- Como é que você faz a gestão dos recursos humanos/materiais tendo em vista o sucesso dos alunos?</li> <li>- Como está organizando a escola neste momento de ensino híbrido, onde é necessário o acompanhamento e a participação da comunidade?</li> <li>- Qual ou quais são as maiores dificuldades enfrentadas para articular a participação da comunidade neste momento de ensino remoto?</li> <li>- Qual a visão que você tem sobre a escola e sua perspectiva para o futuro?</li> </ul>
<p align="center"><b>EIXO 05</b> Balanço/avaliação da gestão do diretor</p>	<p>- Conhecer a perspectiva do diretor em relação ao trabalho que desenvolve e que gostaria de desenvolver.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que o trabalho que desenvolve é suficiente para promover a participação da comunidade na escola?</li> <li>- Você considera que faz o trabalho da maneira que gostaria?</li> </ul>

Ao diretor da Unidade Escolar foi direcionada uma pré-entrevista online (em enexo) - utilizando o recurso do Google Forms - com o propósito exploratório de se ter uma visão inicial com informações da escola e da comunidade. Em sequência ao nosso estudo, foram feitas três visitas à unidade escolar, na última visita no dia 02 de setembro de 2021, foi realizada a entrevista semiestruturada com duração de cinquenta e oito minutos e trinta segundos, entrevista esta que se apoiou nos eixos estruturados previamente, mas que teve livre flexibilidade na condução durante a conversa com o diretor escolar.

## **6.2. EIXO II - Descrição e análise das dificuldades iniciais encontradas pelo Diretor ao assumir o cargo:**

Ao relatar sobre o início de seu trabalho na Unidade Escolar assumida em 2017, o Diretor descreve a dificuldade que teve ao assumir uma escola que não contava se quer com computadores na sua secretaria, a escola passava por uma série de roubos e vandalismo recorrente, e mesmo com ações pontuais promovidas pelos professores e funcionários, a escola ainda era alvo de constantes depredações e pichações.

...Quando eu entrei tinha entono de cento e noventa vidros quebrados, e ai a gente nesse trabalho a gente foi conscientizando e hoje a gente colhe esse fruto né, então a escola ela é bem cuidada, a comunidade utiliza o espaço da quadra durante o período depois das dezoito horas, onde termina o expediente escolar da escola, e aos finais de semana, então eu não posso dizer que não deu resultado esse trabalho que a gente iniciou lá no início né desse projeto, então deu resultado e até hoje a gente colhe frutos em relação a isso (Diretor).

A mudança estava sendo encaminhada mesmo antes do atual Diretor assumir a escola, algumas tentativas com a Representante Comunitária começavam a surgir, e com essas ações a esperança em se ter uma escola participativa e democrática começava a nascer.

...Então o quê que eu entendi, vamos fazer alguma coisa diferenciado, se abrir a escola e trazer a comunidade, colocar algo e o retorno disso vai mudando, é claro que é um trabalho de “formiguinha” né, porque até você pegar toda a rapaziada que é da “pá virada” (má indole) que a gente têm muito aqui né, e conseguir fazer com que eles parassem de usar droga, usar a escola para eles beberem para fazer toda a anarquia que eles faziam foi um trabalho assim bem né, bem demorado comigo... (Representante Comunitária).

## **6.3. EIXO III - Descrição e análise das primeiras ações implantadas pelo Diretor.**

Identificado os principais problemas da escola, as primeiras ações foram de reconhecer a comunidade em que a escola estava inserida, procurando manter possíveis parcerias e contando sempre com o apoio do grupo de trabalho e com a mediação da Representante da Comunidade. Buscar ajuda junto aos órgãos governamentais como a Secretaria Municipal de Educação e a Secretaria Municipal de Esportes ajudou a elevar o nível de confiança de todos, e conseqüentemente deu um ânimo para enfrentar as dificuldades que ainda surgiriam.

Abrir a escola aos finais de semana, promovendo oficinas em parceria com voluntárias foi uma das primeiras ações reconduzidas pelo Diretor, uma vez que este trabalho já estava em andamento com liderança da Representante Comunitária quando ele assumiu a escola.

## **6.4. EIXO IV - Descrição e análise da participação da Representante Comunitária nas ações de aproximação com a comunidade.**

Durante a entrevista com o diretor escolar, o mesmo declara que em determinado momento, as parcerias estabelecidas no início da sua gestão deram certo, isso fica evidente quando o

mesmo fala sobre o projeto firmado com um grupo de voluntários que ministravam aulas de dança, teatro, culinária e práticas esportivas usando os espaços disponíveis da escola aos finais de semana, com isso conseguia-se uma movimentação da comunidade na escola com uma certa frequência, fazendo com que a comunidade, segundo fala do Diretor, se sentisse parte da escola e que por este motivo, a comunidade precisaria ter confiança e domínio sobre o espaço escolar a que pertenciam. Assim sendo, na visão do diretor houve um ganho muito grande com este projeto aos finais de semana, a escola passava por um período de vandalismo e outras práticas. Ao trazer a comunidade para dentro da escola, e tentar revitalizar os espaços no seu entorno, as invasões que eram frequentes acabaram.

Do ponto de vista da Representante da Comunidade, hoje se tem outro olhar sob a escola, o apreço, o cuidar e isso é significativo.

A comunidade não achava que a escola era um espaço deles, tinham um olhar voltado para o poder público que mantém a instituição e que por este motivo não se viam como parte dela, hoje a escola passou a ser um bem de todos sendo cuidada e protegida por aqueles que um dia usavam o vandalismo para expressar suas insatisfações.

Ainda segundo a representante da comunidade, o vínculo com alguns usuários da escola se tornou tão forte que hoje o respeito se faz presente, e muitos a tratam como uma familiar, por este motivo não consegue se desvincular do trabalho voluntário que iniciou a alguns anos junto à direção, até mesmo porque ela relata que o dia em que não fizer mais parceria com a escola e servindo de ponte com a comunidade, não garante que este estado de cordialidade continue o que vale é a parceria estabelecida, pois andar junto fortalece a confiança e aproxima dos objetivos que devem ser alcançados.

Infelizmente a parceria com o grupo voluntário não durou por muito tempo, isso porque os custos para se manter um projeto assim são altos e não estavam sendo cumpridos, no entanto segundo o diretor, a conscientização da comunidade ficou e isso é muito importante para manter o vínculo de proximidade e respeito.

Ainda sob o ponto de vista da representante da comunidade podemos analisar que o principal é que diretor, funcionários e professores façam questão de conhecer a sua comunidade, saber quem está entrando na sua escola, para quem as portas estão sendo abertas não se importando com a história de vida que essa pessoa traga, mas que a receba e a acolha da melhor forma possível, ela ainda observa que na maioria das vezes a escola terá contato com os piores, pois sendo a escola pertencente a uma comunidade de poucos recursos onde a violência, o consumo de álcool e drogas se faz presente, a escola não recebe crianças comportadas, na maioria das vezes serão os piores a sentarem no banco escolar.

...Não ter medo é o primeiro passo a ser dado, assim barreiras serão quebradas, a partir do momento que pode-se olhar nos olhos e ter respeito a vida flui, as formações são diferentes, são realidades diferentes, a escola precisa compreender a realidade da sua comunidade, é assim que as barreiras são quebradas... (Representante Comunitária).

### **6.5. EIXO V - Descrição e análise da frequência da participação da comunidade na escola.**

Sobre a participação da comunidade, o Diretor descreve que ela não é uma representação efetiva, muitos pais não comparecem nas reuniões.

... As últimas reuniões que eu fiz foi online, mas com poucas participações e as várias desculpas, é trabalho, não têm tempo, essas coisas, então ainda não consegui fazer uma reunião em que eu tivesse uma representatividade boa da comunidade... (Diretor).

Nessa perspectiva, o Diretor supõe que há em torno de sessenta por cento de participação, e dentro das reuniões de pais e mestres, e se há proposta de uma outra reunião fora dessas, a participação cai para quarenta por cento. O Diretor reforça que é uma comunidade que se ausenta demais da responsabilidade.

... acredito que elas tenham medo da responsabilidade que a escola impõe em relação ao acompanhamento da criança, então eles fogem muito dessa responsabilidade... (Diretor)

Em resposta ao questionário enviado aos docentes, funcionários e coordenadora pedagógica, as respostas se diversificam, porém há concordância quando se trata das dificuldades e obstáculos encontrados para participação mais efetiva da comunidade na escola, a falta de tempo se torna algo potencial quando se fala em participação mais efetiva na escola, a resistência e o desinteresse também são citados entre as respostas dadas.

Primeiramente conscientização e apropriação do espaço. Por mais que a escola tenha avançado nessa questão, é preciso reconhecer que culturalmente, a visão que se tem do ambiente escolar é de um espaço à parte. Portanto, é preciso romper esse Tabu. Segundo: questões sociais. A escola atende um bairro de uma das regiões com maior índice de vulnerabilidade social. Esses pais e responsáveis precisam trabalhar para garantir o mínimo para suas famílias, isso impossibilita uma participação mais efetiva na vida escolar de seus filhos e nas ações organizadas pela escola. Terceiro: o item anterior traz um outro fator que interfere na construção de vínculos e no sentimento de pertencimento a comunidade. A alta rotatividade dos alunos, por questões de moradia, as famílias estão em constante mudança (Coordenadora Pedagógica).

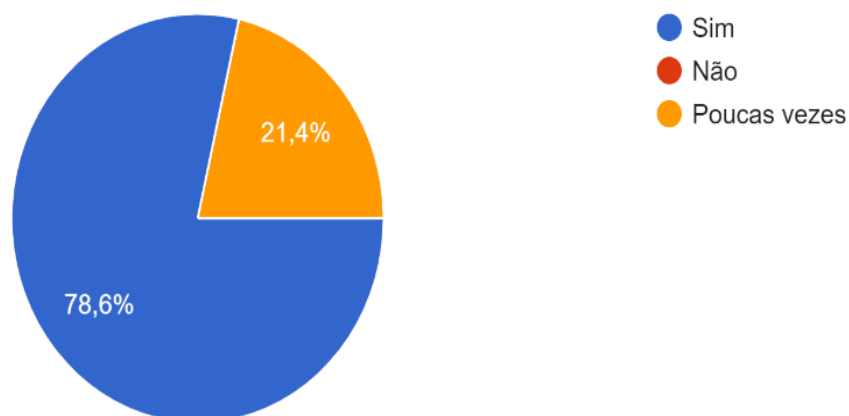
Algumas respostas vêm ao encontro com a atual situação de pandemia de Covid -19, onde a participação da comunidade diminuiu significativamente mesmo a situação necessitando da participação ainda mais atuante na escola, pois as aulas remotas fizeram com que os pais deixassem de lado, em muitos casos, de acompanhar o aprendizado dos seus filhos.

Em resposta ao questionário online aplicado, das vinte e oito respostas 78,6% responderam que sim, os pais participam das reuniões e eventos promovidos pela escola, 21,4% reponderam que não, os pais não participam das reuniões e eventos promovidos pela escola, assim temo o gráfico que ilustra essas respostas:

#### Gráfico 4 – Participação dos pais na escola

3- Os pais costumam ir às reuniões e eventos promovidos pela escola?

28 respostas



Fonte: questionário online (professores/funcionários).

#### 6.6. EIXO VI - Descrição e análise do tipo de gestão e liderança predominante na Unidade Escolar.

Este eixo de análise pontua o tipo de gestão predominante na Unidade Escolar, pois dependendo do tipo de liderança que o diretor assume, ou o tipo de gestão predominante, as ações de envolvimento da comunidade, assim como o esforço para uma escola mais democrática se fazem presente.

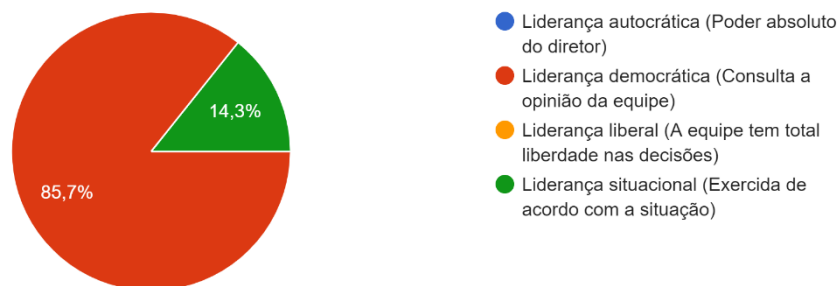
...Eu vejo assim, se falar em uma gestão democrática, ela tem esse cunho, de você compartilhar a gestão, e eu sempre, eu acredito que eu tento fazer com que eles participem, porém a forma como eles não tem o hábito de fazer, então às vezes você precisa passar para eles porque de fato a gente têm um conhecimento maior... (Diretor).

Em resposta ao questionário online, verifica-se que, segundo funcionários, professores e coordenadora pedagógica, 85,7% consideram que há uma liderança democrática por parte do Diretor, e 14,3% consideram a liderança situacional como sendo uma característica do gestor escolar, baseado em 28 respostas ao questionário.

## Gráfico 5 – Tipo de liderança

10- Que tipo de liderança é predominante na unidade escolar?

28 respostas



Fonte: questionário online (professores/funcionários)

No mesmo questionário foi perguntado sobre qual o papel do diretor numa gestão democrática, em respostas variadas destacam-se que do ponto de vista do grupo envolver todos em uma gestão democrática significa envolver todos em todas as esferas, seja nas decisões ou nas ações; encontrando a melhor forma de trabalhar de acordo com a opinião de todos os funcionários; aceitando a opinião de todos, orientando, proporcionando momentos de diálogo, ouvindo e estando aberto a sugestões.

Garantir que todos os membros da equipe participem nas decisões tomadas, ouvir e considerar as opiniões dos funcionários e docentes, trabalhando em conjunto para o benefício dos estudantes; ouvir a comunidade escolar e discutir acerca dos problemas que a envolvem antes de tomar as decisões, de modo que a sua decisão seja algo também decidido e acordado por todos.

O gestor vai mediar as questões e as relações. A tomada de decisões não fica pautada na opinião ou mesmo experiência pessoal do diretor e sim no que atenda às necessidades da comunidade escolar. É importante entender que democracia, neste contexto, não é o que a maioria decide e sim o que melhor atende as necessidades (Coordenadora Pedagógica).

Diante de todas as opiniões defendidas, ainda pode-se considerar que mediar debates, incentivar a comunidade e profissionais nas decisões da unidade escolar; se fazer ouvir e dar voz a todos os envolvidos nas decisões a serem tomadas; deliberar as situações com a equipe e comunidade externa, além de atender as demandas da SME de maneira crítica, são ações predominantes de uma gestão democrática, isso não significa que sejam todas elas aplicadas na Unidade Escolar, porém são opiniões compartilhadas por aqueles que fazem parte do grupo que compõe o quadro docente e de apoio da escola, e devem ser levados em consideração.

## 6.7. EIXO VII - Descrição e análise das ações desenvolvidas pelo Diretor para a promoção de uma escola democrática.

Ao analisarmos as ações, e possíveis ações desenvolvidas pelo Diretor com a finalidade de promover um maior envolvimento da comunidade, construindo assim uma escola mais democrática, percebe-se através das opiniões expressas pelo grupo que compõe o quadro efetivo da escola (Professores, Funcionários e Coordenadora Pedagógica) que muitas ações já são ativas na Unidade Escolar; reunião de pais de fato aproxima a comunidade e convida todos para um maior envolvimento; projetos e atividades extra classe também fazem essa ponte de aproximação, pois inserem os pais na vida escolar dos filhos.

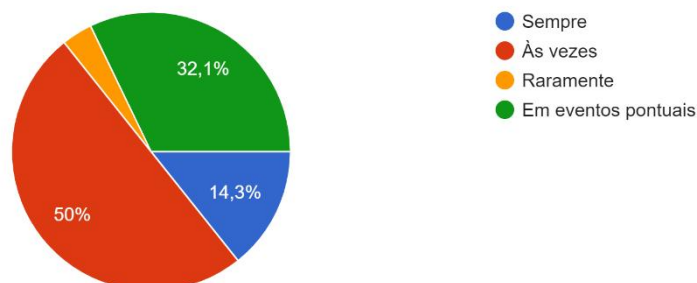
Ainda de acordo com o grupo em resposta ao questionário online, a participação nas reuniões da APM e Conselho de Escola justificam a participação da comunidade na escola; projetos direcionados pelo Diretor como parcerias com ONGs e voluntários, projetos de preservação do meio ambiente.

O diretor participa ativamente na recuperação do prédio da escola, na manutenção de melhorias para a comunidade, para o lazer da comunidade e principalmente dos alunos, vários projetos para incluir a comunidade na escola (Funcionário).

### Gráfico 6 – Participação da Comunidade na escola

2- Com que frequência há a participação da comunidade na escola?

28 respostas



Fonte: questionário online (professores/funcionários)

Sobre a forma como o Diretor trabalha a democratização do ensino, ele descreve que a comunidade precisa ter conhecimento sobre o que é educar, conhecimento sobre o que é cuidar;

... nós temos aqui uma situação de uma comunidade que ela é totalmente desestruturada, as famílias são desestruturadas, então eu penso que às vezes até que o que eles esperam da escola não é de fato o que vai traduzir a qualidade, uma qualidade, então às vezes você tem que ouvir e você tem que discutir essa ideia com o pai. Então ele traz uma ideia para a escola como se ela fosse boa, mas de fato não, e aí você tem que contra-argumentar, então muitas vezes têm

contribuições excelentes, que a gente passa a fazer uso dela, e tem outras situações que não tanto... (Diretor).

O Diretor pontua que em alguns aspectos os pais contribuem, e em outros eles precisam ser convencidos que não, que existe uma proposta pedagógica por trás de determinadas ações.

... Como eu disse, eu não mando nada eu não decido nada, quem tem que decidir é eles porque a escola é deles, hoje eu estou aqui amanhã eu posso não estar, então a escola é deles, vai permanecer aqui, então eles tem que decidir o que é melhor, aonde que o gasto é prioritário, e isso é ao fazer o uso de verbas eu sempre estou perguntando, eu sempre deixo pra eles a decisão, existe as prioridades e ai eles decidem o que é melhor a ser gasto, em que momento a gente gasta, então é primordial, eu acho que a escola ela tem que ter a comunidade junto, a qualidade vai se apresentar muito melhor (Diretor)

Segundo as respostas dadas pelo grupo docente e de apoio, a escola trabalha de forma frequente na promoção da democratização do ensino, fazendo uso de diálogos contínuos com a comunidade, desenvolvendo uma relação de respeito mútuo e disciplinar em todos os aspectos; Conscientização sobre o papel docente na construção de uma escola democrática e participativa nas reuniões de atividade pedagógicas coletivas, e mesmo nesse momento de pandemia com todas as dificuldades está oferecendo vários meios para que os alunos tenham acesso ao ensino;

Estabelecendo diálogo com a comunidade escolar: alunos, pais, professores e funcionários. Sendo acessíveis a comunidade. É comum em muitas escolas, não termos acesso à gestão, exceto quando convocados. Na nossa escola, isso não acontece, gestores, professores e funcionários procuram estar sempre disponíveis (Professor)

Percebe-se que há uma relação de respeito e diálogo entre todos os atores escolares envolvidos e comprometidos com a educação, as ações do Diretor são endoçadas pelo grupo que ele lidera, perfazendo assim um ambiente propício as mudanças e disposto a colocar em prática seus planos e projetos.

## **PARTE III – CONCLUSÕES**

### **CAPÍTULO VII – SÍNTESE CONCLUSIVA**

#### **7.1. Reflexão sobre o estudo realizado**

“A família é o elemento natural e fundamental da sociedade e tem direito à proteção desta e do Estado” Declaração Universal dos Direitos do Homem, Art. 16 - al. 3, 1948.

O problema de partida deste estudo, surgiu da intencionalidade de refletir acerca das ações praticadas por um gestor escolar de uma escola brasileira, alocada em uma comunidade de poucos recursos, onde a escola se faz presente e procura proporcionar qualidade de ensino, respeito e dignidade aos que nela frequentam.

A comunidade é de caráter cultural/ histórico. É cultural pelos valores, costumes, ritos, normas, crenças comuns, é histórica pelos avatares e provas sofridas ao longo dos tempos. É, segundo a expressão de Otto Bauer, uma comunidade de destino.

Este destino comum é memorizado, comemorado, transmitido de geração em geração pela família, os cantos, as músicas, as danças, as poesias e os livros, depois pela escola que integra o passado nacional no espírito das crianças, onde ressuscitam os sofrimentos, os lutos, as vitórias, as glórias da história nacional, os martírios e explorações dos seus heróis. “Assim, identificação a si do passado torna presente a comunidade de destino” (Morin, 1999, P.73).

Levando em consideração que o objetivo geral do estudo é compreender as ações promovidas pelo gestor escolar para a promoção da participação da comunidade na escola, buscando compreender as relações existentes no exterior da escola, apontando que o gestor escolar nesse sentido é parte fundamental na democratização da escola, por ter o compromisso de promover a participação de todos.

Ao refletirmos sobre essas indagações iniciais, pode-se perceber três momentos identificados durante a recolha de dados deste estudo, esses momentos se relacionam com a promoção da participação da comunidade na escola a partir do momento em que há uma ruptura nas ações encaminhadas diante do período de pandemia de Covid-19 (2020).

Em um primeiro momento procuramos identificar as estratégias e ações aplicadas pelo diretor escolar para a promoção da participação da comunidade na escola, traçando metas para uma escola mais democrática sendo assim, ao assumir a Unidade Escolar no ano de 2017 o gestor encara um grande desafio: invasões, pichações e vidros quebrados faziam parte da rotina escolar; com um trabalho de conscientização e diálogo, a escola começa o seu trabalho junto com a comunidade, visando criar um espaço democrático que seja aproveitado por todos.

As parcerias estabelecidas durante esse primeiro ano de direção escolar, e o trabalho realizado com a comunidade, proporcionou a reforma da quadra de esportes, a limpeza do entorno da escola, pintura interna e externa, solicitação para manutenção e limpeza do espaço

em frente a escola, parceria com a secretaria municipal de esportes para a instalação de aparelhos de ginástica de uso coletivo, troca e manutenção dos vidros das salas de aula, contato e estabelecimento de laços de confiança com usuários da quadra de esportes depois do horário de aula, empenho e dedicação para colocar a escola como instituição de ensino, aflorando na comunidade o sentimento de compromisso social e pertencimento junto à instituição escolar.

Em um segundo momento a escola passa por um período de confinamento devido a pandemia de Coronavírus (Covid 19) isso no início de 2020, a escola foca o seu trabalho junto a comunidade, mas as ações deixam de ser educativas e passam a ser sociais devido a situação de vulnerabilidade desencadeada pelo longo período de isolamento social obrigatório, nesse momento a escola mentem-se ativa apenas com a gestão, pois os professores e alunos também estão em isolamento social sem previsão de retorno, cresce assim o número de famílias precisando de ajuda alimentar, sabe-se que muitas crianças têm a refeição regular apenas na escola, e com o isolamento social e o desemprego, muitas famílias ficaram em uma situação muito precária, nesse momento as ações do gestor junto aos seus funcionários foi de promover o recebimento de alimentos para a confecção de cestas básicas para doar aos alunos mais vulneráveis, a medida que o confinamento aumenta, há a necessidade das instituições governamentais se posicionarem e auxiliarem as famílias de renda insuficiente. O município então toma a frente na distribuição de alimentos aos alunos cadastrados no programa federal Bolsa Família, e a escola se mantém como ponto de distribuição de cestas básicas em dias pré-estabelecidos pelo município.

Além disso, a preocupação da escola era de garantir o aprendizado aos alunos que estão em casa, no entanto muitos não têm recursos tecnológicos para acompanhar as aulas no ensino remoto adotado nesse período de pandemia, alunos e professores tiveram que se adaptar ao novo modelo de ensino emergencial, o desafio da escola era fazer chegar aos alunos os conteúdos disponibilizados pelos professores, e a ação do momento era a “busca ativa dos alunos”, garantir a aprendizagem durante a pandemia com certeza foi, e continua sendo um grande desafio para as escolas não só brasileiras, recuperar esse tempo será um grande desafio para gestores e professores nos próximos anos, as metas e ações para recuperar esse tempo deverão ser bem discutidas e executadas por todos os envolvidos com a educação.

O terceiro momento é o pós-pandemia, 2021 é o ano para tentar articular as ações de retomada ao ensino presencial, embora o ensino híbrido será adotado durante esse momento de retorno não obrigatório, o gestor junto aos seus funcionários deverá retomar as ações junto a comunidade, pois com o momento vivido muito se perdeu e deverá ser restabelecido. Mapear a comunidade no sentido de conhecer melhor os alunos e responsáveis, verificar e

atualizar o Projeto Político Pedagógico mediante os dados coletados na consulta à comunidade, voltar a ter a comunidade como parceira, auxiliando os responsáveis na retomada das ações educativas junto aos alunos. Mobilizar ações para despertar novamente o sentimento de pertencimento à instituição escolar, tendo consciência da importância da escola como recurso para evolução social, pessoal e profissional.

Finalizando, percebemos que a liderança democrática é predominante nesta Unidade Escolar pois o gestor, incentiva a participação de todos, no entanto a liderança situacional se faz necessária em alguns momentos, na medida em que os funcionários resistem a aceitarem algumas situações, exigindo assim uma ponderação por parte do gestor.

O diálogo se faz presente em todas as ações desenvolvidas junto a comunidade, sendo ele o principal recurso utilizado pelo gestor, a aproximação com a comunidade se dá através de muita conversa, empatia e compreensão da realidade social em que a escola está inserida, o trabalho deve ser contínuo e incansável pois os resultados esperados não chegam do dia para a noite. Ser gestor é ser persistente, é não desistir dos seus ideais como educador, dirigir uma escola requer mais do que talento docente, requer um olhar administrativo / pedagógico focado na qualidade de ensino e na prestação de serviço oferecida aos seus alunos, uma escola democrática é uma escola participativa onde todos têm voz.

## REFERÊNCIAS

- Abdian, G., Hojas, V., & Oliveira, M. (2012). Formação e função e formas de provimento do cargo do gestor escolar: as diretrizes da política educacional e o desenvolvimento teórico da administração escolar. *Educação Temática Digital*, 14, 1, (p.399-419). <http://www.fae.unicamp.br/etd>
- Abranches, M. (2003). Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade. Cortez.
- Alarcão, I. (2001). Escola reflexiva e nova racionalidade. Artmed.
- Almeida, M. E. B., & Alonso, M. (2007). Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar (p.31). Avercamp.
- Amado, J. (2014). Manual de Investigação Qualitativa em Educação. 2ª ed. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amado, J., & Ferreira, S. (2017). A Entrevista na Investigação Educacional. In: *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Universidade de Coimbra.
- André, M. E. D. (2001). O projeto pedagógico como suporte para novas formas de avaliação. In. Amélia Domingues de Castro e Anna Maria Pessoa de Carvalho (Orgs). Ensinar a Ensinar. Liberlivro.
- André, M. E. D. A. (2008). Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional. Liberlivro.
- Antunha, H. C. (1967). *A reforma de 1920 da Instrução Pública no Estado de São Paulo*. Tese de doutoramento apresentada à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo.
- Araujo, L. C. (2006). *Gestão de Pessoas*. Atlas.
- Azevedo, F. (1953). *A educação e seus problemas* (p.134). Melhoramentos.
- Azevedo, F. (1956). *A reconstrução educacional no Brasil: ao povo e ao governo; manifesto dos pioneiros da Educação Nova (1932)*. Cia. Editora Nacional.
- Bortolini, J. C. (2013). O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar. *Revista Interletras*. 3,17.
- Brasil (1966). Decreto-Lei nº 53, *fixa princípios e normas de organização para as universidades federais e dá outras providencias*.
- Brasil (1968). Decreto-Lei nº 574, *dispõe sobre o aumento de matrículas em estabelecimentos de ensino superior*.

- Brasil (1968). Lei nº 5.540, *fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências.*
- Brasil (1969). Decreto-Lei nº 477 *define infrações disciplinares praticadas por professores, alunos, funcionários ou empregados de estabelecimentos de ensino público ou particulares, e dá outras providências.*
- Brasil (1969). Lei nº 5741/69, *estabelecia vagas limitadas no nível superior.*
- Brasil (1971). Lei 5.692/1971, *fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências.*
- Brasil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais 1/1992 a 108/2020.* Palácio do Planalto.
- Brasil (1990). Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. *Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências.*  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm).
- Brasil (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.* Palácio do Planalto.
- Brasil (1998). *Parâmetros Curriculares Nacionais (5ª a 8ª Série): Introdução aos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN).* MEC/SEF.
- Brasil (2004). *Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Caderno 1 - Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania.*
- Brasil (2004). *Ministério da Educação. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública.* Brasil.
- Brasil (2004a). *Ministério da Educação. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselho Escolar e a aprendizagem na escola.*
- Brasil (2004b). *Ministério da Educação Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselho Escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade.* Brasília.
- Brasil (2009). *Emenda Constitucional nº 59.*
- Brasil (2014). Lei nº 13.005, *aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.* Palácio do Planalto.

- Brasil (2017). Portaria nº 1.570, Diário Oficial da União nº 244, 21.12.2017, Seção 1, (p.146).
- Brasil (2017). Decreto-Lei nº 9.024, Aprova a Estrutura Regimental da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República e o respectivo Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Gratificações de Exercício de Cargo em Confiança nos órgãos da Presidência da República, devidas a militares, e dá outras providências.
- Brasil (2020). Ministério da Educação. Conselho Nacional da Educação. Parecer CNE/CP nº 5/2020. Reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19. Diário Oficial da União.
- Bogdan, R. C., & Biken, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto editora
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Caprioglio, C. A., Santiago A. S., Cruz N. M., Silva L., & Ramalho R.(2000). *Análise da L.D.B. da Educação Nacional Lei nº. 9394/96. Visão filosófico-política dos pontos principais*. Metanoia.
- Carvalho, A. M. (2003). *Formação o continuada de professores: uma releitura das áreas de conteúdo*. Pioneira Thomson Learning.
- Carvalho, F. C. (2012). *Gestão do conhecimento*. Pearson.
- Cattonar, B. (2006). *Évolution du mode de régulation scolaire et restructuration du rôle du directeur d'école*. Presses Universitaires de France. n.44, (p.185-208).
- Cattonar, B. (2006a). *Convergence et diversité de l'identité professionnelle des enseignants du secondaire en Communauté française de Belgique. Tensions entre le vrai travail et le sale boulot*. Education et Francophonie. Presses Universitaires de France.
- Cattonar, B. (2006b). *Comment les enseignants du secondaire conçoivent-ils et vivent-ils leur métier?* In: Chappelle, G., Meuret, D. Améliorer l'école. Presses Universitaires de France.
- Costa, T. A. (2005). A noção de competência enquanto princípio de organização curricular. *Revista Brasileira de Educação*. 29.
- Cunha, L. A. (1986). *A universidade temporã – da Colônia à Era Vargas*. 2ª. Ed. Rev. Livraria Francisco Alves.

- Cunha, L. A. (2000). *Ensino superior e universidade no Brasil*. In: Lopes, E. M. T., Filho, L. M. F., Veiga, C. G. (Org.). 500 anos de educação no Brasil (p. 151-204). Autêntica.
- Demo, P. (1997). *A nova LDB: Ranços e avanços*. Papirus.
- Fávero, M. L. A. (2006). *A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968* (pp. 17-36). Educar em Revista, nº 28.
- Fernandes, F. (1966). *Educação e sociedade no Brasil*. Dominus / EDUSP.
- Ferreira, E. M. (2012). *Novos tempos e aprendizagens* (p. 17), v.14. Jornal Mundo Jovem,
- Freire, P. (2005). *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.
- Filho, C. R. (1981). *A educação e a ilusão liberal*. Cortez e Autores Associados.
- Gadotti, M. (2007). *A escola e o professor: Paulo Freire e a paixão de ensinar*. 1ª ed. Publisher.
- Gadotti, M. & Romão, J. E. (2001). *Autonomia da escola: princípios e proposta*. 4ª ed. (p. 94). Cortez.
- Leithwood, K., Harris, A., Hopkins, D. (2020). *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. v. 40, n. 1, (p. 5-22). School Leadership & Management.
- Libâneo, J. C. (2001). *Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas*. n. 17, (pp. 153 – 176). In: Educar. Editora UFPR.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e Gestão da Escola. Teoria e Prática*. 5. ed. Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2015). *Organização e gestão da escola: Teoria e Prática*. ed. Heccus
- Lück, H. (2005). *A gestão participativa na escola*. Série caderno de gestão. Vozes.
- Lück, H. (2007). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Vozes.
- Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Positivo.
- Lück, H. (2010). *A Gestão Participativa na Escola*. 8ª Ed. (p.117). Vozes.
- Maia, B. R. & Dias, P. C. (2020). *Ansiedade, depressão e estresse em estudantes universitários: o impacto da COVID-19*. Estudos de Psicologia, v. 37. Vozes.
- Marinho, C. M. & Rabelo, M. L. (2015). *Avaliação educacional: a abordagem por competências*. v. 20, n. 2, (pp. 443-466). Avaliação, Campinas; Sorocaba.
- Martins, J. (1991). *Administração escolar* (p. 87). Atlas.

- Maximiano, A. C. (1997). *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada*. Atlas.
- Maximiano, A. C. (2000). *Introdução à Administração*. Atlas.
- Maximiano, A. C. (2004). *Fundamentos de Administração: Manual Compacto para Cursos de Formação Tecnológica e Sequenciais*. Atlas.
- Maximiano, A. C. (2008). *Teoria Geral da Administração*. Atlas.
- Moreira, A. F. B., & Candau, V. M. (2003). *Educação escolar e cultura(s): construindo caminho*. nº. 23, Revista Brasileira de Educação.
- Moscovici, F. (1998). *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 8ª ed. (p. 125-137). José Olympio.
- Morin, E. (1999). *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. 8ª ed. (p.73). Bertrand Brasil.
- Nagle, J. (1976). *Educación y sociedad en la Primera República*. E.P.U/MEC.
- Nagle, J. (1978). *Educación en la Primera República*. In: Fausto, B. *História geral da civilização brasileira*. Vol. II, título. III. DIFEL.
- Nogueira, N. (1999). *A relação entre escola e comunidade na perspectiva dos Parâmetros Curriculares Nacionais*. ano 3, n. 10, (pp. 13- 17). Pátio-Revista Pedagógica.
- Oliven, A. C. (2002). *Histórico da educação superior no Brasil*. In: Soares, M. S. A. (Org.). *A educação superior no Brasil* (pp.31- 42). Unesco.
- Oliveira, Z. (2002). *Educação infantil: fundamentos e métodos*. São Paulo: Cortez.
- Padilha, P. R. (2006). *Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola*. Cortez; Instituto Paulo Freire, (Guia da escola cidadã).
- Paro, V. H. (2000). *Escritos sobre educação*. Xamã.
- Paro, V. H. (2001). *Administração escolar: introdução crítica*. 10.ed. (p.51). Cortez.
- Paro, V. H. (2005). *Gestão Democrática da Escola Pública*. 3ª ed. Ática.
- Paro, V. H. (2010a). *Administração escolar: introdução crítica*. 16ª ed. (pp. 39 - 47). Cortez.
- Paro, V. H. (2010b). *Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação*. 2ª ed. Cortez.
- Paro, V. H. (2013). *Artigos sobre administração escolar*. Xamã.

- Paro, V. H. (2016). *Gestão democrática da escola pública*. 4. ed. Cortez
- Perrenoud, P. (2000a). *Dez Novas Competências para Ensinar*. Artmed.
- Perrenoud, P. (2000b). “*Construir competências é virar as costas aos saberes?*” In: Revista Pátio, ano 03, nº 11, (pp. 15-19). Artmed.
- Piletti, N. (2004). *Sociologia da educação*. Ática.
- Ribeiro, M. L. S. (1993). *História da educação brasileira – A organização escolar*. 13ª. Ed. rev., ampl. (pp.116 – 152). Editora Autores Associados.
- Ribeiro, M. L. S.(2005). *História da Educação Brasileira: A Organização Escolar*. 19. Ed. Autores Associados.
- Romanelli, O. (1997). *História da educação no Brasil – 19. ed*. Vozes.
- Romão, J. E. & Padilha, P. R. (2001). *Diretores Escolares e Gestão Democrática da Escola*. In: Gadotti, M. & Romão, J. E. (orgs.). *Autonomia da escola: princípios e propostas* (pp.91-102). Cortez.
- São Paulo (2013). Resolução nº 52/2013 de 14 de agosto de 2013. Dispõe sobre os perfis, competências e habilidades requeridas dos Profissionais da Educação da rede estadual de ensino de São Paulo, os referenciais bibliográficos e de legislação, que fundamentam e orientam a organização de exames, concursos e processos seletivos, e dá providências correlatas (pp. 31-41).
- <http://www.educacao.sp.gov.br/conselho-escolar>
- Silva, R. (2003). *Educação comunitária: além do estado e do mercado? A experiência da campanha nacional de escolas da comunidade – CNEC (1985-1998)*. 3ª. Ed. Autores Associados.
- Silva, G. (1969). *A educação secundária: perspectiva histórica e teoria*. Atualidades Pedagógicas, vol. 94. Cia Editora Nacional.
- Souza, J. G. (2012). *Evolução histórica da universidade brasileira: abordagens preliminares*. nº 01, (pp. 42 – 102). Revista de Educação.
- Souza, S., Franco, V. S., Costa, M. L. F. (2016). *Educação à distância na ótica discente*. Educação e Pesquisa, v. 42, nº 01, (pp. 99-114). Vozes.
- Szymanski, H. (2001). *A relação família / escola: desafios e perspectivas*. Plano Editora.
- Tavares, W. R. (2009). *Gestão pedagógica: gerindo escolas para a cidadania crítica*. Wak.

- Teodoro, A. (2001) *Educar, promover, emancipar*. Edições Universitárias Lusófonas.
- UNESCO, (2018). *Activating policy levers for Education 2030: the untapped potential of governance, school leadership, and monitoring and evaluation policies*. Unesco.
- UNESCO, (2020). La Commission de l'avenir de l'éducation de l'UNESCO appelle à planifier à l'avance contre la montée des inégalités après COVID-19. Unesco.
- Van-Zanten, A. H. (1988). *Les familles face à l'école – rapports institutionnels et relations sociales*. Em P. Durning (Org) *Education familiale: un panorama des recherches internationales*. MIRE/Matrice.
- Villela-Treviño, R. & Torres-Arcadia, C. C. (2015). *Modelo de Competencias como Instrumento de Evaluación de la Dirección Escolar*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa.
- Veiga, I. P. (2001). *Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção coletiva*. 12. ed. (pp.57 – 58). Papirus
- Veiga, I. P. (2008). *A prática pedagógica do professor de Didática*. 11.ed. (pp.54 – 55). Papirus.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 4. Ed. Bookman.

**Anexo I - Autorização de estudo – Diretor**

**U LISBOA**

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

**ie** Instituto de Educação

MESTRADO EM EDUCAÇÃO  
ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

Natália da Silva

ORIENTADORA: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Luísa Rodrigues

GESTÃO ESCOLAR E ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE: UM ESTUDO  
SOBRE A AÇÃO DO DIRETOR PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA  
DEMOCRÁTICA

Em sequência ao ciclo de estudos no âmbito da administração educacional, segue pedido de autorização junto a esta secretaria, para realização de estudo de caso que será realizado na Escola Municipal de Ensino Fundamental I Sérgio Simão, situada à Rua Roberto Ferreira Ribas, 101 – Jardim Europa, Suzano – São Paulo, Brasil – CEP: 08696.

Telefone: (+5511) 4752-3858

E-mail para contato: [sergiosimaosuzano@gmail.com](mailto:sergiosimaosuzano@gmail.com)

O trabalho pretende abordar a forma como o Diretor Escolar direciona e desenvolve suas ações para promover o envolvimento e a participação da comunidade escolar. Pretendemos conhecer de perto as suas práticas, estabelecendo um amparo legal, analisando documentos e registros que legitimem sua função e reflita na sua tomada de decisão. Tendo em atenção a finalidade deste estudo, decidimos por realizar uma investigação que utiliza sobretudo uma abordagem qualitativa: focada na observação, entrevista semiestruturada e análise documental como método da recolha de dados. Os dados recolhidos serão utilizados para efeito de investigação e poderão surgir em breves transcrições, como na íntegra. No entanto, será sempre assegurado o caráter confidencial das informações prestadas (nomes e locais fictícios). A entrevista será gravada em áudio e, posteriormente, transcrita. O texto integral será fornecido para verificação de sua precisão, bem como acrescentar mais informações e / ou retificar o que considerar pertinente. No culminar do estudo, o mesmo poderá ser remetido, caso seja necessário após a apresentação pública dos resultados.

Atenciosamente,

Natália da Silva

## Anexo II – Autorização de uso de imagem – Diretor

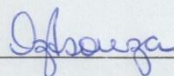
### AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM

Eu, OZIEL ALBUQUERQUE DE SOUZA,  
nacionalidade BRASILEIRO, estado civil CASADO,  
portador da Cédula de identidade RG nº. 50.571.937-X,  
inscrito no CPF sob nº 035.164.837-90, residente à Av./Rua  
THEODORO SAMPAIO, nº. 32, município de  
POA /São Paulo. AUTORIZO o uso de minha  
imagem em todo e qualquer material entre fotos, áudios, transcrições de entrevistas e  
documentos, para ser utilizada no Trabalho final de Mestrado intitulado “GESTÃO  
ESCOLAR E ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE: UM ESTUDO SOBRE A  
AÇÃO DO DIRETOR PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA  
DEMOCRÁTICA”. A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o  
uso da imagem e áudio acima mencionada em todo território nacional e internacional,  
das seguintes formas: (I) home page; (II) mídia eletrônica (vídeo-tapes, televisão,  
cinema, entre outros).

Fica ainda **autorizada**, de livre e espontânea vontade, para os mesmos fins, a cessão de  
direitos da veiculação das imagens não recebendo para tanto qualquer tipo de  
remuneração.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito  
sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha imagem ou a  
qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 vias de igual teor e forma.

SUZANO, 23 de NOVEMBRO de 2021.



(Assinatura)

Nome: OZIEL ALBUQUERQUE DE SOUZA

Telefone para contato: (11) 95186-6977

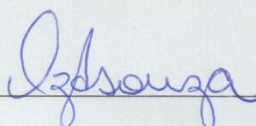
### Anexo III – Declaração de Consentimento – Diretor

#### Declaração de Consentimento

Eu, OZIEL ALBUQUERQUE DE SOUZA,  
pessoa singular titular de dados pessoais declaro para os devidos efeitos autorizar por  
minha livre, específica e informada vontade, a captação, tratamento e respectiva difusão  
da imagem própria e os dados pessoais inerentemente a esta associados para Trabalho  
final de Mestrado intitulado “GESTÃO ESCOLAR E ENVOLVIMENTO DA  
COMUNIDADE: UM ESTUDO SOBRE A AÇÃO DO DIRETOR PARA A  
CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA”, apenas para os fins  
anteriormente indicados e durante o período de tempo estritamente necessário à  
prossecução dessas mesmas finalidades.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito  
sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha imagem ou a  
qualquer outro.

Suzano, 23 de NOVEMBRO de 2021.



(Assinatura)

Nome: OZIEL ALBUQUERQUE DE SOUZA

Telefone para contato: (11) 95186-6977

## Anexo IV – Autorização de uso de imagem – Líder Comunitária

### AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM

Eu, Sandra Guimarães,  
nacionalidade Brasileira, estado civil Divorciada,  
portador da Cédula de identidade RG nº. 25.944.076-0,  
inscrito no CPF sob nº 161.702.398-16, residente à Av./Rua  
Rua Rosalina Mota Melo, nº. 94, município de  
Suzano /São Paulo. AUTORIZO o uso de minha  
imagem em todo e qualquer material entre fotos, áudios, transcrições de entrevistas e  
documentos, para ser utilizada no Trabalho final de Mestrado intitulado “GESTÃO  
ESCOLAR E ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE: UM ESTUDO SOBRE A  
AÇÃO DO DIRETOR PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA  
DEMOCRÁTICA”. A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o  
uso da imagem e áudio acima mencionada em todo território nacional e internacional,  
das seguintes formas: (I) home page; (II) mídia eletrônica (vídeo-tapes, televisão,  
cinema, entre outros).

Fica ainda **autorizada**, de livre e espontânea vontade, para os mesmos fins, a cessão de  
direitos da veiculação das imagens não recebendo para tanto qualquer tipo de  
remuneração.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito  
sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha imagem ou a  
qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 vias de igual teor e forma.

Suzano, 23 de Novembro de 2021.

Sandra Guimarães

(Assinatura)

Nome: Sandra Guimarães

Telefone para contato: (11) 99421-9388

## Anexo V - Declaração de Consentimento – Líder Comunitária

### Declaração de Consentimento

Eu, sandra Guimarães,  
pessoa singular titular de dados pessoais declaro para os devidos efeitos autorizar por  
minha livre, específica e informada vontade, a captação, tratamento e respectiva difusão  
da imagem própria e os dados pessoais inerentemente a esta associados para Trabalho  
final de Mestrado intitulado “GESTÃO ESCOLAR E ENVOLVIMENTO DA  
COMUNIDADE: UM ESTUDO SOBRE A AÇÃO DO DIRETOR PARA A  
CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA”, apenas para os fins  
anteriormente indicados e durante o período de tempo estritamente necessário à  
prossecação dessas mesmas finalidades.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito  
sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha imagem ou a  
qualquer outro.

Suzano, 23 de NOVEMBRO de 2021.

Sandra Guimarães  
(Assinatura)

Nome: sandra Guimarães

Telefone para contato: (11) 99421-9388

## Anexo VI – Autorização de uso de imagem – Funcionária

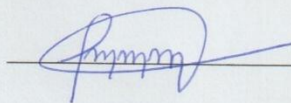
### AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM

Eu, Patrícia Cristina Carneiro Pontes,  
nacionalidade Brasileira, estado civil solteira,  
portador da Cédula de identidade RG nº. 22.197.320-5,  
inscrito no CPF sob nº 171.045.438-56, residente à Av./Rua  
Rua Cambaí Orli, nº. 1200, município de  
Itaquaquecetuba/São Paulo. AUTORIZO o uso de minha  
imagem em todo e qualquer material entre fotos, áudios, transcrições de entrevistas e  
documentos, para ser utilizada no Trabalho final de Mestrado intitulado “GESTÃO  
ESCOLAR E ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE: UM ESTUDO SOBRE A  
AÇÃO DO DIRETOR PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA  
DEMOCRÁTICA”. A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o  
uso da imagem e áudio acima mencionada em todo território nacional e internacional,  
das seguintes formas: (I) home page; (II) mídia eletrônica (vídeo-tapes, televisão,  
cinema, entre outros).

Fica ainda **autorizada**, de livre e espontânea vontade, para os mesmos fins, a cessão de  
direitos da veiculação das imagens não recebendo para tanto qualquer tipo de  
remuneração.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito  
sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha imagem ou a  
qualquer outro, e assino a presente autorização em 02 vias de igual teor e forma.

SUZANO, 23 de Novembro de 2021.



(Assinatura)

Nome: Patrícia Cristina Carneiro Pontes

Telefone para contato: (11)98582-8116

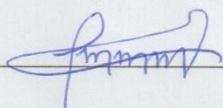
## Anexo VII - Declaração de Consentimento – Funcionária

### Declaração de Consentimento

Eu, Patrícia Cristina Carneiro Pontes,  
pessoa singular titular de dados pessoais declaro para os devidos efeitos autorizar por  
minha livre, específica e informada vontade, a captação, tratamento e respectiva difusão  
da imagem própria e os dados pessoais inerentemente a esta associados para Trabalho  
final de Mestrado intitulado “**GESTÃO ESCOLAR E ENVOLVIMENTO DA  
COMUNIDADE: UM ESTUDO SOBRE A AÇÃO DO DIRETOR PARA A  
CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA**”, apenas para os fins  
anteriormente indicados e durante o período de tempo estritamente necessário à  
prossecução dessas mesmas finalidades.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito  
sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha imagem ou a  
qualquer outro.

Suzano, 23 de novembro de 2021.



(Assinatura)

Nome: Patrícia Cristina Carneiro Pontes

Telefone para contato: (11) 98582-8116

## Anexo VIII – Autorização para gravar entrevista – Diretor

Assunto: Pedido de autorização para a gravação em áudio - Entrevista parte integrante como colheita de dados para estudo de caso.

Eu, Natália da Silva, aluna do 2º Ano do Mestrado em Educação – Administração Educacional, da Universidade de Lisboa, irei desenvolver um estudo de caso nesta Unidade Escolar.

Tendo em conta que se trata de um trabalho de investigação, existem determinados passos que terão de ser seguidos, desta forma e para a colheita de dados do estudo, será necessário fazer a gravação em áudio, para posterior tratamento de dados. Com vista a assegurar todos os direitos de preservação de imagem e anonimato, venho por este meio pedir autorização aos envolvidos diretamente neste estudo para a gravação de áudios de natureza apenas investigativa, comprometendo-me a fazer vinculação e transcrição dos áudios apenas para o fim que se destina este estudo. Desde já agradeço a vossa compreensão e disponibilidade.

Atenciosamente,

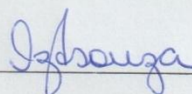
Natália da Silva

Estudante de Mestrado em Educação

Eu, OZIEL ALBUQUERQUE DE SOUZA,  
Autorizo o uso do aplicativo de gravação de voz, recurso disponível no aparelho telemóvel, para captar áudio da entrevista concedida à estudante de mestrado acima citada. Áudio este que será transcrito e usado para fins de análise de conteúdo para a conclusão do Trabalho Final de Mestrado.

Sem mais,

Suzano, 23 de NOVEMBRO de 2021.



(Assinatura)

Nome: OZIEL ALBUQUERQUE DE SOUZA

Telefone para contato: 95186-6977

## Anexo IX – Autorização para gravar entrevista – Líder Comunitária

Assunto: Pedido de autorização para a gravação em áudio - Entrevista parte integrante como colheita de dados para estudo de caso.

Eu, Natália da Silva, aluna do 2º Ano do Mestrado em Educação – Administração Educacional, da Universidade de Lisboa, irei desenvolver um estudo de caso nesta Unidade Escolar.

Tendo em conta que se trata de um trabalho de investigação, existem determinados passos que terão de ser seguidos, desta forma e para a colheita de dados do estudo, será necessário fazer a gravação em áudio, para posterior tratamento de dados. Com vista a assegurar todos os direitos de preservação de imagem e anonimato, venho por este meio pedir autorização aos envolvidos diretamente neste estudo para a gravação de áudios de natureza apenas investigativa, comprometendo-me a fazer vinculação e transcrição dos áudios apenas para o fim que se destina este estudo. Desde já agradeço a vossa compreensão e disponibilidade.

Atenciosamente,

Natália da Silva

Estudante de Mestrado em Educação

Eu, Patrícia Cristina Carneiro Pontes,  
Autorizo o uso do aplicativo de gravação de voz, recurso disponível no aparelho telemóvel, para captar áudio da entrevista concedida à estudante de mestrado acima citada. Áudio este que será transcrito e usado para fins de análise de conteúdo para a conclusão do Trabalho Final de Mestrado.

Sem mais,

Suzano, 23 de novembro de 2021.



(Assinatura)

Nome: Patrícia Cristina Carneiro Pontes

Telefone para contato: (11) 98582-8116

## Anexo X – Autorização para gravar entrevista – Funcionária

Assunto: Pedido de autorização para a gravação em áudio - Entrevista parte integrante como colheita de dados para estudo de caso.

Eu, Natália da Silva, aluna do 2º Ano do Mestrado em Educação – Administração Educacional, da Universidade de Lisboa, irei desenvolver um estudo de caso nesta Unidade Escolar.

Tendo em conta que se trata de um trabalho de investigação, existem determinados passos que terão de ser seguidos, desta forma e para a colheita de dados do estudo, será necessário fazer a gravação em áudio, para posterior tratamento de dados. Com vista a assegurar todos os direitos de preservação de imagem e anonimato, venho por este meio pedir autorização aos envolvidos diretamente neste estudo para a gravação de áudios de natureza apenas investigativa, comprometendo-me a fazer vinculação e transcrição dos áudios apenas para o fim que se destina este estudo. Desde já agradeço a vossa compreensão e disponibilidade.

Atenciosamente,

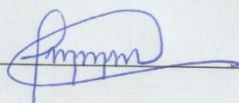
Natália da Silva

Estudante de Mestrado em Educação

Eu, Patrícia Cristina Carneiro Pontes,  
Autorizo o uso do aplicativo de gravação de voz, recurso disponível no aparelho telemóvel, para captar áudio da entrevista concedida à estudante de mestrado acima citada. Áudio este que será transcrito e usado para fins de análise de conteúdo para a conclusão do Trabalho Final de Mestrado.

Sem mais,

Suzano, 23 de Novembro de 2021.



(Assinatura)

Nome: Patrícia Cristina Carneiro Pontes

Telefone para contato: (11) 98582-8116

## APÊNDICES

### Apêndice A – Transcrição da entrevista – Diretor

Entrevistador (Estudante de mestrado) – código M

**Entrevistado (Diretor) – código D**

Recurso utilizado: Aplicativo de gravação de voz (aparelho telemóvel)

Data: 02 de setembro de 2021

Local: Suzano, São Paulo - Brasil

[00: 02. 04] [ M ] - Primeiro eu quero agradecer mais uma vez a disponibilidade por estar nos auxiliando aqui nesse trabalho né, o estudo de caso que eu estou fazendo com a sua Unidade Escolar e eu gostaria que você me falasse algumas coisas do seu pessoal: idade, nome né, situação profissional, formação acadêmica, a sua... o pessoal...

[00: 25.41] [ D ] - Currículo...

[00: 26.14] [ M ] - Isso, o currículo

[00: 28.46] [ D ] - Bom, meu nome é Oziel Albuquerque de Souza, é... tenho cinquenta e um anos, é..., atuo na educação há vinte e sete anos, hoje em uma instância do município, prefeitura municipal de Suzano, mas atuei muito tempo na rede estadual, do estado de São Paulo, onde fui desde a sala de aula, professor de sala de aula até a supervisão, passei pela coordenação, passei pela vice direção, passei para o núcleo pedagógico da diretoria de ensino, direção de escola e supervisão, e atualmente como diretor de escola do município de Suzano.

[01: 28. 49] [ M ] - É... Você é concursado, prestou um concurso né? e a princípio quais foram as razões que o levou a fazer um concurso para ser um diretor de escola?

[01: 29.74] [ D ] - No estado a gente passa por todas as instâncias de uma carreira, só que a valorização, e o financeiro do estado é muito precário, o salário do profissional da educação do estado é irrisório, e a embora goste do sistema e da organização do Estado, porém, o município ele tem uma condição melhor, o salário e o plano de carreira do município é mais atrativo.

[02: 05.29] [ M ] - Entendi, e nesta escola já tem quanto tempo? Quantos anos?

[02: 10. 69] [ D ] - Eu entrei aqui em março de 2017, e então tem quatro anos e alguns meses.

[02: 18.89] [ M ] - Você já conhecia o bairro? A comunidade? Ou veio de surpresa, né ou você fez uma análise antes de escolher a escola, analisou onde ela estava localizada, como foi esse percurso de escolher a escola?

[02: 35.10] [ D ] - Na época em que eu fui para ingressar eu tinha três escolas na escolha, duas eram creches e uma do ensino fundamental, como eu tenho mais afinidade com o ensino fundamental escolhi a escola por essa razão.

[02: 53.83] [ M ] - Entendi, Experiência profissional, balanço, o seu relacionamento com a equipe de trabalho, como que é o seu relacionamento com os demais funcionários da escola?

[3: 07.63] [ D ] - Atualmente, nós temos uma relação boa, de respeito, embora não tenha sido esses quatro anos não tenha sido isso, foi uma construção. E as pessoas que não comungavam com a mesma ideia, com as mesmas intenções acabaram por procurar uma outra escola que atendesse melhor a ideia deles em relação ao trabalho.

[03: 39.93] [ D ] - As pessoas que estão aqui, elas têm a mesma ideologia e tem os mesmos propósitos, e então por isso que a gente tem uma boa afinidade e eu sempre procuro auxiliar a equipe da melhor maneira possível, para atingir uma qualidade que a gente almeja, que a gente almeja o quê? Que a qualidade na educação, na prestação de serviço.

[04:06.61] [ M ] - Entendi, na sua opinião o que tem que fazer um diretor de escola numa perspectiva normativa legal? Com relação as normas legais, a legislação, o diretor em si? Como que ele segue todos esses parâmetros legais?

[04:23.43] [ D ] - Em se tratando de lei, você tem que executar, a lei você executa, e o que a gente pode fazer, é estar trabalhando esta questão da lei em relação ao entendimento dos envolvidos num processo, com todos os funcionários que também devem saber da lei, os professores eles têm que saber da lei, então a lei ela parte de um princípio de que a gente precisa estar sob a orientação de um decreto, de uma lei e isso eu acho muito importante.

[05:03.48] [ M ] - Entendi, e como que você faz um controle, uma supervisão, assim dos componentes pedagógicos? A parte pedagógica da escola? É você quem cuida, você gosta de estar participando? Auxiliando os professores? Como que é esse suporte pedagógico?

[05:20.78] [ D ] - Eu gosto muito do pedagógico, a minha base de trabalho é o pedagógico, eu iniciei toda a minha carreira em sala de aula, então eu tenho uma afinidade com o pedagógico, então eu sempre estou junto com a coordenação observando o desenvolver do aluno que eu acho que tudo na escola a gente precisa atender o nosso cliente, né? Como uma empresa, a gente precisa desenvolver o nosso “produto” da melhor maneira possível. Quem é o nosso produto? O aluno, e ele precisa entrar de uma maneira e sair de outra, e essa outra maneira ela tem a contribuição da escola, então essa qualidade do trabalho que eu gosto, e é esse desenvolvimento que a criança entrou de uma maneira e ela saiu da escola com aquelas competências que a gente precisa trabalhar com ela, e isso é enriquecedor, e é isso que faz com que a gente continue nesse processo, de alfabetizar, de tratar a criança como

um ser, um cidadão que vai sair daqui com todos os seus direitos, garantia de todos os seus direitos, então quer dizer, eu preciso que o meu aluno saia daqui do quarto ano, que ele tenha todo aquele saberes próprios para aquele ano, então isso é uma meta a ser cumprida, não é fácil mas ... isso a gente tem que garantir.

[07:07.22] [ M ] - Qual a articulação ou parcerias que faz com as entidades locais? E qual a percepção que tem das mesmas? As parcerias com a comunidade ou com outras né, como você citou as ONGs, como que seria essas parcerias?

[07:25.99] [ D ] - Isso ainda, acho que isso no Brasil mesmo, as parcerias elas sempre tendem a ter a lei nos seus interesses, todos tem um interesse, então essas parcerias precisam pensar muito bem para você não cair numa cilada, então a parceria pra mim é aquela que ela vem para contribuir e que não tenha esses interesses financeiros, que não tenham interesses escusos por trás, então eu tenho muito, eu tenho um pé atrás em relação a parceria e em relação a isso. Porém, existe algumas ONGs que elas têm um trabalho e eu procuro saber qual o tipo de trabalho, de que como acontece isso, e eu sempre procuro né, hoje eu não tenho na escola nenhuma parceria, e apenas como pessoal, algumas pessoas da comunidade né, mas não tenho uma parceria assim de uma empresa, já busquei né, alguns recursos e tal, mas é muito complicado no Brasil ainda não tem essa prática né de você ter esses subsídios de parcerias do setor privado né.

[08:47.61] [ M ] - Entendi, então eu ia até perguntar se existia alguma parceria no momento né, mas como você já citou, e quando ou em algum momento houve alguma parceria que deu certo com a escola, tem alguma coisa que deu resultado bom, sem esse interesse, essa parceria que o único interesse que ela tinha focado mesmo no bem-estar escola, dos alunos em participar mesmo dentro escola, houve alguma parceria que deu certo nesse sentido?

[09:20.88] [ D ] - Em determinado momento deu certo, depois de um certo tempo não teve, não deu para a gente continuar né, a questão do projeto que a gente tem de utilizar o espaço da escola aos finais de semana, então havia um grupo de artistas que vieram pra poder trabalhar teatro, trabalhar dança, trabalhar um grupo veio pra poder em práticas esportivas, culinária, então esse grupo veio pra poder ministrar cursos para a comunidade e nesse sentido a escola estaria aberta durante os finais de semana e ai nós teríamos uma rotatividade e um movimento da comunidade na escola até pra gente poder mostrar para a comunidade que a escola faz parte né da vida delas, e que elas precisam dominar esse espaço né, para que aconteça isso com todo respeito, como utilizar o espaço com responsabilidade, e houve sim um ganho muito grande porque a escola passava por um processo de deteriorização por parte de vandalismo né, tinha muitas invasões, muitas depredações pichações, a quadra que eles invadiam eram todas, e estavam em estado lastimável, e ai com, trazendo essa comunidade e

tentando revitalizar os espaços para que eles utilizassem, funcionou e está funcionando até hoje né, a gente não conta mais com invasões né, não temos pichações, e os vidros por incrível que pareça nós não temos um vidro quebrado né. Quando eu entrei tinha entorno de cento e noventa vidros quebrados, e aí a gente nesse trabalho a gente foi conscientizando e hoje a gente colhe esse fruto né, então a escola ela é bem cuidada, a comunidade utiliza o espaço da quadra durante o período depois das dezoito horas, onde termina o expediente escolar da escola, e aos finais de semana, então eu não posso dizer que não deu resultado esse trabalho que a gente iniciou lá no início né desse projeto, então deu resultado e até hoje a gente colhe frutos em relação a isso. Mas a continuidade do projeto não teve como porque a gente precisa de parceiros, e a gente não conseguiu estabelecer nenhuma parceria depois disso.

[12: 10.85] [ M ] - Entendi, Como que você faz a gestão dos recursos humanos e materiais e tendo em vista o sucesso dos alunos, então como você faz essa gestão de recursos humanos e materiais dentro da Unidade escolar

[12: 26.66] [ D ] - A gente tem uma verba, essa verba é federal é o fundo de desenvolvimento da educação PDDE, essa verba a gente... quando eu entrei 70% era para a utilização de consumo, materiais pedagógicos e 30% para materiais permanentes. Quando eu entrei havia tido um roubo na escola e levaram todos aparelhos; computadores, televisores, levaram tudo que tinha de bens patrimoniais levaram, e eu cheguei aqui e não tinha nada, então eu mudei, eu passeia utilizar a verba, 50% da verba para bens patrimoniais e 50% para consumo, e aí fui adquirindo computadores, televisor, e aí desde esse trabalho não houve mais invasão, então a gente está suprindo esses materiais da escola com essa verba que não é muita coisa, hoje mesmo na conta da escola eu tenho dezesseis mil reais, então seria oito mil para adquirir bens permanentes e oito mil para o consumo, então isso que tem garantido a compra de recursos de papelaria e armarinho e comprando os bens patrimoniais em conta gotas, todo ano eu adquiro algumas coisas.

[14: 10.97] [ M ] - E quanto ao recurso humano, você... o número de funcionários é suficiente, você acha que precisaria de mais pessoas te dando um suporte, como que você vê essa questão?

[14: 27.57] [ D ] - Nós temos uma escola com quinze salas de aula sendo utilizadas em dois períodos, então tenho trinta classes, e eu não tenho quadro de funcionários completo, por exemplo eu não tenho o quadro de agentes de limpeza em quantidade suficiente e ainda não tenho o quadro completo, agora com a pandemia algumas pessoas estão afastadas por comorbidades e aí a gente também não conta com o quadro completo na merenda e como inspetor de aluno eu tenho um quadro faltando um profissional mas eu tenho readaptados que

eu aproveito para essa função, na secretaria eu tenho só o secretário e não tenho auxiliar de secretaria, que também está afastada por comorbidade e aí conta comigo é a coordenação, esse resumo de funcionários para manter a escola em estado em que seja confortável é insuficiente mas a gente tenta dentro das nossas condições um colaborar com o outro para a gente conseguir manter a escola num estado que seja o mínimo de conforto para os alunos, mas não eu não tenho quadro completo e não depende da gestão, porque esses funcionários vem partir de concursos públicos e chamamento desses concursos pela secretaria municipal de educação.

[16: 06.77] [ M ] - E como que está organizada a escola nesse momento de ensino híbrido, onde é necessário acompanhamento e participação da comunidade, a comunidade têm participado? Eles tem tido um pouco mais de atenção com relação a educação das crianças, o aprendizado, o acompanhamento, como que tem sido esse momento de ensino remoto, como que a escola vem trabalhando essa questão?

[16: 34.98] [ D ] - Como isso é uma pandemia algo que nunca aconteceu no nosso país, os pais eles não, em 2020 de 750 que nós tínhamos matriculadas em 2020, 150 crianças desapareceram, eu não tinha contato nenhum com essas crianças, elas não tinham, não mantinham contato nos grupos de WhatsApp, não entraram em contato com a escola e nós tivemos, fechamos o ano embora a gente tenha ido à busca, encaminhado alguns casos para o conselho tutelar, porém a gente fechou o ano com em torno de 150 crianças que não deram notícias, a gente não sabia dessas crianças, as outras participaram minimamente, elas eu não posso dizer que houve uma participação que eu digo, uma participação substancial, talvez em torno de 30% mantinha contato com os professores, entregavam as atividades, porque a gente trabalhou com a questão de material impresso, que os pais que não tinham a tecnologia, viesse buscar na escola, marcavam uma determinado dia para eles retornarem com essas atividades resolvidas, porém nós temos as famílias, a maioria dos pais dos nossos alunos, eles estão alfabéticos funcionais, ou seja tem uma decodificação, sabem fazer uma decodificação de uma leitura porém eles não tem compreensão, então muitos aspectos eles não sabiam como ajudar as crianças porque eles entendiam, uma comanda por exemplo de uma situação problema por exemplo, então foi muito difícil, os professores tiveram que reformular todo um material para tentar se aproximar desse conhecimento que a família tinha para poder ajudar as crianças, isso foi muito difícil e foi um aprendizado para os professores também que não tinham muitos conhecimentos com a tecnologia e tiveram que aprender, na prática a realizar algumas atividades também em plataformas, e através do WhatsApp. Hoje em 2021, depois de um ano ou mais de um ano esse trabalho a gente pode dizer que os professores aprenderam muito nessa questão desse trabalho híbrido, hoje as crianças já retornaram pelo menos dois

dias presencial na escola que ajuda muito, porque todas as dúvidas que eles tem através das atividades remotas os professores tem a oportunidade de trabalhar aqui presencialmente, insuficiente ainda esse tempo, mas a gente sabe que isso vai demorar algum tempo para a gente poder sanar essas dificuldades, mas é assim, é uma dificuldade tremenda por falta dos recursos, internet de qualidade e materiais tecnológicos.

[20: 08.97] [ M ] - Entendi, eu ia até perguntar a respeito disso, quais são os recursos que a escola tem disponibilizado, com relação à isso o aluno teria como fazer alguma atividade, só atividade impressa que a escola disponibiliza? Ou o aluno teria como usar um computador para assistir alguma aula, ou vocês não têm esse recurso para está utilizando com a criança? Como que é o recurso que o professor utilizou com eles, video aula, usou alguma já usou as redes sociais, um aplicativo de mensagem, quais seriam esses recursos que eles estão utilizando com as crianças?

[20: 50.73] [ D ] - Em 2020, o município disponibilizou uma plataforma, essa plataforma não funcionou porque, como eu digo a plataforma precisaria ter uma internet de qualidade e teria que ter computador, o que muitas vezes no celular não dava para você acessar essa plataforma, então não teve sucesso e aí a gente começou a utilizar então as mensagens via WhatsApp, então esse foi o que a gente conseguiu se aproximar mais, os professores faziam desde chamadas, para explicar as atividades, então as famílias que tinham computador, celulares ainda acompanhavam e também elas tinham que ter o celular e os dados móveis, então isso foi uma dificuldade enorme porque nós estamos numa comunidade carente, e aí sendo assim a gente precisou pensar no material impresso mesmo sabendo de todo risco que tem dessa troca de material, você pegar material vindo de casa na mão da criança, criança pegar esse material na mão do professor, então a gente precisou fazer, então a gente disponibilizou os livros didáticos, os professores eles faziam um roteirinho dessas atividades que eles poderiam fazer em casa, explicando como deveria fazer, a gente marcava um dia para eles devolverem esse material realizado, muitas vezes eu ou a coordenadora a gente tirava foto das atividades e mandava para o professor, porque nós temos alguns professores que tem comorbidades que não poderiam vir até a escola buscar esse material, então nós fazíamos esse papel de encaminhar as atividades, tirava foto e mandava para o professor lá ele fazia as devolutivas e a gente tentava conversar com as crianças, a gestão aqui da escola a gente não parou de trabalhar no período de pandemia, então a gente atendia muitos pais, muitos pais com dificuldades, e aí entrou também a questão das necessidades financeiras, porque com as situações dos pais perdendo o emprego, não tendo o que comer e isso também gerou uma situação deles não terem nem cabeça de acompanhar o desenvolvimento intelectual e aí deixou de fazer todas as atividades, então muitos casos a gente ia a busca, a

gente chegou a ir até a casa de algumas crianças, outras que a gente não conseguia a gente encaminhou para o conselho tutelar e aí foi essa questão, essa constante busca de retorno das atividades, então foi muito difícil e ainda está sendo, hoje menos porque a gente tem esse momento presencial então dá conta da gente trabalhar algumas questões.

[23:56.96] [ M ] - Durante esse período de pandemia a escola também fez algum trabalho social com relação à comunidade? Você até citou que alguns pais procuraram a escola, mas procuraram também no sentido de ter um apoio para alimentação? Alguma coisa no sentido mais de ter alunos de vulnerabilidade que você também citou em outro momento que a escola têm, isso é fato né essa questão de ter os alunos com mais necessidades não só de aprendizagem mas necessidades pessoais também, então a escola chegou a fazer esse trabalho social, ou a prefeitura ou o município, como que foi gerido essa situação.

[24: 44. 11] [ D ] - A princípio algumas crianças que a gente sabia que tinha muita carência, e ainda o município não tinha se articulado ainda com as cestas básicas, então entre nós funcionários a gente fazia algumas cestas para distribuir para essas crianças que a gente sabia que elas não tinham o que comer, que a principal fonte de alimentação delas era a escola, a gente ia em alguns momentos a gente previu essas coisas e a gente angariou fundos para entregar algumas cestas. Aí o município veio com as cestas básicas proporcionando para as famílias carentes, então a gente começou a distribuição de cestas básicas, a priori era só para as famílias que recebiam um benefício do governo federal, que é o bolsa família e aí elas também recebiam cestas básicas, outras famílias que não tinham, não recebiam a bolsa família e perderam o emprego e aí nesse momento precisou também de ajuda então a gente fazia cadastro, mandava para o município e aí vinha cesta para essas pessoas, então tinha essas famílias que recebiam bolsa família e tinha as outras famílias de vulnerabilidade e alta vulnerabilidade, então houve distribuição de cestas, durante o período todo até o mês passado houve entrega de cestas básicas.

[26: 15.53] [ M ] - Entendi, e qual que é a sua visão, qual a visão que você tem da escola no início, quando você ingressou, e qual a visão que você têm, a perspectiva que você têm para o futuro, o que você gostaria de projetar para um futuro para a escola depois que passar todo esse, essa tensão de pandemia, de pós pandemia como que você acha que até o corpo docente, o corpo discente, como que eles vão reagir e como que será a escola depois desse processo todo, que foi aí nos últimos um ano e meio/ dois anos?

[26: 54.92] [ D ] - Quando eu entrei a escola passava por muitas dificuldades de estrutura, vandalismo, roubos, invasões, a falta de reconhecimento da comunidade e respeito dessa comunidade com a escola, com o espaço público, então eu encontrei a escola nesse pé, quando eu entrei aqui já tinha em torno de quatro / cinco meses que não tinha diretor de

escola, os professores estavam segurando, dando as aulas durante o período mas não tinha gestão, então quando eu cheguei eu me encontrei sozinho na escola, sem uma coordenação, sem ... só a escola, professores e as crianças, e a escola com todos esses problemas, então quando eu entrei aqui inclusive a, uma pessoa que já estava desenvolvendo um projeto, engatinhando no projeto de trazer a comunidade para a escola, ela perguntou se eu tinha, se eu gostava de desafios, então isso é motivador, quando uma pessoa da comunidade ele fala “o senhor gosta de desafios?” eu falei sim, eu gosto de desafios então é esse o momento que a gente têm, nós não temos nada, só tem esse projeto para tentar melhorar a escola. E aí eu encarei junto com essa pessoa e a gente começou o projeto, eu entrei em 2017 e até 2019 a gente veio angariando algumas doações, a gente tentou algumas parcerias, a gente vinha sábado e domingo para a escola, abrir a escola para poder a comunidade fazer uso do espaço, revitalizamos a quadra, a quadra estava em estado ruim, colocamos iluminação para que os meninos, os adolescentes viessem jogar o futebolzinho deles depois do período da aula que eles ficam até às vinte e três horas, e eles mesmos apagam a luz da quadra, e eles fecham o portão e saem, então durante esse tempo a gente veio controlando isso, para esses meninos virem para a escola e nós apresentamos eles para o conselho de escola e isso trouxe para eles uma responsabilidade, porque eles estavam ali no meio das pessoas que representavam a escola naquele momento e eles foram apresentados, ou seja foi dado à eles uma, um voto de confiança e isso fez muita diferença porque quando eles entrarem, encararam o conselho de escola reunido pra poder deliberar para eles utilizarem a quadra e até pra que eles tivessem acesso a chave do portão da entrada e do portão da quadra, isso eu vi assim na fisionomia deles aquela questão, nossa conseguir ter importância, eu sou importante, confiança de você depositar confiança neles, e isso foi muito bacana, porque eles pegam a chave com uma, essa senhora que estava comigo no projeto né, que ela faz parte do conselho de escola, eles pegam a chave com ela, abrem o portão, abrem a quadra, jogam o futebol pagam a luz da quadra, fecha e entregam a chave na mão da Sandra que é a mãe de aluno que faz parte do conselho e tá comigo nesse projeto, então isso fez da escola um espaço que trouxe para, uma nova realidade né e isso a gente conquistou até 2019, 2020 entrou a pandemia e aí a gente perdeu um pouco o controle disso né, porque a partir daí, houve muito a questão de isolamento, então a escola ficou muito vulnerável, aconteceu alguns roubos então, e aqui a comunidade ela é, ela tem uma rotatividade de pessoas, ela tem muitos prédios populares, muitos prédios é no ano de 2019 foram entregues 500 unidades de apartamentos e isso aumentou o contingente de alunos, aumentou pessoas que não faziam parte do bairro e aí começaram a vir pessoas de fora, então aí a gente precisava nos apresentar à essas pessoas para poder com que elas chegassem e fossem inseridas né no uso e no projeto, o que não teve como fazer, então teve

algumas ocorrências, porém acredito que sejam pessoas que não conheciam o projeto, e que não sabiam como que era o uso da escola, então isso a pandemia nos prejudicou um pouco em relação a isso.

[32: 18.07] [ M ] - Entendi, é eu queria que você fizesse assim um balanço, uma avaliação como, você como gestor, gestor escolar, né você enquanto pessoa é de uma forma mas enquanto gestor qual que é a sua postura? Qual o balanço que você faz, quem é o diretor da escola, como que você descreve?

[32: 43.23] [ D ] - É eu não tenho o cargo como um papel de poder, eu nunca coloquei uma vontade minha em relação à escola, acredito que a gestão ela tem que ser compartilhada, e ela não poder ser, ficar na mão de uma pessoa só, diretor não manda, ele representa ali uma comunidade então, desde sempre eu pensei em gestão dessa forma né, e então eu não me ponho como o, um chefe... algo, alguém que tenha o poder de decisão, eu sempre coloco que a decisão é do grupo, e ai tem os representantes dos professores, os funcionários tem a comunidade, então eu me vejo como alguém que não mora aqui na comunidade mas que faço parte da comunidade também, a partir do momento em que eu entrei na escola, eu faço parte dessa comunidade, então fazendo parte dessa comunidade eu quero o melhor, né e sempre eu me coloquei, vesti a camisa e me coloquei a disposição, desde as primeiras reuniões que eu fiz com a comunidade eu coloquei pra eles que eu estava para trabalhar junto com eles, e nisso eu se precisar varrer, se precisar pintar a escola como eu fiz, eu pintei a escola, nas férias eu abri aqui a escola no sábado ficava o dia inteiro aqui na escola, abria no domingo, ficava aqui junto com o pessoal, sem ter nada em troca, apenas o reconhecimento da minha figura, eu queria me apresentar para a comunidade como também, como um elemento da comunidade, como alguém da comunidade também, então não vejo que o meu cargo ele seja maior ou de nenhum outro cargo daqui dentro, eu estou aqui e eu sempre me coloco como parceiro, um funcionário também.

[35: 02.73] [ M ] - Você acha que você consegue desenvolver o trabalho que você gostaria?

[35: 08.74] [ D ] - Ainda não, ainda assim eu tenho uma, um sonho de escola, que seja uma escola que eles tenha, que ele consiga atrair as pessoas, que as pessoas gostem de estar na escola, e que essa escola tenha uma qualidade dentro dos princípios da educação, eu tenho um sonho que a escola ela, as crianças realmente saiam daqui transformadas, então esse é um sonho porque nem sempre é possível por n fatores, é falta de investimento, que isso é crônico aqui no Brasil, a questão da responsabilidade também da família, porque a família ela é muito ausente dentro desse processo de acompanhamento e ai também, é não dá para a gente também colocar uma culpa demasiada também porque eles também não tiveram oportunidades, então a comunidade eu vejo que não há em torno de oitenta por cento da

comunidade não teve oportunidades de estudo, esses dias eu levei um susto quando uma mãe de vinte e poucos anos não sabia escrever o nome dela, e aí eu falo poxa, nós estamos gente no ano de 2021 e com tantas oportunidades e a pessoa não sabe escrever o nome, então eu levei um susto, porque eu falei assim, eu não imaginava que poderia existir, e tem e existe e não é um caso isolado, são várias situações, tenho a intenção de colocar um EJA aqui, de alfabetização para poder contribuir com essas famílias mas ainda não obtive uma, um reconhecimento dessa população em relação de que a escola ela veio para ajudá-las a ter um reconhecimento social, a ter uma projeção social e que elas dependem da escola e eu não consegui ainda, queira a escola como uma, um lugar onde eles pudessem ter uma esperança de uma projeção, ainda não consegui, então eu não consegui atingir meus objetivos ainda, mas é igual eu falei é um sonho.

[37: 35. 78] [ M ] - E você considera que o trabalho que você desenvolve é suficiente para promover a participação da comunidade dentro da escola?

[37: 44. 89] [ D ] - Não é suficiente, eu vejo que ainda falta muito até por alguns preconceitos, porque embora a gente pensa não ter preconceitos a gente ainda é formado por muitos preconceitos, e a questão também do que não, sozinho eu não consigo, eu preciso do apoio da, dos professores, eu preciso do apoio de pessoas que tenham liderança na comunidade, então algumas coisas ainda eu não vi, eu vejo que ainda não consegui até por conta do tempo, que é uma escola que eu não tenho pessoas em quantidade suficiente para gente planejar juntos então é, eu só posso contar nesse momento com a coordenadora que também tem uma demanda enorme, de trabalho na escola então a partir do momento que se eu tivesse uma equipe que eu pudesse, que tivesse, sanasse essas lacunas, assim eu poderia ter mais tempo de planejamento, de buscar lideranças da comunidade que esse é um, das metas buscar a comunidade, essas lideranças religiosas, lideranças que estão aqui, amigos de bairro, buscar pessoas que têm muitos prédios, buscar pessoas que têm uma liderança nesses condomínios, e isso leva bem um tempo, eu teria que ter um convencimento para poder fazer isso, então eu não tive tempo, né então eu digo que eu não consegui ainda porque até um dos fatores que eu acho que me imperra muito é a questão do tempo.

[39: 29.76] [ M ] - Sobre o projeto político pedagógico da escola, a gente sabe que é uma construção coletiva junto a comunidade, foi feito esse trabalho junto à comunidade? O projeto ele contempla, assim a identidade da comunidade? Como que foi feito esse projeto? O PPP da escola?

[39: 53.72] [ D ] - Aí é um outro, uma outra questão, quando eu entrei na escola eu busquei o PPP da escola e estava muito defasado, não tinha, não era atualizado há muito tempo, quando eu entrei eu fiz algumas alterações, por minha conta por conta que as coisas não estavam de

acordo, então eu fui dentro do que era possível eu fui fazendo e fui atualizando, porém toda a parte de projeto pedagógico a gente está construindo ainda, a gente tem feito tudo da legislação, a gente tem visitado o território pra conhecer e pra gente pensar que a escola está a favor dessa comunidade, então nós temos invasões territoriais, a gente tem condomínios populares, a gente tem um crescimento populacional muito grande nessa região, então uma rotatividade enorme de pessoas, então isso e falta de estrutura, então isso a gente, a minha equipe, eu os outros professores, a gente já foi a campo, a gente já registrou o que tinha, a gente já até fez uma reflexão sobre isso, nós começamos a fazer uma leitura do quê que a gente precisaria mudar dentro desse projeto pedagógico, e ainda com a questão da pandemia atrapalhou um pouco, porque a ideia agora seria encaminhar algumas questões para a comunidade responder para a gente ter uma devolutiva da comunidade, então têm algumas questões que a gente precisa ver, a fazer uma avaliação da escola pra gente ter uma visão de como a comunidade vê a escola e o reconhecimento, saber qual é o reconhecimento que ele têm do nosso trabalho, então isso ainda não foi feito a gente ainda vai, é uma das propostas da gente fazer, propusemos algumas reuniões via Meet online não tivemos sucesso, participaram muito poucos, então não é uma representatividade então a gente precisa pensar nisso, como que a gente vai fazer, agora nesse retorno a gente vai retomar essa situação de trabalhar o regimento escolar e o projeto pedagógico da escola com a comunidade.

[42: 21. 92] [ M ] - Ok, E como que é a participação da comunidade? Dos pais na associação de pais e mestres e no conselho escolar?

[42: 31.64] [ D ] - Ela não é uma representação efetiva, muitos pais não comparecem nas reuniões, as últimas reuniões que eu fiz foi online, mas com poucas participações e as várias desculpas, é trabalho, não têm tempo, essas coisas, então ainda não consegui fazer uma reunião em que eu tivesse uma representatividade boa da comunidade, os professores são participativos, os funcionários são participativos, mas a comunidade ainda nós precisamos melhorar muito essa questão deles estarem por dentro do, das decisões da escola do quê que é importante para a escola, então nós não conseguimos ainda.

[43: 25.45] [ M ] - Com que frequência essa participação da comunidade na escola? Apenas nas reuniões de pais? Ou quando têm algum evento na escola, isso até antes da pandemia, como que era essa frequência da comunidade dentro da escola?

[43: 40.65] [ D ] - Vamos colocar que sessenta por cento de participação, e dentro das reuniões de pais e mestres, se propõe uma outra reunião fora à essas, ai a participação ai cai para quarenta por cento, é uma comunidade que ela se ausenta demais da responsabilidade que acredito que elas tem medo da responsabilidade que a escola impõe em relação ao acompanhamento da criança, então eles fogem muito dessa responsabilidade.

[44: 21.51] [ M ] - A escola costuma participar de algum evento, projetos assim promovidos pela secretaria de educação, ou até mesmo a secretaria estadual, têm algum projeto que a escola já tenha participado?

[44: 36.38] [ D ] - Não, não o município não tem um projeto assim de que efetivo, pra trazer a família pra escola, a família tinha muita participação nas festas juninas né, então porém agora com a questão de que as escolas elas precisam trabalhar essa situação, sem visar o, angariação de fundos né, que ali a gente tinha um comércio né, então não pode mais então esse tipo de festa também não, passa a não existir mais, e ai é assim, era onde a família mais participava, por incrível que pareça, e era muito representativo aqui para nós, porém agora nos últimos anos a gente não tem feito mais esse tipo de festa, e com isso a gente perdeu um pouco também da participação que era a única participação maior que a gente tinha.

[45: 37.09] [ M ] - Entendi, a direção da escola ela considera fundamental a participação da comunidade nas atividades, e nas decisões a serem tomadas dentro da escola?

[45: 48.41] [ D ] - Com certeza, como eu disse né, eu não mando nada eu não decido nada, quem tem que decidir é eles porque a escola é deles, hoje eu estou aqui amanhã eu posso não estar, então a escola é deles, vai permanecer aqui, então eles tem que decidir o que é melhor, aonde que o gasto é prioritário, e isso é ao fazer o uso de verbas eu sempre estou perguntando, eu sempre deixo pra eles a decisão, existe as prioridades e ai eles decidem o que é melhor a ser gasto, em que momento a gente gasta, então é primordial, eu acho que a escola ela tem que ter a comunidade junto, a qualidade ela vai se apresentar muito melhor.

[46: 34.56] [ M ] - Minha próxima pergunta, a participação da comunidade ela influencia nessa qualidade, no desempenho dos alunos? Têm uma influência?

[46: 43.00] [ D ] - Com certeza, com certeza porque enquanto que a comunidade está, está se afastando da escola o reconhecimento do trabalho do professor, o trabalho da escola ele deixa de ser importante. Então a gente pode medir essas coisas a partir dessa participação, né? Se a comunidade está junto, se a comunidade está aqui, querendo saber do trabalho do professor e isso traduz para nós que a gente está chegando num resultado desejado, se a família foge é porque ela desconhece, ela não quer saber, ou não tem reconhecimento desse trabalho, então a qualidade depende muito da participação da família.

[47: 26.68] [ M ] - É, você falou dessa ... do tipo de gestão, né? Que você dá abertura pra compartilhar mesmo as decisões, como que você considera? Que tipo de gestão é predominante dentro dessa escola?

[47: 41.99] [ D ] - Eu vejo assim, se falar em uma gestão democrática, ela tem esse cunho, né? De você compartilhar a gestão, e eu sempre, eu acredito que eu tento fazer com que eles participem, porém a forma que o ... como eles não tem o hábito de fazer, então às vezes você

precisa passar para eles o que de fato a gente acaba, a gente têm um conhecimento maior, a gente acaba tendo de colocar pra eles, porém por falta de conhecimento deles, porque eles participando têm a decisão na mão deles né? Então isso a gente ainda não conseguiu passar para eles de fato qual a importância desses colegiados.

[48: 36.26] [ M ] - Entendi, e aqui com relação até a equipe, né? A equipe, é um grupo, a equipe? Como que você caracteriza? Você têm grupos ou você têm uma equipe forte? Como que você divide aqui o seus funcionários? Os professores? As pessoas que trabalham aqui? É um grupo? Ou é uma equipe?

[48: 58.80] [ D ] - Até pela questão de rotatividade de funcionários e professores eu não posso dizer que eu tenho uma equipe, tá? Porque assim, eu acho que a equipe ela se consolida a partir da convivência e das pessoas estarem ali vestindo a camisa daquela instituição e saber que ela está ali para contribuir com a comunidade. A partir do momento que existe uma rotatividade de profissionais, então isso não, deixa com..só vai, a gente só vai conseguir isso a equipe com o tempo, então no momento que talvez você pensa, agora eu tenho uma equipe, ela se dissolve por conta disso, né? Então ai você tem que fazer todo um novo trabalho pra conquistar as pessoas, para que eles pensem como a equipe e não um grupo.

[49: 59.38] [ M ] - E ai para a gente finalizar, né? Qual a forma que a escola vêm trabalhando a questão da democratização do ensino? Como que a escola têm articulado, quais as ações que você desenvolve pra ser uma escola mais democrática? Para ter uma participação maior da comunidade, apesar de todas as dificuldades né?

[50: 22.48] [ D ] - Olha eu penso assim, nós temos ... nós temos algumas situações , né? É o conhecimento da comunidade a respeito do quê é educar, do quê é cuidar, nós temos aqui uma situação de uma comunidade que ela é totalmente desestruturadas, as famílias são desestruturadas, então eu penso que às vezes até o que eles esperam da escola não é de fato o que vai traduzir a qualidade, uma qualidade então às vezes você tem que ouvir e você tem que discutir essa ideia com o pai, né? Então ele traz uma ideia para a escola como se ela fosse boa, né? Mas de fato não, e aí você tem que contra argumentar, então muitas vezes assim, têm contribuições excelentes né, que a gente passa a fazer uso dela, e tem outras situações que não tanto, né? Então existe uma linha né entre o que a comunidade ela pode contribuir né, em que momentos ela pode contribuir, muitos aspectos a gente ouve muito a questão de um pai reclamar por exemplo, da metodologia que o professor usa, e às vezes a gente precisa dar atenção, e a gente ir lá também vivenciar um pouco o quê o professor está fazendo para que aquele pai teve aquela conversa, que ele não está gostando muito. Isso é democratizar, porque o serviço é a gente que presta, então quem está recebendo o serviço é a família, se eles têm algo a dizer a respeito do trabalho que não está dentro de uma, de uma ... do

entendimento dele que seja interessante, então você precisa conhecer muito bem o trabalho do professor para você falar para ele, explicar para ele qual é o propósito, né? Lembro um fato de um professor de educação física, ele utilizar o espaço externo da escola, então fazia as crianças correr em volta da escola, fazer algumas atividades esportiva em volta da escola, e um grupo de mães não queriam, que elas vieram falar comigo, não nós não queremos isso... e aí eu falei, bom então mães a gente precisa conhecer qual é o propósito do professor, então a gente vai conversar com o professor, e ele vai explicar qual é a proposta dele com essas atividades, por quê? O conhecimento técnico é do professor, então o pai ele precisa, o pai e o professor ter essa conversa para o pai compreender, e aí eu trouxe para uma reunião, eu falei nós vamos fazer uma reunião e o professor vai explicar para vocês qual é a proposta desse trabalho, e vocês vão passar para ele quais são a... o que vocês não estão gostando desse trabalho, e aí a gente têm que chegar num acordo. Então eu acho que em alguns aspectos os pais eles contribuem e em outros eles precisam ser convencidos que não, que existe uma proposta pedagógica por trás daquelas ações.

[53: 41.35] [ D ] - Então essa linha a gente sempre têm que estar atento para que a gente não encorra, não desagrade a família e ao mesmo tempo a gente não pode pensar que a gente pode invadir o espaço do professor, porque aquele espaço é dele, é técnico, ele precisa pensar sobre as situações de trabalho, né? E no final nós resolvemos a situação, o professor continuou com esse trabalho e os pais só não passaram algumas situações de que eles não estavam gostando e o professor se comprometeu a não... tentar ajustar.

[54: 15.48] [ D ] - Então acho que essa contribuição é importante, porém ela precisa ser pensada, que nem toda a contribuição ela pode estar sendo efetivamente dentro, e sendo aceita de forma sem ser discutida, então eu acredito que sim a comunidade pode contribuir muito, né? É por isso que aqui no nosso PPP ainda falta essa pesquisa, como que está o nosso trabalho? Quem presta serviços somos nós, nós somos prestadores de serviços, então como que o nosso serviço está chegando lá? Tá agradando? Não está? O quê que desagrada? Então para a gente poder retomar e voltar, então essa forma de gestão em que a comunidade, ela passa a olhar para nós e também ela contribui para que a gente melhore o nosso... a prestação de serviço, então ela sim, é favorável eu penso que tem que ser assim mesmo.

[55: 15.16] [ M ] - Entendi, eu até gostaria de saber se através dos instrumentos avaliativos da escola, como que seria, como que é o desempenho dos alunos, né? Têm as provas externas, vocês fazem provas internas, como que é essa avaliação do aprendizado dos alunos?

[55: 38.41] [ D ] - Eu tenho, eu... no município não existe uma avaliação externa, então a gente avalia a criança dentro da nossa própria régua, e o currículo, e o material que a gente têm disponível na escola. Nossos alunos aqui que saem do quarto ano e vão para o quinto

ano, no último ano do ciclo para uma escola do estado, e desde que eu entrei aqui eu fiquei preocupado de saber como que essas nossas crianças estavam chegando lá no estado, porque lá eles têm uma avaliação externa, e aí a minha preocupação é, como será que as nossas crianças estão saindo nessa avaliação? Então eu me aproximei da escola da qual nossos alunos passam a ser alunos e procurava saber como que era, como que estava acontecendo, as crianças estavam se saindo bem nessa avaliação? E isso me dava uma noção de que o nosso trabalho estava dentro de um currículo do estado, como os nossos alunos eles não terminam o estudo dentro do município e ele passa a ser aluno do estado, isso me preocupava, até 2019 eu conseguia ter esse parâmetro, a partir de 2020 eu não tenho mais, então eu só vou ter um parâmetro de saber se os nossos alunos estão indo bem numa avaliação externa que é feita pelo estado de São Paulo apenas quando nós tivermos isso, e acredito que o impacto não vai ser positivo, porque houve muita defasagem, a questão do desenvolvimento intelectual da criança não teve uma avaliação.

[57: 23.71] [ M ] - Bom, eu vou encerrar a nossa entrevista, eu quero agradecer mais uma vez a participação nesse estudo, só têm a enriquecer o trabalho e parabenizar pelo trabalho que foi desenvolvido na escola, né? Trabalho assim que a gente sabe que é um trabalho de formiguinha, mas quem trabalha na educação sabe que a escola ela vai além dos muros, ela se expande para a comunidade, para a sociedade, então é isso que é gratificante, a gente trabalhar, fazer o que gosta e fazer com amor, então educação você tem que ter amor e gostar do que faz, então eu agradeço mais uma vez, muito obrigada pelo tempo, a gente sabe que ele é escasso, para o diretor, ele tem que estar ali gerenciando a todo momento as tarefas do dia, mas eu agradeço mais uma vez, muito obrigada mesmo.

[58: 13.61] [ D ] - Eu que agradeço, poder passar um pouco dessa experiência, eu acho que a gente aprende com a experiência do outro, em algum momento eu puder contribuir um pouquinho com o pensamento e reflexão de outros é muito importante.

[58: 29.87] [ M ] – Obrigada

## Apêndice B – Transcrição de áudio – Líder Comunitária

Entrevistador (Estudante de mestrado) – código M

Entrevistado (Líder Comunitária) – código RC

Entrevistado (Diretor) – código D

Entrevistado (Funcionária) – código F

Recurso utilizado: Aplicativo de gravação de voz (aparelho telemóvel)

Data: 02 de setembro de 2021

Local: Suzano, São Paulo – Brasil

Momento 1 – Entrevista não estruturada

[00: 33: 80] [ M ] - É dona Sandra, fala o seu nome completo para mim por favor: Sandra Guimarães, então você faz parte do conselho de escola já há alguns anos? Durante 4 anos, e a minha questão é o seguinte você acha que essa parceria da comunidade com a escola ela vale a pena? vale a pena embora como já foi relatado, existem os problemas de não ter a colaboração total. Mas quais são as experiências positivas da comunidade dentro da escola do seu ponto de vista?

[00: 34: 98] [ RC ] – Do meu ponto de vista eu acho que hoje eles olham para a escola com outro olhar, no caso o cuidar, que ninguém achava que escola era deles, a escola era da prefeitura, hoje o olhar dos meninos pela escola, pelo funcionários é totalmente diferenciada, é tanto que se eles precisarem proteger a escola, ou qualquer funcionário aqui eles protegem, então o olhar mudou bastante. Então a escola passou a ser um bem de todos, vamos lá dizer assim, talvez eles cuidem até melhor da escola do que da própria casa deles;

[01: 09: 69] [ M ] - Entendi, e você acha que a gestão da escola tem a ver com isso?

[01: 13: 61] [ RC ] – Com certeza

[01: 13: 67] [ M ] - A partir do momento que mudou a gestão da escola houve essa abertura para ter essa aproximação com a comunidade?

[01: 21: 89] [ RC ] - Com certeza, porque se não, olha não adianta você querer é, encabeçar projeto nenhum, trazer comunidade para dentro da escola quando diretor, funcionários não fazem questão de conhecer quem está entrando; (exatamente). Então toda reunião que tem você tem que trazer, olha “fulano de tal”, “fulano de tal”, não interessa se, que ele faz que ele deixa de fazer, o importante é que ele venha, para acrescentar, para ser uma pessoa melhor, para olhar para todos eles, tanto que aqui ninguém é assaltado. Então, e são os piores que vem para cá, porque você não trabalha com ninguém que fica dentro de casa, você não trabalha com crianças comportadas, com a juventude comportada, você vai trabalhar realmente com quem usa droga, com quem rouba, com quem trafica, não é com gente boa, porque se fosse com gente boa não precisaria do projeto, não tinha necessidade. Então se, o positivo todo é,

que os meninos eles olham hoje para a escola como um bem para eles, então eles procuram de todas as formas se alguém fizer alguma coisa eles vão atrás, eles procuram saber quem foi, tenta resolver da melhor forma possível, sem agredir a escola, sem agredir os funcionários, e quando algum funcionário não conhece e fica intimidado, eles me procuram ainda: - ô tia, me apresenta lá, eu acho que estão com medo da gente, e essa coisa de não ter medo (não ter o medo) porque assim, você professora, você tem uma formação totalmente diferente, são mundos opostos (exatamente) então você sempre vai estar com medo, quando você passa, vocês quebram essa barreira do medo e aí o traficante e eu professor, quando a gente consegue conversar, se olhar sem medo, é bem melhor e essa barreira eu consegui desfazer.

[03: 18: 19] [ M ] – Bom eu agradeço, e é muito bom te ouvir saber que, que tem uma pessoa saber que tem uma, não, mas é exatamente por isso, saber que tem uma pessoa têm um olhar. Porque tem que ter pelo menos uma pessoa que acredita na educação, que acredita na escola, que acredita que o espaço da escola ele é transformador, o espaço da escola ele transforma e transforma a comunidade é uma pena que nem todos pensem dessa forma e tenha essa visão, mas o espaço da escola ele é transformador, então a partir do momento que você cuida bem do espaço, desse espaço, você vai ter sucesso durante a sua vida.

Momento 2- Entrevista não estruturada

[00: 03: 57] [ D ] – Esquecendo que eu dou aula, tirava dela para doar. Ainda mais nesse momento de crise, só que assim, tudo por conta dela, então é chegou um momento que cansou né é, inclusive eu mesmo falei para ela, tira o pé do acelerador que não vai dar certo.

[00: 22: 96] [ RC ] – Eu tirei né, mas aí não teve mais coisas...

[00: 25: 85] [ D ] - Mas assim, eu ainda conto com ela para tudo é, nas decisões do que é melhor para a escola, o quê é melhor? Ela como integrante da comunidade ela sabe o que é melhor para escola, entendeu então não vai sair da minha boca o que é melhor para a escola, o interesse é deles, o quê que eles querem da escola, o quê que seria interessante isso eu sempre tive é, ouvir o que era melhor para eles não é, então isso eu acho que traduz um pouco dessa questão da gestão democrática, é saber ouvir é claro né, saber ouvir as contribuições que vale a pena, porque têm coisas que você tem que deletar, as pessoas sonham demais, e não é possível;

[01: 13: 90] [ RC ] – Você sabe que é impossível, não ocorre o que eu pensei, é lógico, mas eu ainda, eu ainda costumo dizer enquanto não houver educação, enquanto não houver respeito se essas duas palavras não tiver acompanhado você na sua vida não adianta vai fazer nada, não se faz nada sem isso. Então é o nosso trabalho parou né, até o muro que a gente pintou né, fez tudo bonitinho deixou lindo, fui atrás da tintas conversei lá com o Leandro (secretário de educação do município de Suzano) o Leandro é gente boa, e fizemos todo o

trabalho, eles mesmo da prefeitura foram lá e destruiu, adiantou nada. Então se você for dando uma olhada você vai vendo isso, aí você vai falando, ah já deu né chega né, já foi eu acho que eu não devo nada para a comunidade, não devo nada para prefeitura, não é a minha palavra foi cumprida do começo ao fim aliás eu até passei do que eu tinha prometido. Então eu costumo dizer que eu estou em paz nessa parte. Só não devolvi a chave porque eu não sei da chave.

**[02: 31: 73] [ RC ]** – É, mas aí tem a rapaziada que a gente já pegou um vínculo também então é a tia Sandra, tia Sandra eu passei a ser tia de todo mundo. E aí não tem também como você simplesmente falar olha, não conte mais comigo, porque no dia que eu também não quiser mais essa chave você pode ter a certeza, a escola volta a ser assaltada de novo. Então é isso que ainda me segura o Oziel me segura já, uma vez queria sair, eu falei não sai não, se você sair eu saio junto. Porque quando a gente anda junto é mais fácil, de você conseguir fazer as coisas, chegar nos objetivos, quando cada um vai para um lado aí já não dá mais.

**[03: 10: 36] [ RC ]** - Tanto que as escolas estaduais não me aceita no quadro do conselho, no conselho não. No conselho não porque eles falam que eu dou muito “pitaco”, mas eu ajudo também, eu sempre levei, eu sempre falei para o Rodrigo (prefeito da cidade de Suzano), o Leandro para todos que eu procurava, eu falava eu levo um problema para vocês, mas eu trago uma solução junto, a única coisa é que vocês precisam me apoiar, me ajudar nessa caminhada, então nunca levei só problema para as pessoas, porque é muito ruim quando só te levam problema, então eu sempre levei o problema e sempre levei a solução, só precisava de ajuda todos nós (apoio não é) o apoio e todo mundo estar unido para poder conseguir chegar onde a gente tinha que chegar, mas ali ó esquece, ali só época de eleição, depois não funciona mais.

Momento 3 – Entrevista não estruturada

**[00: 00: 53] [ RC ]** – Depois eles saíram porque eles queriam dinheiro, porque nem todo mundo vai ficar muito tempo sendo voluntário (exatamente) a não ser eu (risos) e aí eu fiquei mais uns quatro anos, nessa brincadeira sozinha então a parte de... pátio, o Oziel (diretor da escola) vinha perdia os finais de semana dele para vim aqui ficar comigo, a Paty (funcionária da escola) e a gente tocou isso da melhor maneira que deu, mas sem apoio mais aí a gente já não tinha mais apoio de ninguém,

**[00: 00: 66] [ D ]** - Chegou um momento que ela começou a cobrar. Porque não é só se doar, você tem que ter o... você tem que cobrar de quem ganhou uma eleição para poder contribuir com o trabalho, e aí é onde que esbarrou em uma situação de (dificuldade cara)

**[00: 21: 00]** – Interlocutor 2 – Porque assim, é fácil você olhar para as pessoas e falar... não concordo com você, mas na hora de fazer mesmo você começa a virar um obstáculo né,

porque eu não quero fazer né? Eu quero você continue “burrinha”, eu quero que você continue achando que assim... é o que ocorre...

Momento 4 – Entrevista não estruturada

**[00: 00: 95] [ RC ]** – O que as mães do conselho faziam, buscavam a TV Diário (TV local) que não resolve nada como você não é artista pra quê que você quer passar na televisão? Então o quê que eu entendi, vamos fazer alguma coisa diferenciado, se abrir a escola e trazer a comunidade, colocar algo e o retorno disso vai mudando, é claro que é um trabalho de “formiguinha” né, porque até você pegar toda a rapaziada que é da “pá virada” (má indole) que a gente têm muito aqui né, e conseguir fazer com que eles parassem de usar droga, usar a escola para eles beberem para fazer toda a anarquia que eles faziam foi um trabalho assim bem né, bem demorado comigo, mas eu abria a escola das oito da manhã e só fechava às cinco/seis horas da tarde, e a noite quando tinha futebol ainda vinha abrir, ficava lá dava um tempo para ver se os meninos, depois voltava, já fui ameaçada mesmo assim não não não larguei de mão comecei a colocar todo mundo no seu devido lugar, e aí a gente conseguiu essa parceria que é com os piores, os que roubavam aqui,

**[01: 05: 32] [ RC ]** – Hoje eles são parceiros, hoje eles cuidam né? Da maneira deles, mas eles cuidam a gente ficou aí umas férias inteira, um ano inteiro a gente não tinha um vidro quebrado,

**[01: 15: 03] [ F ]** – Coisa que antes eu contava, às vezes pediam pra mim contar, tinham cem vidros quebrados

**[01: 19: 51] [ RC ]** - Aí tentavam arrombar, agora é aquela coisa, a gente não está só com os meninos né, porque os meninos não fazem mais nada, mas a gente tem uma população aí que é muito fácil você fazer vários condomínios não é, e coloca habitação aí para todo mundo, só que aí você não dá estrutura para isso. Eu não vou conhecer todo mundo não, quem teria que ter feito isso seria eles antes da habitação, prefeitura todo mundo ali se juntar se reunir para fazer tudo isso, antes de fazer tudo isso colocar em prática se tem capacidade para todo mundo, se tinha, mas a gente tem aqui vários por mais né, e dar mais quatro aí pra poder terminar de ser preenchido aí eu pergunto se você não dá estrutura como é que você coloca tanta gente, não é fácil você ganhar e não é da habitação você tem que pagar (exatamente) aí você tira o pessoal, já que quer fazer prédio, a o pessoal é do Miguel Badra (bairro) faça lá ...

## Apêndice C - Resposta ao questionário exploratório – Diretor

### QUESTIONÁRIO EXPLORATÓRIO - PRÉ ENTREVISTA DIRECIONADA AODIRETOR ESCOLAR

O objetivo deste formulário, é auxiliar na recolha de dados para a entrevista pessoal que será realizada posteriormente com o diretor, as questões aqui levantadas são específicas e direcionadas ao diretor escolar, parte fundamental deste estudo que envolve também a comunidade escolar, as informações aqui deixadas são pessoais e sigilosas, tendo como único objetivo o estudo sobre a promoção de ações do diretor para a participação da comunidade nas atividades escolares. Agradeço desde já aos envolvidos neste estudo de caso. Natália da Silva - estudante de Mestrado em Educação.

Nome

Oziel Albuquerque de Souza

Idade

51 anos

#### FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Breve relato sobre a trajetória profissional

Formação acadêmica / Situação profissional

Licenciatura Plena em matemática, Licenciatura Plena em Pedagogia e Pós graduação em Psicopedagogia

Tempo no serviço docente

26 anos de docência

Tempo como diretor escolar

6 anos

Razões pelas quais se mantém nesta unidade escolar

Cargo efetivo e ainda na construção de uma identidade escolar.

Experiência profissional no cargo de diretor escolar

6 anos enfrentando os desafios da direção de escola

Cargos desempenhados em outras escolas / outras funções

Docente nas disciplinas de Matemática e Física, Professor Coordenador dos anos finais e médio, Professor Coordenador dos anos iniciais, Professor Coordenador do Núcleo Pedagógico da Diretoria de Ensino de Itaquaquecetuba (Formação de professores polivalente- Didática da matemática), Vice-diretor, Diretor de escola (Secretaria De Educação do estado de São paulo e Suzano, Supervisão de Ensino na Diretoria de Ensino de Itaquaquecetuba, atualmente na Direção de Escola no Município de Suzano

Balanço do seu percurso profissional

A minha trajetória profissional foi de muitos desafios, na Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, galgarei todos os degraus de uma carreira na educação, o que me deu embasamento para uma visão global, percorrendo todos os estágios, sala de aula, formação de professores e Gestão Escolar, porém ainda um profissional a busca de completude visto que o cotidiano da escola é dinâmico e a cada dia surge novos desafios e o profissional precisa de novas competências para dar conta de todas essas demandas.

## CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR

Endereço completo da Unidade Escolar / Caracterização da Unidade Escolar.

Rua Roberto Ferreira Ribas, 101 - Jd. Europa - Suzano

Quantidade de docentes:

32 professores polivalentes, 8 professores especialistas (Arte e Ed. Física)

Quantidade de funcionários:

15 funcionários (auxiliar de Limpeza, Cozinha, Secretaria, Inspectores e Aux. de Segurança Escolar)

Caracterização do Espaço físico da Unidade Escolar:

A escola contém 15 salas de aula, 1 secretaria, 1 cozinha, 1 almoxarifado, 1 sala de direção, 1 sala de atendimento especializado, 1 sala de professores, 2 banheiros para funcionários (masc e Femin), 2 banheiros para discentes (masc e Femin), 1 pátio, 1 refeitório, 1 quadra poliesportiva.

Quantidade de salas de aula:

15 salas de aula

Quantidade de alunos:

760 alunos

Quantidade de membros da APM (Associação de Pais e Mestres) e CE (Conselho de Escola):

34 membros (conselho de Escola) e 16 representantes da PM (comunidade e equipe escolar)

Há participação dos pais / comunidade na elaboração do PPP (Projeto Político Pedagógico), Regimento Escolar, APM e CE?

A participação dos pais no momento é muito pequena, os pais ou responsáveis desta comunidade precisam trabalhar em outros municípios o que prejudica sua participação nas

reuniões de colegiados, geralmente ficamos com 50% mais um dos representantes, não atingimos os 100% dos representantes. esse ainda é um dos desafios da gestão escolar ter um número maior de participação da comunidade.

## AÇÕES PARA PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA ESCOLA

Quais as ações que a direção da escola promove ou já promoveu para a participação da comunidade nas ações, decisões, na elaboração de documentos institucionais, na distribuição de verbas e como isso foi dinamizado e organizado pela direção escolar.

Convocações com antecedência para que possam se organizar, reuniões online, aproveitamos os dias de reuniões de pais e mestres onde temos um número maior de responsáveis nas dependências da Unidade.

Com que frequência há a participação da comunidade na escola?

em torno de 5% a 60%, nos eventos de participação dos alunos chegam a 70%

Os pais costumam ir às reuniões e eventos promovidos pela escola?

entre 50% a 70%

Quais os projetos exclusivos da escola descritos no PPP?

No momento a Unidade escolar tem o Projeto Prevenir a Violência, Busca ativa dos alunos que não tem participado das atividades online, além dos projetos voltados a conscientização quanto a preservação do meio ambiente, focando o território onde se localiza a escola.

A escola costuma participar de eventos promovidos por órgãos superiores? (MEC - Ministério da Educação e Cultura / SEE - Secretaria Estadual de Educação / SME - Secretaria Municipal de Educação)?

Sim, a Unidade Escolar participa de projetos enviados pela Secretaria Municipal

A direção da escola considera fundamental a participação da comunidade nas atividades e decisões a serem tomadas?

Sim, com certeza a participação da comunidade torna as ações da gestão mais transparentes e auxilia nas decisões assertivas quanto ao uso dos recursos e projetos pedagógicos essenciais para a comunidade.

A participação da comunidade influencia na qualidade e no desempenho dos alunos?

sim, com certeza, a comunidade presente passa a ter ciência da importância dos projetos na aquisição de conhecimentos e contribuem para o sucesso dos projetos, consolidando a aquisição das competências dos discentes.

Essa escola pode ser considerada uma escola de sucesso? Descreva

Não, ainda falta mais participação da comunidade, a comunidade é muito carente e por não reconhecerem o conhecimento escolar como fundamental para a formação do cidadão, não podemos dizer que atingimos o sucesso em nosso projeto.

A direção da escola tem um bom relacionamento com a comunidade escolar? (Responsáveis e demais colaboradores).

Sim, porém ainda não atingiu a totalidade, a comunidade é flutuante, os alunos e família são nômades, sempre a busca de moradias, a comunidade é composta por invasões territoriais, o que dificulta a aproximação da equipe escolar com a comunidade

Que tipo de gestão predomina na unidade escolar?

Gestão democrática, é considerada a participação e colaboração de todos nas decisões importantes da escola

Que tipo de liderança é predominante na unidade escolar?

A liderança participativa, são realizadas reuniões para as tomadas de decisões.

Nessa escola predomina os grupos ou há uma forte equipe?

A escola é vista com um todo, prevalece a posição da maioria nas decisões, depois de um amplo debate.

Quais as dificuldades e/ou obstáculos encontrados para participação mais efetiva da comunidade na escola?

a região é carente, a comunidade prioriza a busca de alimentos e empregos que geralmente é fora do município.

Qual o papel do diretor numa gestão democrática?

Mediador das decisões e aberto à participação, sabendo ouvir os interesses da comunidade e equipe escolar.

Qual a forma que a escola vem trabalhando a questão da democratização do ensino?

Na construção e discussões do Projeto Pedagógico.

Você considera que o trabalho que desenvolve é suficiente para promover a participação da comunidade na escola?

Não é suficiente, visto que em muitos aspectos necessitamos de um política voltada para bem comum.

Você considera que faz o seu trabalho de diretor escolar da maneira como gostaria?

Não, a falta de parcerias dificulta a eficiência do trabalho, a falta de participação do poder público ainda é muito grande, a educação não é prioridade.

Quais as parcerias ativas com a escola e quais benefícios que já se pode perceber que houve através delas?

Participação da comunidade que embora seja pouca, podemos perceber a limpeza dos entorno da escola e conservação da praça em frente da Unidade, a qual a escola auxilia na preservação.

A escola já foi reconhecida ou premiada de alguma forma ? Qual o projeto ou ação que promoveu tal reconhecimento?

A direção da escola ganhou a premiação do reconhecimento do engajamento para a participação mais ativa da comunidade em projetos comunitários

Pode-se considerar que esta escola, além da sua real função educativa, ela também promove um papel social diante da comunidade?

Sim, com certeza, nosso projeto visa a participação ampla da comunidade escolar.

Como você vê o desenvolvimento da escola, junto a comunidade a partir da sua atuação como diretor? Existe uma parceria entre escola e comunidade?

A participação embora ainda pouca já vejo um crescimento, existe um projeto de abertura da escola para o uso dos espaços da Unidade desde que seja com responsabilidade, com representantes comunidade e instituições religiosas que utilizam a quadra para projetos com os jovens, para tal precisam preservar o patrimônio Público, desta forma não existe pichações e vidros das janelas quebradas que eram uma recorrente a alguns anos atrás quando não existia esse projeto.

## Apêndice D - Respostas questionário – Funcionários / Docentes

### QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS DOCENTES E FUNCIONÁRIOS DA UNIDADE ESCOLAR OBJETO DE ESTUDO

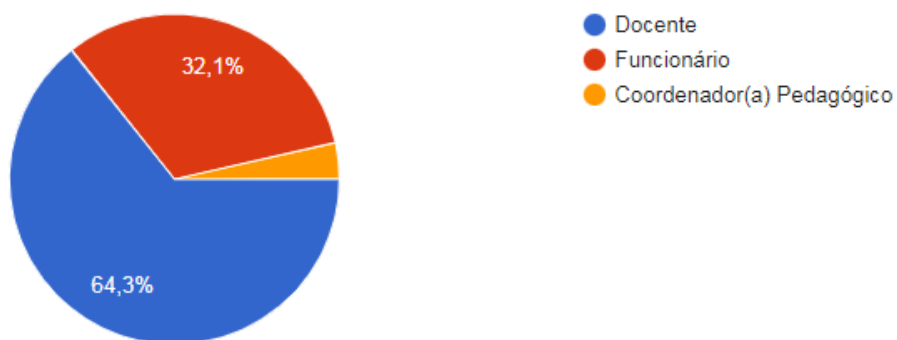
Questionário direcionado aos professores, coordenadores e demais funcionários da Unidade Escolar objeto deste estudo, tendo como objetivo conhecer as ações desenvolvidas pelo diretor escolar para promover a participação da comunidade na escola, as informações aqui colhidas tem como único objetivo este estudo de caso, e se manterá em total sigilo, sendo usada apenas pela investigadora para análises posteriores para finalizar seu estudo.

Agradeço a participação de todos.

Natália da Silva - estudante de Mestrado em Educação

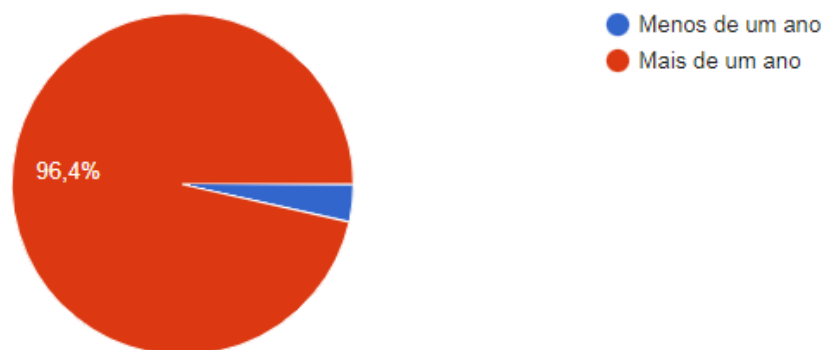
#### FUNÇÃO

28 respostas



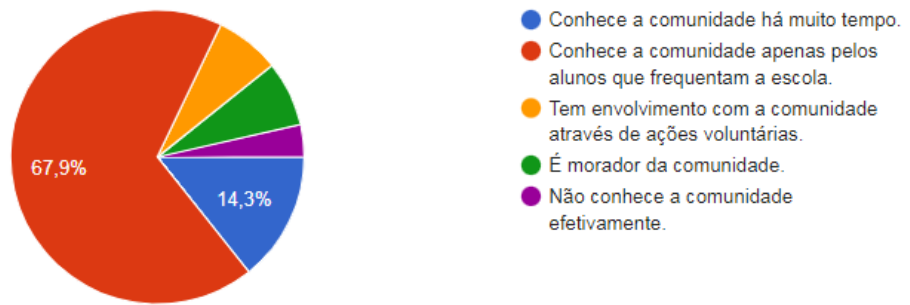
#### Há quanto tempo você trabalha nesta Unidade Escolar?

28 respostas



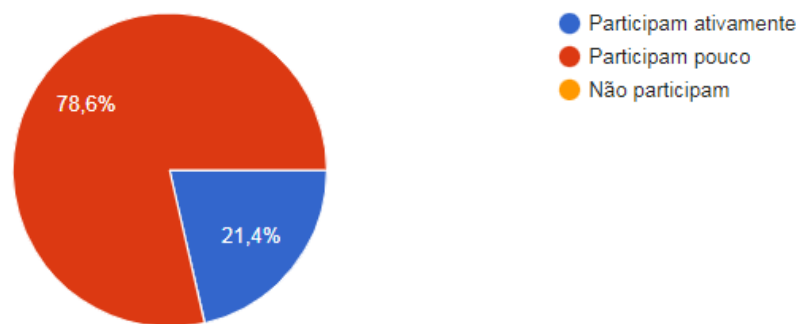
Em relação a comunidade em que a escola está inserida, você considera que:

28 respostas



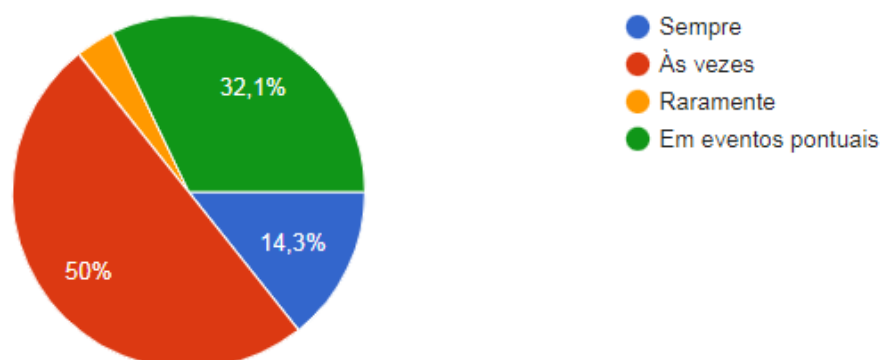
1- Há participação dos responsáveis / comunidade na elaboração do PPP -Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, APM - Associação de Pais e Mestres, e ou CE - Conselho de Escola?

28 respostas



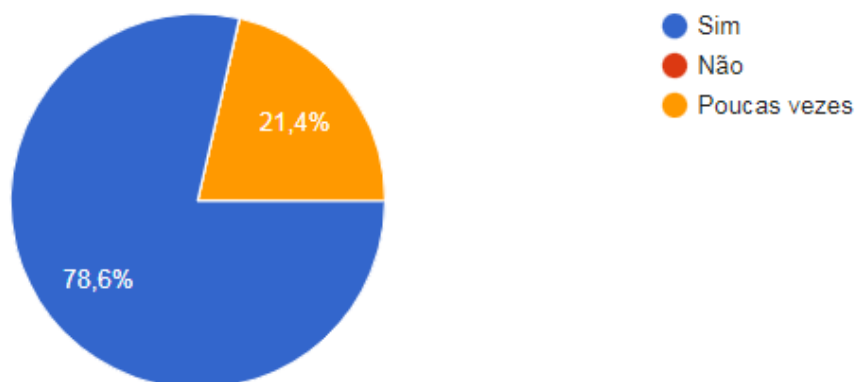
2- Com que frequência há a participação da comunidade na escola?

28 respostas



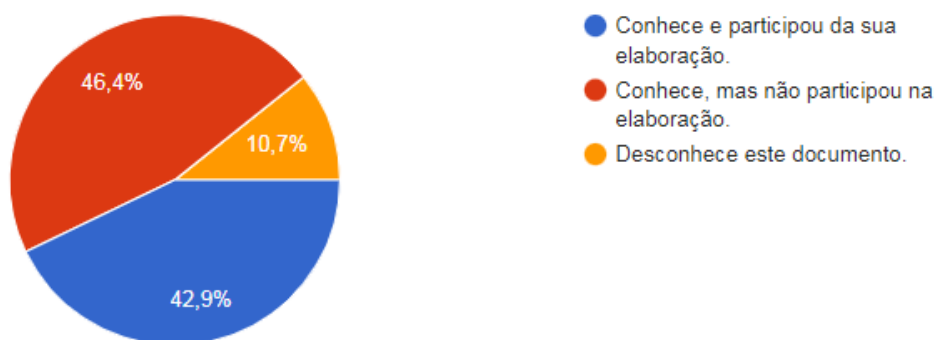
### 3- Os pais costumam ir às reuniões e eventos promovidos pela escola?

28 respostas



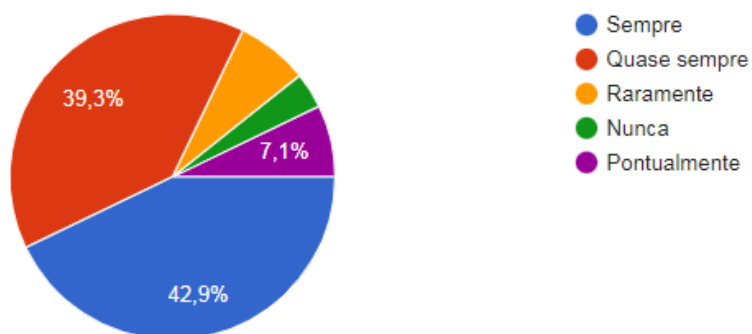
### 4- Você conhece os projetos exclusivos da escola descritos no PPP?

28 respostas



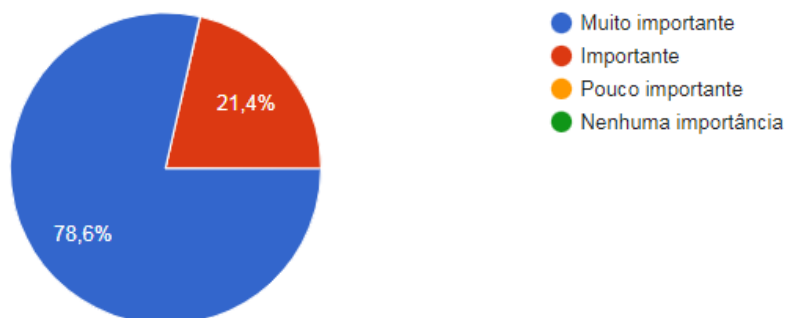
### 5- A escola costuma participar de eventos promovidos por órgãos superiores? ( MEC - Ministério da Educação e Cultura, SEE - Secretaria Estadual de Educação, SME - Secretaria Municipal de Educação)?

28 respostas



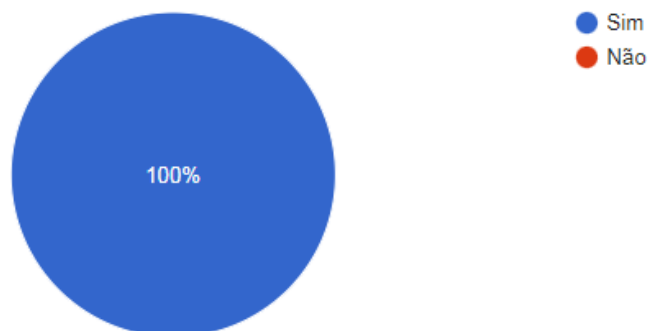
6- A direção da escola considera fundamental a participação da comunidade nas atividades e decisões a serem tomadas?

28 respostas



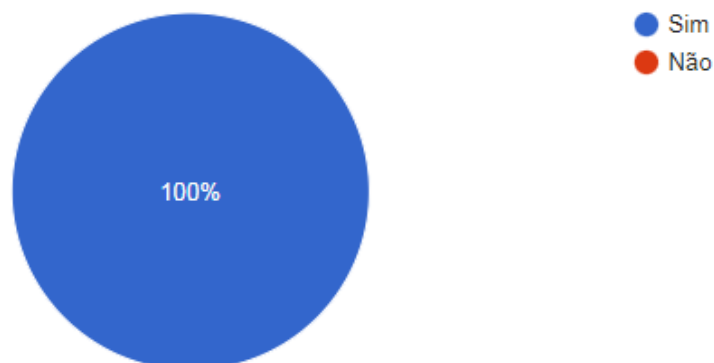
7- A participação da comunidade influencia na qualidade e no desempenho dos alunos?

28 respostas



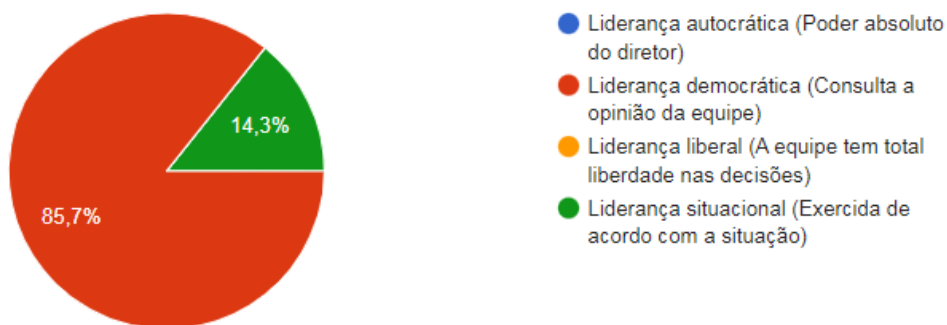
8- A direção da escola tem um bom relacionamento com a comunidade escolar? (Responsáveis e demais colaboradores).

28 respostas



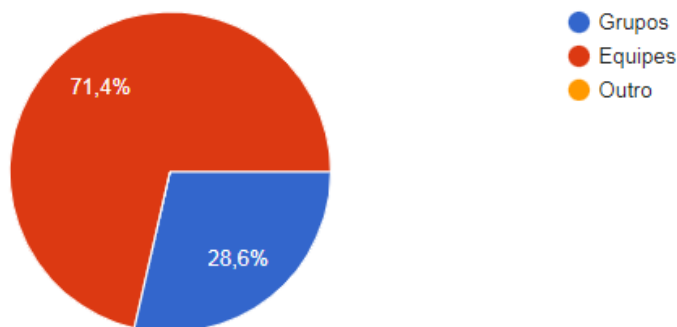
### 10- Que tipo de liderança é predominante na unidade escolar?

28 respostas



### 11- Nessa escola predomina os grupos (setores de trabalho) ou há uma forte equipe (todos colaboram em prol da qualidade)?

28 respostas



### 12- Quais as ações que a direção da escola promove ou já promoveu para a participação da comunidade nas ações, decisões, na elaboração de documentos institucionais, na distribuição de verbas e como isso foi orientado e organizado pela direção escolar?

28 respostas

- O diretor participa ativamente na recuperação do prédio da escola, na manutenção de melhorias para a comunidade, para o lazer da comunidadee principalmentedos alunos, vários projetos para incluir a comunidade na escola.
- Reuniões de pais e mestres
- Sempre tentando trazer a comunidade a fazer parte da escola.
- Não tive conhecimento, pois iniciei no período da pandemia
- Reuniões de pais e mestres.

- Aproveita as reuniões de Pais e Mestres porque existe maior frequência dos responsáveis, reuniões online e convocações.
- Não participei de nenhuma ainda.
- Reuniões, consultas e projetos.
- Nos conselhos de escola
- Reuniões
- Através de comunicado público buscando inserir os pais nas atividades escolares dos alunos e na participação dos projetos e melhorias na escola.
- Através de reuniões
- Na maioria das vezes, isso é decidido em reunião. Os pais e a comunidade são convidados a participarem dessas reuniões e também são conscientizados a respeito da importância dessa parceria. Outro aspecto que reforça essa interação é a transparência na prestação de contas.
- Há convite para participação de reuniões e eventos, também há a divulgação das necessidades e conquistas da escola em relação a educação e necessidades físicas
- Conselho de escola, APM, reuniões pontuais para tratar de ações e decisões a respeito da escola.
- Já foram realizados reuniões, projetos...mas com pouco interesse da comunidade.
- Projetos educacionais
- reuniões, conselhos
- Participação nas reuniões da APM,
- Prometo guarda ,olimpíadas, preservação do meio ambiente
- Festa com atividades das crianças.Em equipe
- Ocorre reuniões com o convite a todos para participação e a escuta é sempre atenta.
- Além da tentativa de obter maior participação das famílias dentro do Conselho, a promoção de eventos voltados para a comunidade é uma espécie de isca para que haja maior participação.
- A escola promove reuniões e convida a comunidade
- Notificação e convite através de recados entregues as crianças, fixados em cartazes e transmitidos pelas equipes pessoalmente e via aplicativos de mensagens.
- Projetos, reuniões, enquetes , escolha de um responsável pelos pais , orientado e organizado em conjunto com a equipe escolar
- Com reuniões
- CE, APM, eventos com a comunidade, escola aberta.

13- Essa escola pode ser considerada uma escola de sucesso? Descreva. 28 respostas

- Sim
  - Sim
  - Com certeza
  - Sim, pois pelo que sei, houve um crescimento significativo desde a última troca de gestão.
  - Sim, unida, organizada e feliz.
  - Sim e não..., existe muita coisa para melhorar, como exemplo a participação das famílias,
  - Ainda não sei.
  - Com certeza. Pelo pouco tempo que estou na escola, ouço muitos comentários sobre a mudança que a escola teve, tanto em questão de dinâmica da gestão quanto participação da comunidade.
  - Ainda falta muito.
  - Reuniões/palestras/eventos
  - Sim. Mesmo estando inserida em uma comunidade carente, consegue desempenhar o papel transformador que a educação promove.
  - Sim, a equipe é bem engajada e comprometida
  - Talvez não utilizaria a palavra "sucesso", mas estamos no caminho certo. Ainda precisamos avançar em alguns pontos. Diminuímos a incidência de vandalismos e furtos, temos alguns membros da comunidade que participam ativamente da manutenção e conservação da escola ( ajudando até mesmo na pintura dos muros e conservação da quadra), mas quando comparamos a quantidade de alunos X quantidade de colaboradores, o percentual de participação é muito baixo.
  - Sim, pois as ações são pensadas em consideração a família e a comunidade
  - Sim. Porque ela se baseia em princípios democráticos e na participação de todos da comunidade escolar em suas decisões.
  - Sim.
  - Sim, pois ela sempre desenvolve projetos visando a melhoria do ensino
- é uma escola que evoluindo, tanto comunidade como equipe tem achado bons caminhos ao longo do processo.
- Simpatia
  - Sim .participativa sempre com ótimos projetos

- Sim, ao longo do tempo podemos observar diversas situações onde houve apoio da comunidade em geral, além de termos já alguns anos a mesma equipe de gestão, o que permite continuidade e objetividade no trabalho e perfil dessa escola.
- Dentro do que se propõe e, diante das adversidades, sim
- Não acho que a escola seja de sucesso, pois enfrenta muitas dificuldades que vão além dos seus muros.
- Sim, analisando suas evoluções e conquistas comparadas com anos anteriores.
- Sim, uma escola localizada em um bairro de área menos privilegiada, que sofreu muitos assaltos e vandalismo, e que conseguiu mudar esse quadro, fortalecendo vínculo com a comunidade
- Sem dúvidas se comparado a anos anteriores.
- Potencialmente

14- Quais as dificuldades e/ou obstáculos encontrados para participação mais efetiva da comunidade na escola? 28 respostas

- O conhecimento da comunidade, eles talvez não acreditem tanto em projetos e que a vida deles podem melhorar.
- Pandemia, carência, dificuldades financeiras, etc...
- A comunidade se sentir mais parte da escola e do bairro... e cuidar
- A resistência da comunidade em participar ativamente das decisões
- Dificuldades financeiras e a atual situação da saúde pública.
- A disponibilidade da comunidade e o reconhecimento da importância da Educação como projeção social.
- Interesse em se apropriar da escola.
- No momento a pandemia.
- Maior engajamento tanto por parte das próprias famílias quanto ações, eventos da escola voltados para essa interação e participação, apresentações dos filhos, das famílias
- Tempo disponível
- A necessidade de trabalharem não ter tanto tempo disponível para estar mais atuante nas atividades desenvolvidas na escola.
- Poucos momentos diálogo com a comunidade

- Primeiramente conscientização e apropriação do espaço. Por mais que a escola tenha avançado nessa questão, é preciso reconhecer que culturalmente, a visão que se tem do ambiente escolar é de um espaço à parte. Portanto, é preciso romper esse Tabu . Segundo: questões sociais. A escola atende um bairro de uma das regiões com maior índice de vulnerabilidade social. Esses pais e responsáveis precisam trabalhar para garantir o mínimo para suas famílias, isso impossibilita uma participação mais efetiva na vida escolar de seus filhos e nas ações organizadas pela escola. Terceiro: o item anterior trás um outro fator que interfere na construção de vínculos e no sentimento de pertencimento á comunidade. A alta rotatividade dos alunos, por questões de moradia, as famílias estão em constante mudança.
- Compreensão da importância da família a educação escolar da criança, horários disponíveis, indiferença em relação às necessidades da criança
- Neste momento a pandemia é a maior dificuldade.
- Interesse dos responsáveis pelo aluno.
- Muitos alegam falta de tempo
- Falta de interesse ou tempo
- Pais que trabalham e nao conseguem acompanhar mais de perto seu filhos na escola
- Acredito que não participa mais por motivo de trabalho
- As vezes falta comprometimento
- Acredito, que a conscientização da importância da escola na vida de toda a comunidade.
- A primeira é justamente fazê-la considerar essa participação importante, depois tem o fato de terem pouca disponibilidade.
- Falta de interesse dos pais.
- Falta de interesse, desinformação, falta de disponibilidade das famílias.
- Resistência, desinteresse
- Falta de interesse da comunidade.
- Pandemia

15- Qual o papel do diretor numa gestão democrática? 28 respostas

- Ir a frente liderando e levando a equipe a participar, fazendo uma liderança servidora tbm.

- Aceitar a opinião de todos
- Ouvir todas as opiniões
- Mediar debates, incentivar a comunidade e profissionais decisões da uniescolar...
- Encontrar a melhor forma de trabalhar de acordo com a opinião de todos os funcionários.
- Articulador das decisões que representem a comunidade.
- Obter a participação dos demais, gerindo conflitos, propondo ações efetivas e promovendo parcerias.
- É essencial, ele promove a interação e a união da equipe.
- Articulador, orientador, olhar e escuta atento às experiências e competência dos professores, interação, deve saber delegar e ser transparente e objetivo nas suas decisões e ações.
- Envolver todos em todas as esferas, seja nas decisões ou nas ações
- Ouvir a comunidade escolar e discutir acerca dos problemas que a envolvem antes de tomar as decisões, de modo que a sua decisão seja algo também decidido e acordado por todos.
- Orientar, proporcionar momentos de diálogo, ouvir , estar aberto a sugestões
- O gestor vai mediar as questões e as relações. A tomada de decisões não fica pautada na opinião ou mesmo experiência pessoal do diretor e sim no que atenda as necessidades da comunidade escolar. É importante entender que democracia, neste contexto, não é o que a maioria decide e sim o que melhor atende as necessidades.
- Organizar as diversas idéias e torna-las possíveis de serem executadas, ouvir a comunidade e intermediar o contato das famílias com os docentes
- Se fazer ouvir e dar voz a todos os envolvidos nas decisões a serem tomadas. Da
- Liderar a equipe estimulando a união e trabalho em equipe.
- Trabalhar em grupo junto a sua equipe
- Articular seus pares e desenvolver uma parceria junto com a equipe.
- Apresentar projetos
- Discutir com os membros o melhor para escola
- Fazer com que toda equipe participe
- Garantir a participação e escuta de todos!
- Deliberar as situações com a equipe e comunidade externa, além de atender as demandas da SME de maneira crítica, "brigando" sempre pela melhoria da escola.
- Dar espaço e condições para que todos possam participar e ter voz

- Mediar.
- Garantir que todos os membros da equipe participem nas decisões tomadas, ouvir e considerar as opiniões dos funcionários e docentes, trabalhar em conjunto para o benefício dos estudantes
- Trabalhar em conjunto com sua equipe.
- Responsável por ser realmente democrática

16- Qual a forma que a escola vem trabalhando a questão da democratização do ensino?

28 respostas

- Comunicando-se com a comunidade, educando.
- Curso de preparação a todos,
- Sempre perguntando a toda a comunidade escolar o melhor caminho a seguir
- Buscando mais interação da comunidade com as reuniões de tomadas de decisões.
- Segurança, respeito e disciplina de todos.
- Através da reflexão e construção da identidade da escola.
- Ainda não vi propostas efetivas.
- Vem oportunizando e vendo cada caso, de cada família para ver como pode auxiliar para que esse estudante tenha acesso da maneira que for possível.
- Reuniões e decisões discutidas coletivamente.
- Diálogos pertinentes
- Buscando inserir cada vez mais a comunidade nas ações e melhorias no que tange o ensino aprendizagem das crianças.
- Busca ativa pelos alunos, adaptação de material
- Estabelecendo diálogo com a comunidade escolar: alunos, pais, professores e funcionários. Sendo acessíveis a comunidade. É comum em muitas escolas, não termos acesso à gestão, exceto quando convocados. Na nossa escola, isso não acontece, gestores, professores e funcionários procuram estar sempre disponíveis.
- Por meio de ações que contemplam o território
- Exercendo a democracia participativa dando direito de participação para os professores e demais funcionários da escola.
- Na medida das circunstâncias que são oferecidas.
- Trabalhando todos os envolvidos no processo de ensino
- Dando ouvido à comunidade e alunos ou buscando esse processo gradativamente.

- Fazendo reuniões com pais , e buscando orientações nos órgãos de ensino da cidade
- Com muito empenho e dedicação
- Em equipes Em equipes.
- A mudança de postura já é um ponto positivo, mas também os convites para discussão, encorajamento para buscarmos soluções juntos e principalmente a parceria e apoio em todas as situações e a todos que necessitam
- Aceitando todos os alunos sem distinção, não criando barreiras para matricular crianças, fazendo busca ao alunos evadidos.
- Nesse momento de pandemia mesmo com todas as dificuldades está oferecendo vários meios para que os alunos tenham acesso ao ensino
- Realizando reuniões para analisar, refletir e implementar possíveis ações norteadoras e retomando práticas utilizadas para debate e se necessário modificações.
- Incentivando e aumentando o interesse da comunidade, Abrindo espaço para que todos possam expressar opiniões e ideias
- Trabalhando de forma igualitária para todos.
- Professores sempre conversam com os pais.

## **LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS**

ABE – Associação Brasileira de Educação

APM – Associação de Pais e Mestres

BNCC – Base Nacional Comum Curricular

CE – Conselho de Escola

CEE – Conselho Estadual de Educação

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social

CME – Conselho Municipal de Educação

CNE – Conselho Nacional de Educação

E. I. – Educação Infantil

E.F. – Ensino Fundamental

E.M. – Ensino Médio

EaD – Educação à Distância

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

EJA – Educação de Jovens e Adultos

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

Ideb – Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação e Cultura

ONG – Organização não Governamental

PCNs – Parâmetros Curriculares Nacionais

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PNA – Política Nacional de Alfabetização

PNE – Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

SEDUC – Secretaria Estadual de Educação

SEE – Secretaria Estadual de Educação

SME – Secretaria Municipal de Educação

SISU – Sistema de Seleção Unificada

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## **LEGISLAÇÃO CONSULTADA**

- Conselho Escolar - Legislação federal
- Legislação estadual – São Paulo
- Lei Complementar nº 444, de 27 de dezembro de 1985. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista.
- Comunicado SE Conselho de Escola, publicado em 31 de março de 1986.
- Constituição da República Federativa do Brasil, publicada em 05 de outubro de 1988.
- Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, publicado em 13 de julho de 1990.
- Comunicado SE Conselho de Escola, publicado em 10 de março de 1993.
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN – Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.
- Parecer CEE nº 67, de 18 de março de 1998. Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais.
- Comunicado Conjunto CEI/COGSP, de 29 de janeiro de 2009. Dispõe sobre convocação do Conselho de Escola e APM.
- Plano Nacional de Educação – PNE, de 15 de dezembro de 2010
- Decreto nº 57.571, de 02 de dezembro de 2011. Institui o Programa “Educação Compromisso de São Paulo”.