



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

MÁRCIO ROQUE CORDEIRO

**OS SABERES NECESSÁRIOS À PRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE
DA FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES**

FORTALEZA

2024

MÁRCIO ROQUE CORDEIRO

OS SABERES NECESSÁRIOS À PRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DA
FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Avaliação de Políticas Públicas da Universidade Federal do Ceará (UFC), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Avaliação de Políticas Públicas. Área de concentração: Avaliação de Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Luís Tomás Domingos.

FORTALEZA

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- C82s Cordeiro, Márcio Roque.
Os saberes necessários à prática da gestão escolar : uma análise da formação dos gestores escolares /
Márcio Roque Cordeiro. – 2024.
191 f. : il.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Ciências Agrárias, Mestrado
Profissional em Avaliação de Políticas Públicas, Fortaleza, 2024.
Orientação: Prof. Dr. Luís Tomás Domingos.
1. Gestão democrática e participativa. 2. Conselho escolar. 3. Prática. 4. Participação. 5. Diretor
escolar. 6. Formação continuada. I. Título.
- CDD 320.6
-

MÁRCIO ROQUE CORDEIRO

OS SABERES NECESSÁRIOS À PRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DA
FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Avaliação de Políticas Públicas da Universidade Federal do Ceará (UFC), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Avaliação de Políticas Públicas. Área de concentração: Avaliação de Políticas Públicas.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luís Tomás Domingos (orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC).

Prof^ª. Dra. Milena Marcintha Alves braz
Universidade Federal do Ceará (UFC).

Prof^ª. Dra. Maria de Nazaré Moraes Soares
Universidade Federal do Ceará (UFC).

Prof^ª. Dra. Simone Cabral Marinho dos Santos
Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN).

AGRADECIMENTOS

Gratidão a Deus, que desde minha concepção me ampara, guia, protege, cuida e ilumina.

Gratidão a Meus Pais Elizeu Honório Cordeiro e a memória da minha Mãe, Maria Ivanise Roque Cordeiro, por ter me dado a vida e ter me ensinado que não há nada mais importante que o conhecimento.

Gratidão a Paróquia Nossa Senhora da Salette onde aprendo desde cedo, por meio de minha avó e das Mães cristãs o que é a vida e seus desafios.

Gratidão a meus irmãos Marciano Roque Cordeiro (Nando), Maikon Roque Cordeiro e Ediglê por ser os irmãos certos para mim e me apoiar em tudo que eu faço, estendo a gratidão a suas senhoras esposas por tão bem cuidar deles.

Gratidão ao Meu Tio José Honório Cordeiro que nas horas mais difíceis esteve presente em meu existir e sempre me incentivou a estudar e crescer.

Gratidão a todos os meus amigos e amigas de verdade, Áurea Santana, Edinir Teixeira, Edilsa Lima, Emílio Castelo, Fátima Arruda, Fátima Nascimento, Luiza Martins (em memória), Silvio Martins, Rozilda Cordeiro... e tantos outros que a vida me deu e me ensinaram a ser quem eu sou, respeitando e amando a todos e nunca esquecendo de onde vim e para onde eu vou...

Gratidão a Prefeitura de Maracanaú, ao Governo do Estado, a Soluções Moderna e ao Seminário São Camilo de Lélis por me ajudar por meio do trabalho remunerado a sustentar e manter o mestrado.

Gratidão a todos os Professores e de uma maneira especial, ao meu Orientador, Professor Doutor Luís Tomás Domingos e aos demais que participaram da minha banca de qualificação e de Defesa, os quais me ajudaram a me descobrir enquanto vocacionado a ser pesquisador.

Gratidão a EMEIEF José Assis de Oliveira, todos os que a fazem, todos sem exceção, pois estes me ajudaram em todos os momentos a querer aprender mais e ser melhor a cada dia, dados os desafios que me apresenta cotidianamente.

GRATIDÃO a todos os que me ajudaram ao longo de minhas doenças, COVID e Câncer se Tireoide, cuidando, rezando/orando, sendo amigos de verdade, não me deixando desistir perante as adversidades que foram muitas, inclusive com meu querido e amado Pai.

“A prática pedagógica precisa ser vista a partir de uma perspectiva que dê conta de pensar o homem na sua totalidade e sua singularidade” (Sônia Krame).

RESUMO

O presente trabalho resulta da proposta de Análise da Prática dos Gestores Escolares, especialmente os que exercem a função de Diretor Escolar, a partir do estudo acerca de sua formação e de sua atuação nas escolas estaduais localizadas no município de Maracanaú–CE. Iniciamos o trabalho apresentando um relato histórico da Gestão Escolar, no que diz respeito a Eleição para Diretor Escolar nas escolas públicas da Rede Estadual desde a década de 90, até os dias atuais, inclusive destacando o Processo diferenciado, conforme legislação específica no que diz respeito às Escolas Estaduais de Educação Profissional. Assim, este trabalho de natureza qualitativa teve como objetivo geral avaliar a Prática dos Gestores Escolares, de uma maneira especial, os Professores que exercem a função de Diretor das escolas estaduais localizadas no município de Maracanaú–CE. Para tanto, seguiu-se a perspectiva da Avaliação em Profundidade por Rodrigues (2016), com ênfase em 3 dos seus eixos, quais sejam: trajetória/temporalidade, conteúdo e espectro territorial/temporalidade. Nesse sentido, fez-se uso da pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa de campo foi conduzida no município de Maracanaú, localizado na região metropolitana de Fortaleza/Ceará, através de entrevistas semiestruturadas, alcançando-se a participação de 25 sujeitos vinculados aos conselhos escolares das 3 escolas estaduais pesquisadas, sendo uma escola de Ensino Médio Regular, uma escola de Ensino Médio em Tempo Integral e uma Escola Estadual de Educação Profissional. Os resultados revelam avanços significativos na autonomia escolar no que diz respeito à execução administrativo e financeira, especialmente no que diz respeito ao Conselho Escolar e a Unidade Executora, porém, é perceptível que embora os Gestores sejam eleitos ou indicados após todo um processo seletivo, a gestão não é exercida por meio de uma postura democrática e participativa, e o Conselho Escolar, em alguns casos, não exerce suas atribuições como orienta a sua legislação e regimento. Assim, persistem desafios a serem enfrentados e áreas a serem aprimoradas, exigindo um processo contínuo de avaliação e aprimoramento do trabalho da Gestão Escolar e do Conselho Escolar. Por fim, sugerimos um Produto, como proposta para a CREDE 1/SEDUC no que diz respeito a formação continuada dos Professores que exercem a função de Diretor Escolar.

Palavras-chave: gestão democrática e participativa; conselho escolar; prática; participação; diretor escolar.

ABSTRACT

The present work results from the proposal for Analysis of the Practice of School Managers, especially those who perform the role of School Director, based on the study of their training and their performance in state schools located in the municipality of Maracanaú–CE. We begin the work by presenting a historical account of School Management, with regard to the Election for School Director in public schools in the State Network since the 90s, until the present day, including highlighting the differentiated Process, according to specific legislation with regard to State Schools of Professional Education. Thus, this qualitative work had the general objective of evaluating the Practice of School Managers, in a special way, the Teachers who perform the role of Director of state schools located in the municipality of Maracanaú–CE. To this end, the perspective of In-Depth Assessment by Rodrigues (2016) was followed, with emphasis on 3 of its axes, namely: trajectory/temporality, content and territorial spectrum/temporality. In this sense, bibliographic, documentary and field research was used. The field research was conducted in the municipality of Maracanaú, located in the metropolitan region of Fortaleza/Ceará, through semi-structured interviews, reaching the participation of 25 subjects linked to the school councils of the 3 state schools researched, one being a regular high school, a Full-Time High School and a State School of Professional Education. Thus, this qualitative work had the general objective of evaluating the Practice of School Managers, in a special way, the Teachers who perform the role of Director of state schools located in the municipality of Maracanaú–CE. To this end, the perspective of In-Depth Assessment by Rodrigues (2016) was followed, with emphasis on 3 of its axes, namely: trajectory/temporality, content and territorial spectrum/temporality. In this sense, bibliographic, documentary and field research was used. The field research was conducted in the municipality of Maracanaú, located in the metropolitan region of Fortaleza/Ceará, through semi-structured interviews, reaching the participation of 25 subjects linked to the school councils of the 3 state schools researched, one being a regular high school, a Full-Time High School and a State School of Professional Education. The results reveal significant advances in school autonomy with regard to administrative and financial execution, especially with regard to the School Council and the Executing Unit, however, it is noticeable that although Managers are elected or appointed after an entire selection process, the Management is not exercised through a democratic and participatory stance, and the School Council, in some cases, does not exercise its duties as guided by its legislation and regulations. Thus, there remain challenges to be faced and areas to be improved, requiring a continuous process of evaluation and improvement of the work of

School Management and the School Council. Finally, we suggest a Product, as a proposal for CREDE 1/SEDUC regarding the continued training of Teachers who perform the role of School Director.

Keywords: democratic and participatory management; school council; practice; participation; school director.

LISTA DE FÍGURAS

Figura 1 – Mapa do município de Maracanaú, Ceará	116
--	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre objetivos específicos e eixos da Avaliação em Profundidade	111
Quadro 2 – Perfil dos 25 sujeitos entrevistados	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização geral das escolas pesquisadas.....	122
Tabela 2 – Equipe de trabalho da EEM EV	122
Tabela 3 – Equipe de trabalho da EEMTI JBV	123
Tabela 4 – Equipe de trabalho da EEEP MCV.....	123
Tabela 5 – Proposta inicial do número de pessoas a ser entrevistadas no campo – 03 escolas da rede estadual em Maracanaú–CE e CREDE 01	126
Tabela 6 – Número de pessoas entrevistadas na pesquisa no campo.	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIRD	Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
CE	Conselho Escolar
CME	Conselho Municipal de Educação
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
CREDE	Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação
CEDEA	Célula de Desenvolvimento do Ensino e Aprendizagem
FACE	Fortalecimento da Atuação dos Coordenadores Escolares
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
EEM EV	Escola de Ensino Médio Eudes Veras
EEMTI JBV	Escola de Ensino Médio em Tempo Integral José de Borba Vasconcelos
EEEP MCV	Escola Estadual de Educação Profissional Maria Carmem Vieira
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PMDE	Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PCN	Parâmetros Curriculares Nacional
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PMDE	Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino
PPP	Projeto Política Pedagógico
ProUni	Programa Universidade para todos
RAA	Relatório Anual de Atividades
RE	Regimento Escolar
SEDUC	Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
SME	Secretaria Municipal de Educação
UEx	Unidades Executoras

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	DIMENSÕES E INSTRUMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR.....	23
2.1	Legislação Educacional e a Gestão Escolar	23
2.2	Os organismos colegiados	31
2.3	O Regimento Escolar, o RAA e o PPP como suporte para o Gestor Escolar	42
2.4	O convite a uma Gestão Democrática e Participativa e o Conselho Escolar	53
2.5	A Política Pública de financiamento direto às escolas	57
3	O PAPEL DOS CONSELHOS ESCOLARES NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.....	61
4	GESTÃO ESCOLAR.....	72
4.1	Quem é e o que faz o Gestor Escolar	72
4.2	A Gestão Escolar contemporânea	84
4.3	Processos de Escolha e Indicação de Professores ao Cargo de Gestor Escolar	91
4.4	Formação Continuada do Gestor Escolar.....	100
5	CAMINHO METODOLÓGICO	110
5.1	A escolha da perspectiva avaliativa em profundidade de políticas públicas	110
5.2	O tipo da pesquisa	114
5.3	De que maneira serão analisadas as falas dos sujeitos da pesquisa.....	115
5.4	A Coleta de dados: Procedimentos e instrumentos	117
5.5	Análise dos dados: De que forma se dará?	119
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS SOBRE A GESTÃO ESCOLAR NA PESSOA DO DIRETOR ESCOLAR A PARTIR DA VISÃO DE MEMBROS DOS CONSELHOS ESCOLARES	120
6.1	O Perfil do Gestor Escolar na visão dos membros da comunidade escolar	129

6.2	Limites e Possibilidades da Gestão Escolar	136
6.3	As expectativas da Gestão Escolar na fala de membros da Comunidade Escolar	143
6.4	O papel dos Conselhos nas Unidades Executoras das Escolas Estaduais Pesquisadas.....	147
7	RESULTADOS.....	159
7.1	Produto.....	166
8	CONSIDERAÇÕES	172
	REFERÊNCIAS	176
	APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI – ESTRUTURADAS REALIZADAS NO CAMPO	184
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	190

1 INTRODUÇÃO

A escola é uma instituição de natureza educativa. Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é, antes de tudo, um educador; antes de ser administrador, ele é um educador (Saviani, 1996, p. 208).

Para nossa proposta de estudar a ação prática da Gestão Escolar nas escolas estaduais de Maracanaú, fazendo uma análise de sua formação, tendo como campo de Pesquisa escolas públicas da Rede Estadual de Ensino localizadas em Maracanaú–CE, atentemo-nos para o escopo de avaliação de políticas públicas como premissa elementar na trajetória institucional, dando destaque para as asserções de Gussi (2008) e Bordieu *et al.* (1990), que fazem, com referência ao conceito de trajeto de vida e com a trajetória de vida das instituições, haja vista as escolas serem um organismo que funciona a partir dos processos relativos inerentes aos trajetos, deslocamentos específicos, decisões e posições de que se ocupa na sociedade ao longo da vida.

Nesse viés, no campo das avaliações em políticas públicas, Gonçalves (2008) e Santos (2010) discorrem da necessidade em mensurar indicadores socioculturais, com mapeamento dos sujeitos usuários dessas políticas, e, nesse caso em especificamente, compreendermos a relevância da avaliação de uma política pública, que, no caso de nosso estudo, trata-se da prática da Gestão Escolar, a partir da análise da Formação dos Professores que exercem a função de Gestor Escolar, seja como Diretor, seja como Coordenador.

Iniciei minha trajetória como Professor em uma escola estadual que atendia ao Ensino Fundamental e Médio, em agosto de 2003, ainda estudante do Curso de Licenciatura Plena em Matemática e Física. Recordo o acolhimento que tive e os desafios. Muito jovem na época e lecionando componentes curriculares que não eram muito bem vistos junto aos educandos que, no meu caso, eram do Turno Noite, fui muito bem recebido pela Gestão da Escola. Assim, seus membros me ajudaram muito no processo de iniciar no caminho da docência. Entretanto, era perceptível algumas situações desafiadoras que nem a gestão conseguia dar respostas, como: a indisciplina; a carência de material; o absenteísmo dos professores e constantes faltas dos alunos; bem como, uma ausência bastante perceptível das famílias, principalmente porque se tratava de alunos do turno noturno.

Comecei então a ajudar a gestão no que me era possível, pois chegava cedo à escola e via o cansaço das gestoras, que já vinham de uma jornada de 2 turnos (Manhã e Tarde). Desta forma, comecei a aprender com elas o que era ser gestor escolar. Isto me levou, em 2004, a fazer a Prova para Coordenador e Diretor Escolar, obtendo êxito, o que para mim foi muito

gratificante, mas, ao mesmo tempo, gerou alguma inquietação. Lembro que questionei a mim mesmo e as minhas gestoras se para ser gestor, bastava passar na prova. Elas disseram, que sim, desde que tivesse os requisitos básicos e participasse de uma eleição, pois nas escolas do Estado era por meio de eleição que Professores do Banco de Gestores, oriundo da Prova citada, se eleitos fossem, assumiam a gestão escolar.

Por situações de ordem familiar e necessitando estudar e aprender mais, e me consolidar como Professor Efetivo, achei por bem não me envolver em tal processo e permaneci na sala de aula acompanhando aquele processo desgastante, que a meu ver merece muitas análises.

Passados 4 anos daquela seleção, sou convidado, por ainda fazer parte do Banco de Gestores, a assumir como coordenador a Gestão de uma escola, exatamente em 1º de julho de 2008, deixo a sala de aula em 30 de junho de 2008, e no que seria meu 1º dia de férias de julho, assumo a Gestão, e este passo que por mim dado, dura até os dias de hoje. Quero ainda ressaltar que, entre novembro de 2016 e julho de 2017, passei pela experiência de ser Articulador de Gestão na CREDE 01, Regional da Secretaria de Educação do Estado do Ceará que acompanha as escolas da Rede Estadual presentes na Região Metropolitana de Fortaleza, mais especificamente nos municípios de Maracanaú, a sede da Regional, bem como, Aquiraz, Caucaia, Eusébio, Guaiúba, Itaitinga, Maranguape e Pacatuba. Depois da experiência nessa função, retornei à Gestão de uma escola, desta vez, no município de Maracanaú, uma escola que está sob a abrangência do município.

Segundo Rodrigues (2008, p. 10),

[...] quanto mais mergulhamos na situação estudada, mais ampliamos o campo de investigação. Olhamos à frente e para todos os lados, acima e abaixo, porque a compreensão focada, direcionada, certamente a mais fácil, com certeza será limitada.

Nesse sentido, a escolha do tema se deve às vivências adquiridas ao longo de 15 anos de gestão no município de Maracanaú. Durante esse período, passei por 5 seleções para Gestores do Estado (2004, 2008, 2013, 2017 e 2023) e 3 Seleções para Gestores do Município (2013, 2017 e 2023), tendo atuado durante 8 anos como Diretor na EEFM José de Borba Vasconcelos, situada no Bairro Conjunto Industrial; 09 meses na CREDE 01 – Regional da SEDUC em Maracanaú–CE e 6 anos na EMEIEF José Assis de Oliveira, situada no Bairro Parque Jari. É importante ressaltar que em ambas as experiências como Gestor, participei dos processos que o estado e o município regulam por meio de legislação própria específica para o exercício da função de Gestor Escolar, tendo inclusive participado de cursos de formação

continuada e de especialização lato sensu no campo da Gestão Escolar favorecidas pelas redes em que atuei. No entanto, a meu ver, essas atividades ainda são incipientes no que diz respeito a prática de uma gestão participativa e democrática e voltada para resultados esperados pelas redes de ensino. Principalmente nos últimos anos, na nossa avaliação, esta Gestão para Resultados nem sempre vai ao encontro dos princípios de uma gestão democrática e participativa. Ressaltamos ainda que, quando assumi a Função de Articulador de Gestão na CREDE 01, muito me inquietou ser Formador dos Gestores Escolares, tendo saído do meio deles. Isto me levou certamente a desenvolver a pesquisa que ora apresento. Por que, afinal de contas, quais os saberes necessários para ser Gestor Escolar?

Ainda quanto a justificativa para esta temática de pesquisa, em sua relevância acadêmica, este estudo acresce seu caráter transformador em conhecimento e pesquisa, por somar características peculiares ao aprendizado, ao que aliou a relevância das pesquisas desenvolvidas pelo Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas da Universidade Federal do Ceará, à temática auferida na pesquisa sobre os saberes necessários para a Gestão Escolar, analisando a formação dos Professores que estão no exercício da função de gestores em escolas públicas da rede estadual no município de Maracanaú, Ceará, numa parceria interdisciplinar que gerou experiências unânimes ao processo de ensino e aprendizagem. Nesse sentido, as aulas assistidas no Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas da Universidade Federal do Ceará contribuíram para aclarar eficazmente o objeto desta pesquisa.

No âmbito pessoal, esta pesquisa adentra em questões que ainda se encontram pela metade, a serem desvendadas, avaliadas e debatidas, porque lidar com o estudo, análise e reflexão sobre a prática da Gestão Escolar, como escopo para dissertação de trabalho, é um caminho vasto, que incita realizações constantes para o crescimento pessoal, que nutre espaço para que o social e o profissional possam se alocar em seus espaços de significância.

No bojo de supracitadas justificativas, adentramos nossa pesquisa com umas problematizações a serem respondidas. Quais são os saberes necessários à prática da Gestão Escolar? Quem são os Professores que atuam como Gestores nas escolas estaduais? Como a comunidade escolar os vê? Que sugestões esta pesquisa pode fornecer para o Processo de Formação Continuada dos Gestores Escolares?

Quanto ao objetivo geral desta pesquisa, intentamos avaliar os saberes necessários à prática da Gestão Escolar nas Escolas Estaduais localizadas no município de Maracanaú-CE. Por objetivos específicos iremos discorrer sobre o perfil do professor que exerce a função de diretor e coordenador escolar das escolas públicas, formação e preparo; analisar a formação dos gestores escolares, bem como os desafios e contribuições para desempenho da função, frente à

atual configuração da educação básica; contribuir com a formação continuada dos gestores escolares das escolas públicas estaduais pertencentes a 1ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – Regional Maracanaú (CREDE 01).

Para alcançar esses objetivos, a metodologia empregada será a qualitativa, relacionando-se com a historicidade humana, abordagem bibliográfica e documental, haja vista a relevância de discutirmos o universo da Gestão Escolar, sua significância e o papel dos membros de um Núcleo Gestor Escolar. Quanto ao paradigma de pesquisa, iremos avaliar, em profundidade (Rodrigues, 2016; 2011; 2008), em que se verificarão os membros da comunidade escolar em suas subjetividades, as quais serão identificadas nas respostas às entrevistas às quais serão convidados a participar (Rodrigues, 2011).

Desta forma, nesta Pesquisa, achamos por bem definirmos o conceito de gestor. Para isso, consultamos o verbete no dicionário Sacconi (2005), no qual ele define como sendo “[...] aquele que gere ou gerencia. Aquele que é membro de uma empresa e/ou participa da sua administração”. Partindo desta definição, analisamos que o gestor, além de dirigir uma empresa, deve participar de maneira significativa em todos os ambientes dos quais é partícipe. Um gestor se difere de um simples diretor devido a sua identificação e comprometimento com a instituição — ela não é vista somente como uma estrutura de geração de lucro ou prejuízo e sim como uma organização formada por funcionários — os quais devem ter o mesmo compromisso e identificação que o gestor.

A gestão educacional é uma atividade responsável por mobilizar meios e procedimentos, sempre visando atingir, como alvo principal, os objetivos da organização. Há algumas considerações que devem ser revistas referentes à gestão escolar, pois a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção das finalidades sociais. Juntando-se a tudo isso, somam-se as diretrizes políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos.

A administração de uma instituição educacional é uma tarefa que requer a conscientização de que se está lidando com algo muito precioso, cuja missão é desenvolver um trabalho que, em nenhuma circunstância, pode prescindir de ética, competência e, acima de tudo, do comprometimento e da responsabilidade com os princípios da educação.

Para isso, faz-se necessário que o gestor educacional tenha sensibilidade, competência e habilidade para visualizar, com acuidade, esse panorama e, nele, encontrar soluções nos mais variados contextos e de identificar, de fato, os diferenciais que sustentarão a realização de seu trabalho à frente de uma instituição educacional.

Compreender o conceito de gestão talvez seja uma condição básica para que possamos entender a dinâmica que envolve todo o processo da democratização da escola. A gestão escolar pressupõe coletividade e só poderemos trabalhar em conjunto se conseguirmos nos enxergamos no outro, quer seja nos alunos, nos professores, nos funcionários da escola, nos pais dos alunos e na própria comunidade escolar.

Nesta perspectiva, Silva afirma que, “[...] o trabalho do dirigente será, em grande parte, coordenar os objetivos dos envolvidos, procurando fazer com que se compatibilizem com o objetivo do empreendimento sob sua responsabilidade” (Silva, 2000, p. 41).

Logo, o gestor levará sempre em conta o seu envolvimento no planejamento escolar e no projeto político pedagógico-curricular, a organização geral do trabalho, direção e coordenação e avaliação da organização e da gestão da escola. Portanto, nas escolas mais organizadas, as interações das pessoas conscientes das suas responsabilidades, ao assumir o cargo de gestor, terão todas as chances de se sobressair melhor na formação humana. São as relações humanas e sociais construídas com consciência no cumprimento de suas obrigações que vão fazer a diferença das características interativas das instituições escolares.

A gestão escolar é uma área complexa que requer uma série de conhecimentos e competências por parte dos gestores escolares. Para exercer com eficiência suas funções, eles precisam ter um amplo conjunto de saberes sobre: educação; administração; pedagogia; gestão; e liderança.

Os gestores escolares são responsáveis por tomar decisões estratégicas, administrativas e pedagógicas nas escolas, buscando sempre promover a melhoria do processo de ensino-aprendizagem e o desenvolvimento integral dos estudantes. Para isso, é fundamental possuírem um conhecimento aprofundado sobre os princípios e fundamentos da educação, bem como das teorias pedagógicas e das metodologias de ensino mais eficientes.

Além disso, os gestores escolares devem estar familiarizados com os aspectos legais e normativos que regem a educação, como as leis e diretrizes educacionais. Eles precisam conhecer os instrumentos de avaliação da qualidade da educação, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), de forma a utilizá-los como ferramenta de gestão.

No campo da administração, os gestores escolares também precisam dominar conhecimentos sobre gestão de pessoas, finanças, recursos humanos, infraestrutura e comunicação. Eles devem ser capazes de articular e mobilizar a equipe escolar, promovendo a formação continuada dos professores, o trabalho em equipe e a busca pela excelência.

A liderança é outra competência fundamental dos gestores escolares. Eles precisam ser líderes inspiradores, capazes de conduzir a escola em direção a um projeto educativo comum, envolvendo toda a comunidade escolar. Para isso, devem desenvolver habilidades de comunicação, negociação e resolução de conflitos.

Assim sendo, a formação dos gestores escolares deve contemplar todos esses saberes, oferecendo uma base sólida de conhecimentos voltados para a gestão educacional. É essencial que eles possam articular teoria e prática, refletindo sobre as questões do cotidiano escolar e buscando soluções inovadoras para os desafios que surgem.

No entanto, é importante ressaltar que a formação dos gestores escolares não se encerra apenas na graduação. Eles devem buscar constantemente atualização e aperfeiçoamento, participando de cursos, palestras, seminários e grupos de estudos, assim como estar atentos às demandas da sociedade e às mudanças no campo educacional.

A gestão escolar é uma área fundamental para o desenvolvimento e a qualidade da educação. Os gestores são responsáveis por coordenar e administrar os recursos humanos, financeiros e pedagógicos da escola, garantindo o cumprimento das políticas educacionais e o alcance dos objetivos educacionais.

No entanto, para desempenhar suas funções eficientemente, os gestores escolares precisam possuir um conjunto de saberes específicos. Além dos conhecimentos técnicos sobre legislação educacional, finanças e recursos humanos, eles também precisam dominar habilidades de liderança, comunicação, resolução de conflitos e gestão de projetos.

É fundamental que os gestores escolares tenham acesso a cursos de formação e capacitação que abordem os saberes necessários para sua prática. Essa formação deve ser contínua, permitindo que os gestores atualizem seus conhecimentos e desenvolvam suas habilidades ao longo de sua carreira.

Além disso, é importante que a formação dos gestores escolares seja pautada por uma concepção crítica e reflexiva da gestão escolar. Isso significa que os gestores devem ser incentivados a questionar as práticas e os paradigmas vigentes, buscando alternativas inovadoras e eficientes para o gerenciamento das escolas.

Em suma, a formação dos gestores escolares é essencial para garantir uma gestão eficiente e de qualidade nas escolas. É preciso investir em programas de formação e capacitação que abordem os saberes necessários à prática da gestão escolar, permitindo que os gestores desenvolvam seu potencial e contribuam para melhorar a educação como um todo.

Este trabalho também foi ao campo, ao chão de 3 escolas da Rede Pública Estadual, visando a prática, por meio de entrevista semiestruturada, conversando com membros da

comunidade escolar, os quais representam e fazem parte dos segmentos da escola: gestores; professores; alunos; servidores; pais de alunos. Ainda devido a este trabalho ter em vista um olhar todo especial para o processo de formação dos professores que atuam como Gestores Escolares, também fomos a CREDE 01, Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação — Regional Maracanaú para, por meio de um roteiro que norteou um diálogo aberto e livre, podermos ouvir diversas falas que fazem a educação na ponta, ou seja, nas escolas, sobre os processos de gestão que acontecem nela, inclusive sobre limites, perspectivas e possibilidades.

Esta pesquisa faz uma análise sobre e apresenta toda uma bibliografia voltada para a Gestão Escolar e seus processos, bem como para todo um conjunto de ações e documentos que colaboram diretamente com as práticas da Gestão Escolar, inclusive documentos legais, como o RAA, o PPP, o Regimento Escolar. Da mesma forma que reflete sobre quem é o gestor escolar, o que ele faz, qual a implicação, na prática do seu processo de gerir uma unidade escolar e as implicações. Dessa forma, visa refletir os seus processos de formação antes de ser gestor e durante o exercício de seu cargo/função.

Ao discutir políticas públicas, é fundamental compreender a necessidade de avaliá-las. Como afirmado por Valle (2009, p. 48), a imagem de uma política pública sugere uma “[...] decisão formulada por sujeitos governamentais, revestida de autoridade e passível de sanções [...]”, implicando a existência de um conceito que a legitime, um método de execução e um plano que antecipe riscos e consequências durante sua implementação.

Há um esforço em desvincular a crença de que as políticas públicas são apenas projetos para gastar o orçamento público, da mesma forma que se percebe que o direito sozinho não é suficiente e requer planos concretos para sua materialização (Moreira Neto, 2008). Nesse contexto, a educação se destaca como um direito social fundamental que demanda políticas para sua implementação. Corroborando com as premissas de Amaral (2010), Casimiro e Souza (2020) defendem que a implementação de políticas públicas é essencial para materializar os direitos, garantindo que a sociedade civil tenha seus direitos assegurados.

Nesse contexto, no âmbito das avaliações em políticas públicas, Gonçalves e Santos (2010) destacam a importância de mensurar indicadores socioculturais e mapear os usuários dessas políticas. No caso específico deste estudo, compreender a relevância da atuação dos Gestores Escolares nas escolas públicas estaduais localizadas em Maracanaú, Ceará, requer uma análise que considere as particularidades locais, incluindo suas leis orgânicas, contexto histórico e cultural.

Ao organizar e estruturar e projetar esta pesquisa, elegi Maracanaú como município onde pesquisarei. As escolas da Rede Estadual estão intrinsecamente ligadas a minha trajetória de vida profissional, já mencionada nesta introdução, pois foi neste município que iniciei minha vida como Professor em 2003, como Supervisor escolar em 2004, como Gestor Escolar em 2008, como Formador de Professores e Gestores na função de Articulador da CREDE 01 em 2016 e agora, na função de Pesquisador, tendo por objetivo, analisar as práticas de Gestão nas escolas estaduais, de uma maneira especial, a partir da análise de 3 espaços, a EEM EV, sendo uma Escola Pública Regular, funcionando em 3 turnos; a EEMTI JBV, uma Escola Pública em Tempo Integral, que funciona em 3 turnos, mas difere da escola regular e, ao mesmo tempo, diferente da terceira escola na qual realizarei a pesquisa, a EEEP MCV, uma escola pública estadual de Tempo Integral, porém com o Ensino Médio integrado à Educação Profissional, por sinal, a com menos tempo de criação comparada as outras 2 escolas.

A escolha destas escolas, vai ao encontro dos objetivos que pretendo alcançar com esta Pesquisa, pois representam as demais escolas da Rede Estadual localizadas em Maracanaú e por conseguinte, na Rede estadual do Estado do Ceará, pois embora sejam escolas estaduais, elas são distintas, no que diz respeito a sua organização, de uma maneira especial, no caso das EEEP's, inclusive na maneira de escolha e indicação do Diretor Escolar, conforme legislação específica que será objeto de estudo desta Pesquisa. Assim, as suas diferenças, representam o porquê da escolha delas para este estudo.

Diniz (2007) observa que o Brasil tem passado por mudanças significativas nas últimas décadas, marcadas pela estatização de programas e pela necessidade de reformulação na agenda pública, enfatizando a importância de alterações práticas nos campos social, econômico e político. Essa transformação, conforme Dahl (2005) representa a transição de uma estrutura política centralizada para um sistema poligárquico, no qual os cidadãos participam ativamente do processo político e da tomada de decisões, não se limitando apenas às eleições. Isso implica competição política, liberdade de expressão e consideração das preferências individuais na formulação de políticas.

Citando como exemplo a criação, gestão e estruturação dos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) pelos municípios, conforme estabelecido pelo Ministério do Desenvolvimento Social. Dahl (2005) destaca a necessidade de uma sociedade que promova direitos por meio de instituições democráticas, permitindo a existência de oposição e descentralizando a gestão das políticas públicas. Não se trata somente de uma configuração social que imputa, hierarquicamente, as regras de cima para baixo, mas permite que nos escalões menores a gestão seja realizada por aqueles que estão em seu cotidiano.

É importante destacar que a sociedade passou a desfrutar de um maior engajamento político, o que lhe permitiu uma participação mais significativa em questões sociais e políticas, contribuindo para a desestruturação da ordem tradicional (Weber, 2007). Esse fenômeno possibilita uma compreensão mais profunda da natureza das práticas estatais voltadas para a efetivação dos direitos, onde os sujeitos envolvidos não se limitam apenas aos legisladores, mas também englobam aqueles para os quais as normas são elaboradas e aplicadas.

Nesse contexto, a sociedade civil pode ser entendida como o conjunto de indivíduos e organizações que não possuem vínculos institucionais diretos com o governo ou o setor privado. Este agrupamento engloba uma diversidade de grupos, tais como: Organizações Não Governamentais; movimentos sociais; associações de moradores; sindicatos; entre outros (Morais; Silva; Frota, 2021). No âmbito dessa estrutura, encontram-se os colegiados, que consistem em grupos compostos por representantes de diferentes segmentos da sociedade civil e do governo, cujo propósito é discutir e deliberar sobre questões específicas. Nesta Pesquisa falaremos das Políticas Públicas voltadas para a educação, olhando de uma maneira especial para a Gestão das escolas, sendo assim, falaremos dos organismos colegiados, especialmente do Conselho Escolar (CE).

Vale ressaltar que esses colegiados podem ser formados por representantes de organizações da sociedade civil, especialistas, acadêmicos e outros atores relevantes, visando promover a participação democrática e a deliberação de demandas populares. Desta forma, analisando a prática dos Gestores Escolares, nas 3 escolas citadas, poderemos, sim, buscar compreender a atuação destes Professores que se colocaram à disposição de ser Gestores e assim, por meio da Pesquisa no campo, através dos entrevistados que são pessoas da Comunidade Escolar, especialmente do Conselho, analisar os dados para compreender como se dá a tão falada e sonhada Gestão Democrática nas escolas públicas, ou não. Neste momento, sou convidado a “suspender os aprioros” e assumir a vocação de Pesquisador, a fim de ir ao Campo sem preconceitos para colaborar com a academia no sentido de produzir um trabalho que apresente instrumentos, ações e propostas para o desenvolvimento da Prática de uma Gestão Escolar que vá ao encontro das demandas e necessidades da sociedade atual, considerando as políticas públicas voltadas para a educação, em um processo de avaliação constante delas, sempre buscando entender e compreender o contexto em que foram criadas e a quem se destinam.

2 DIMENSÕES E INSTRUMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR

2.1 Legislação Educacional e a Gestão Escolar

No século XIX, a Gestão Escolar começou a assumir um papel de maior importância. Segundo relatos da época, Diogo Mendonça Pinto desempenhou o cargo de primeiro Inspetor Geral de Instrução Pública por mais de 2 décadas, de 1851 a 1872, conforme mencionado por Monarcha (1999):

Em 15 de outubro de 1827, surgiu a primeira lei do ensino público nacional, que determinou, entre outras coisas: a exigência, desde que necessárias, das “escolas de primeiras letras” – correspondentes ao que hoje temos como as séries iniciais do Ensino Fundamental – em todas as cidades, vilas e lugares mais populosos; escolas para meninas; ingresso no magistério por meio de concurso público, além de uma política salarial e vitaliciedade para a categoria dos professores (Monarcha, 1999, p. 13).

Apesar da exigência legal de concurso público para ingressar na carreira docente, no passado era possível se tornar professor mesmo sem uma formação acadêmica específica, desde que houvesse comprovação de idoneidade moral e habilidades intelectuais.

Em 12 de agosto de 1834, o Ato Adicional alterou a Constituição do Império e teve um impacto significativo na política educacional brasileira. Uma das mudanças foi a transferência da responsabilidade pelo Ensino Primário para as províncias. O Ensino Superior ficou sob a responsabilidade do poder central, enquanto o Ensino Secundário era oferecido por instituições particulares e pelo Colégio Pedro II, no Rio de Janeiro, que era a única escola pública a desempenhar essa função.

Os inspetores foram os pioneiros na definição dos padrões de organização das aulas e dos métodos de ensino, considerados os primeiros gestores escolares do país, de acordo com Hengenühle (2004).

O Inspetor Geral enfrentou desafios que ainda persistem no Brasil, e como mencionado por Hengenühle (2004, p. 16): “A distância a ser percorrida ainda é imensurável e permanecerá enorme enquanto não nos interessarmos pelo desenvolvimento intelectual e moral do nosso povo”.

Em 1938, foi estabelecido o concurso de provas e títulos para a função de gestor escolar, e passou posteriormente a ser exigido que os candidatos tivessem 5 anos de experiência como professores efetivos do Estado.

Antes da promulgação da Lei n.º 5.692/1971, que estabeleceu as diretrizes e bases da educação nacional, houve poucas alterações no processo de seleção para o cargo de gestor escolar. Tornou-se requisito a formação superior em Pedagogia, com habilitação em Administração Escolar, de acordo com Lück (2008).

Antes do advento do voto direto, em geral, os gestores escolares eram subordinados aos órgãos centrais e sua função era administrar as ordens emanadas dessas instâncias superiores. A partir dos anos 80, com a posse dos primeiros governadores eleitos pelo povo, o processo de autonomia das escolas recebeu um impulso significativo.

A Constituição Federal de 1988, conhecida como “Constituição Cidadã”, estabeleceu princípios fundamentais no país, como a obrigatoriedade, gratuidade (nas escolas públicas), igualdade, liberdade e gestão democrática, sendo esta última regulamentada por leis complementares.

A gestão democrática tem um impacto direto no trabalho e nos resultados da escola, sendo fundamental que as ações sejam coletivas e todos os envolvidos participem do processo. A democracia reflete o movimento histórico de lutas por direitos fundamentais que antes foram negados aos cidadãos brasileiros, como: liberdade; dignidade; moradia; e jornada de trabalho.

É importante trazer para a discussão o contexto que envolveu a constituição brasileira, pois isso nos permite analisar tanto os avanços quanto os obstáculos enfrentados. Durante o período autoritário e centralizador, a liberdade, a democracia e a capacidade crítica presentes nos movimentos populares foram interrompidas, representando um desafio para o desenvolvimento do país.

A luta pelas liberdades democráticas; os primeiros grandes movimentos grevistas; o movimento das “Diretas Já” pelo retorno de eleições para governantes; a liberdade de organização partidária, entre tantas outras ações no campo trabalhista, político e social, configurou um “clima” por maior participação e democratização das várias esferas da sociedade brasileira, incluindo-se o próprio Estado (Adrião, 2001, p. 63).

A politização do Brasil foi fortemente influenciada pelos movimentos grevistas e sindicais, que buscavam transparência e coerência e se tornaram a base para a resistência dos grevistas contra o regime ditatorial. Inicialmente, houve uma maior participação civil nas políticas sociais, o que permitiu uma fiscalização mais efetiva. No entanto, após anos de luta e algumas conquistas nesse processo político, a sociedade brasileira foi impactada pelo golpe ocorrido em 31 de março de 1964, resultando na implantação do Regime Militar e resultando na cassação, modificação ou extinção de muitos direitos adquiridos a custo de vidas humanas.

(Há aqui um imbróglio histórico, pois aparentemente já estávamos falando da ditadura, e, de repente, falamos do seu início).

Entre os 17 atos instituídos pelo Regime do AI-5, foi o 5º ato que autorizou medidas de exceção, como: a suspensão dos direitos políticos dos cidadãos; cassação de mandatos parlamentares; fechamento do Congresso Nacional; intervenções federais; e até mesmo prisões que antes eram consideradas ilegais.

O AI-5 foi a culminância de um ano efervescente culturalmente, socialmente e politicamente. Este veio como modo de o Estado demonstrar a unidade nacional e a proteção através das leis brasileiras que garantiriam a legitimidade da política militar (Campos, 2014, p. 71).

Naquele período, vivenciou-se uma intensa repressão, na qual tanto a liberdade do povo quanto daqueles que se opunham ao regime foram completamente suprimidas. Além disso, houve restrições à liberdade de escolher representantes e de protestar contra abusos e privilégios.

Neste período, a tortura foi institucionalizada como veia de ligação violenta entre os que insistiam em lutar à margem do Governo Militar, em que grupos de militares de capitais e tecnoburocratas continuavam a tentar ganhar apoio para a dita democracia militar (Campos, 2014, p. 69).

Na segunda metade da década de 1970, o regime começou a declinar e, na década de 1980, com o término do Regime Militar, o povo brasileiro redespertou o desejo por uma participação política efetiva, e o país começou a trilhar o caminho em direção à conscientização. Conforme destacado por Vieira e Farias (2002), é crucial analisar o contexto político e a disponibilidade de vagas na rede pública de ensino no Brasil, já que essa conjuntura desempenha um papel significativo:

Em 1962, a oferta pública representava 59,6%, decrescendo para 39,3%, em 1963, as matrículas explodem para 105.181, em 1970, o país passa para 811.677, em 1973. A oferta privada neste período deixa de concentra-se no regime público, passando a priorizar como forma de organização os estabelecimentos isolados. Entre 70 e 80 essa curva ascendente se mantém, apresentando um ritmo de crescimento de 223, 7% movimento diferente registrado no ensino fundamental e médio quando a expansão é reduzida à metade. Tal situação se explica em função do próprio deslocamento dos canais de ascensão social desse período. As camadas médias exercem pressão e o aumento de vagas acima sinalizado corresponde a um interesse concreto do Estado autoritário em cumprir essas demandas. Nesse quadro, o recurso à parceria da iniciativa privada representa uma opção estratégica (Vieira; Farias, 2002, p. 280).

Através de um foco na educação, evidenciando o atraso causado pelo regime anterior à nação, os brasileiros reconquistaram sua liberdade ao escolherem instituições educacionais que validam suas opiniões, experimentando assim a sensação de liberdade e soberania. A Constituição de 1988, conhecida como “Constituição Cidadã”, devido ao seu enfoque na cidadania, consolidou o ideal de democracia do Estado-Nação, estabelecendo relações que promovem a ordem interna de um Estado Democrático de Direito. Antes dessa Constituição, o Brasil teve outras 6 constituições promulgadas em: 1824; 1891; 1934; 1937; 1946; e 1967. A Constituição de 1988, no entanto, foi imposta sem a participação popular em sua formação, embora historiadores mencionem uma 8ª Constituição, que seria a Emenda n.º 1 da Constituição Federal de 1967, em vigor desde 1969. No entanto, apenas 7 são consideradas oficialmente pela história do país, e conceitos importantes relacionados aos direitos individuais e coletivos podem ter sido deixados de fora de seu texto. Segundo os teóricos Vieira e Farias (2002), o retorno à democracia no Brasil não foi simplesmente concedido pelos militares, mas sim um processo complexo que envolveu diversos aspectos, relacionados à educação e outros setores da sociedade:

“[...] conquista lenta forjada no território dos movimentos sociais, iniciados desde o final da década de 70, com as greves dos metalúrgicos do ABC paulista (1978) e outras lutas políticas pelo direito a uma cidadania plena” (Vieira; Farias, 2002, p. 306).

A Constituição de 1988 é um marco crucial na história do povo brasileiro, pois representa o fim do regime imposto pelo Governo Militar, onde as vontades do povo eram desconsideradas e sem consulta popular. Como apontado por Souza (2005, p.116), “[...] essa Constituição abriu caminho para uma maior participação e descentralização, incorporando a ideia de que a maioria das políticas sociais deveriam ser descentralizadas e participativas”. A população ansiava por participar nas decisões políticas, deixando de ser apenas espectadora das deliberações no Congresso e engajando-se em movimentos que promoviam a cultura crítica e a emancipação legal. É importante destacar que as transformações ocorridas nesse período nem sempre foram determinadas apenas por condições internas do país ou do Estado. Há influências externas que também desempenharam papel significativo nessa trajetória. Segundo Vieira e Farias (2002):

[...] Ao contrário, grande parte deve ser tributada a um movimento mais amplo ao qual convencionou-se denominar de globalização. Embora esta seja uma discussão que ultrapassa os limites do presente estudo, não é possível ignorá-la. Sem esgotar tais aspectos, pretendemos iluminar alguns deles, verificando seus possíveis impactos sobre a educação brasileira e a cearense, em particular (Vieira; Farias, 2002, p. 307).

A realização desse anseio só poderia acontecer em um regime democrático, no qual a luta por direitos individuais e coletivos possibilitasse a eleição do mais alto representante, o presidente. A Constituição de 1988, promulgada por uma Assembleia Nacional Constituinte, trouxe um texto moderno e progressista para sua época, trazendo importantes inovações para o processo de democratização do Brasil.

“Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes” (Brasil, 1988).

É importante ressaltar que a Constituição de 1988 trouxe um destaque para os processos de tomada de decisão no Congresso, o que teve um impacto significativo na vida do cidadão, especialmente ao considerarmos os direitos que antes eram negados ou suprimidos pelas constituições anteriores.

É válido ressaltar que a Constituição de 1988 conferiu destaque aos processos de tomada de decisão no Congresso, o que teve um impacto significativo na vida dos cidadãos, especialmente ao considerarmos os direitos que antes eram negados ou suprimidos pelas constituições anteriores. Dessa forma, a Constituição estabeleceu as bases dos direitos fundamentais, como: o direito à vida; à liberdade; à igualdade; à segurança; e à propriedade, que não eram claramente previstos nos textos constitucionais anteriores sendo conquistas reprimidas durante os períodos de Regimes Militares.

A Constituição também estabelece uma série de deveres, destacando a responsabilidade compartilhada entre a família, o Estado e a sociedade na garantia da educação, um direito social essencial. Conforme estabelecido pelo art. 205 da Constituição Federal:

Art.205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (Brasil, 1996, n.p.).

A Constituição Federal estabeleceu vários princípios educacionais, incluindo a gestão democrática do ensino público, conforme estipulado por lei. No contexto da educação básica, cabe às escolas colocarem em prática esses princípios, considerando suas particularidades e diretrizes estabelecidas.

A abordagem educacional deve se basear nas habilidades e conhecimentos dos alunos, proporcionando uma progressão educacional que esteja em consonância com os princípios democráticos e com a participação dos cidadãos na vida pública como agentes

criadores de novos direitos. É crucial que a educação esteja atenta para suprir as demandas culturais exigidas pela sociedade.

Conforme Querluz e Alonso (2003, p. 63) destacam, o desenvolvimento dessa abordagem contribui para que a escola se destaque no sistema educacional, demonstrando a viabilidade de experiências que vão além do caráter burocrático e legalista da educação formal, visando a qualidade no ensino.

As competências, conhecimentos e atitudes dos gestores educacionais são igualmente importantes tanto na teoria quanto, na prática e devem estar cientes de que suas atribuições atendem às demandas dos diferentes setores, requerendo criatividade no relacionamento e compreensão do papel de um líder democrático exigido nessa função.

Ao aprender, a criança já teve que enfrentar exigências externas e sociais e isso faz com que ela se mobilize e desenvolva respostas para atender a essas exigências. Aprendemos quando buscamos respostas para as nossas dúvidas, quando somos afetados pelas pessoas que nos cercam e quando estamos envolvidos nos movimentos que estão ao nosso redor, pois todas as vivências promovem aprendizagem (Beltram, 2018, p. 88).

Um elemento de suma importância no que se refere ao espaço e ambiente intrinsecamente conectado à sociedade é a promoção de interações democráticas nas quais o indivíduo está inserido:

[...] coordenada pelo seu gestor, deve constantemente refletir sobre o papel da educação escolar, sobre o futuro da sociedade no momento em que estabelece as diretrizes [...] pelo grau de desenvolvimento democrático das relações escolares e do tratamento às questões relativas às desigualdades sociais e diversidade nos elementos curriculares (Ramos, 2010, p. 30).

Com o propósito de fomentar uma administração descentralizada, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) contempla uma série de princípios democráticos que visam estabelecer um ambiente propício para o desenvolvimento da proposta educacional, que engloba valores e promove uma formação integral dos indivíduos.

Quando a escola se torna um local dinâmico e desafiador, os alunos se tornam ativos, reflexivos, atuantes e participativos, deixando de ser expectadores e se tornando construtores. Isso só pode ser alcançado se os alunos tiverem oportunidade de interagir em classe, independentemente de seu nível de aprendizagem e, se o planejamento contemplar a participação da premissa de que as pessoas aprendem umas com as outras e que os alunos que apresentam facilidade e podem contribuir com os que apresentam dificuldade (Silva; Urbaneski, 2013, p. 34).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) n.º 9.394/96 estabelece que as instituições públicas de Ensino Básico devem ser administradas por meio de mecanismos de grande importância. Esses mecanismos consistem em uma instância colegiada, que envolve os diferentes segmentos da comunidade escolar e local. Essa instância colegiada consegue promover discussões consultivas, deliberativas, fiscalizadoras e mobilizadoras.

Dalberio (2008) e Cruz (2015) destacam os elementos da legislação nacional que embasam a gestão democrática nas escolas, baseando-se na perspectiva de que o gestor desempenha um papel crucial na coordenação da equipe escolar e na promoção da participação da comunidade.

Cruz (2015, p. 46-47) ressalta a importância do papel do gestor escolar, evidenciado pelas mudanças ocorridas nas décadas de 1990 e 2000, com a implementação de políticas educacionais significativas. Dalberio (2008) destaca que a gestão democrática é respaldada tanto pela Constituição Federal de 1988 quanto pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, bem como pelo Plano Nacional de Educação de 2001. A autora enfatiza a importância da participação das famílias e da comunidade, conforme expresso nos arts. 12 a 15 da LDB de 1996, que destacam a integração da sociedade com a escola pública como parte da concepção de gestão democrática escolar.

No entanto, Paro (2017) argumenta que a participação da população nesse processo de gestão democrática da escola já é implicitamente necessária, embora haja uma falta de definição precisa do conceito de participação. Paro (2017) e Dalberio (2008) apontam o problema associado à percepção do gestor como autoritário, contribuindo para essa questão. Para Dalberio (2008, p. 3):

O gestor não deve ser autoritário, pois, ao gestor, cabe o perfil de ser democrático e, portanto, desenvolver condições de favorecer o processo democrático no cotidiano da escola. Para possuir todas essas características, o gestor deve dispor também de grande arcabouço teórico na área da pedagogia, bem como das habilidades técnicas e políticas, que representam recursos fundamentais para se garantir uma gestão dentro de uma perspectiva democrática, da qual todos participam.

De acordo com Cruz (2015), o gestor escolar desempenha um papel fundamental de articulação, conforme estabelecido na Resolução n.º 4, de 13 de julho de 2013, que define as Diretrizes e Bases Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Essa resolução reafirma a importância da gestão democrática nas escolas e o papel do gestor escolar na promoção da qualidade social das aprendizagens. Segundo o art. 55, inciso VI, o gestor escolar é responsável por exercer uma abordagem articuladora e mobilizadora no dia a dia escolar e

nos espaços de interação da escola, garantindo transparência e responsabilidade (Cruz, 2015). Portanto, é crucial que o gestor escolar possua o conhecimento necessário para mediar as questões políticas da escola, incentivando uma compreensão clara dos papéis e objetivos de todos os membros da instituição de ensino (Cruz, 2015).

Dalberio (2008) defende que a democracia na escola só pode ser alcançada por meio da participação ativa da comunidade, não apenas como espectadora, mas como sujeito ativo. É essencial que todos possam participar das discussões, refletir e ter influência nesse ambiente educacional.

Caldeira (2015) destaca que a participação na gestão democrática não deve ser pontual em momentos específicos, mas sim um envolvimento contínuo da comunidade escolar, desde o planejamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) até atividades como leituras, passeios e interações sociais. Essas atividades promovem o senso de pertencimento, o reconhecimento dos direitos à educação, a valorização do trabalho realizado e o respeito à diversidade.

Nessa perspectiva, Silva (2014, p. 16) enfatiza que “[...] a gestão democrática participativa requer a participação essencial de todos os segmentos da comunidade escolar”. A autora também menciona que:

Importante registrar, que a participação da comunidade na gestão escolar, se apresenta como uma das formas de realização dos processos formativos escolares, em busca de demonstrar a transparência da formação e da cultura democrática escolar ao revelar a construção de uma nova maneira de gestão que vem sendo aplicada ao longo do tempo. E além da participação, a autonomia, a transparência, a publicidade e a pluralidade se tornam características essenciais à formação de uma cultura democrática escolar (Silva, 2014, p. 16).

Sobre a participação da comunidade na Gestão Escolar pública, Paro (2017) destaca que há diversos desafios para sua efetivação. Portanto, é fundamental que aqueles que buscam promover essa participação compreendam sua importância e necessidade, para não desistirem diante das primeiras dificuldades encontradas.

Ademais, outro elemento relevante, no contexto da Gestão Escolar, e crucial para esta pesquisa é a compreensão da gestão democrática e participativa. Conforme Lück (2013), o próprio conceito de gestão pressupõe a participação, uma vez que se refere a um trabalho baseado em processos sociais, com o propósito de atingir metas e objetivos para assegurar a qualidade da educação. Segundo a autora:

Entende-se que o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos. Portanto, a sua gestão pressupõe a atuação participativa, cuja adjetivação consiste em pleonasma de reforço a essa importante dimensão da gestão escolar (Lück, 2013, p. 22).

Segundo Lück (2013), é válido ressaltar que as expressões “gestão participativa” e “democracia participativa” podem parecer redundantes, mas essa redundância é útil, pois reforça uma das dimensões mais importantes da gestão educacional democrática. Sem uma participação efetiva, a gestão democrática não pode ser plenamente concretizada.

No que diz respeito à implementação da gestão participativa na escola, existem alguns elementos essenciais para esse processo. Isso inclui a prática da escuta ativa, o diálogo entre os membros da comunidade escolar e, acima de tudo, o estabelecimento de uma cultura colaborativa. A relevância desses elementos será apresentada a seguir.

2.2 Os organismos colegiados

Ao analisarmos os processos que possibilitam a implementação da gestão democrática participativa na escola, é essencial entender como a comunidade e a equipe escolar podem contribuir para tomadas de decisão. A participação coletiva deve se basear nos interesses e necessidades das comunidades envolvidas. A descentralização das decisões e ações compartilhadas favorecem a formação da cidadania. Na escola, o enfrentamento de desafios e obstáculos deve ser um processo conjunto, compartilhado por professores, alunos, pais, equipe gestora, funcionários e comunidade local. A implementação de colegiados, como o Conselho Escolar, o Grêmio Estudantil, o Conselho de Representantes de Turma e o Conselho de Pais e Professores, é uma das formas de organização que priorizam a participação de todos os segmentos da comunidade escolar e local.

Segundo Lück (2013, p. 35), a participação no contexto escolar é exercida de diferentes formas, desde a participação como manifestação de interesses individualistas, muitas vezes disfarçados, até a expressão efetiva de compromisso organizacional e social, traduzida em ações concretas e objetivas voltadas para a realização de objetivos em conjunto. A autora também destaca que o sentido de participação pode ser observado em sua abrangência e poder de influência através da prática exercida e de seus resultados.

Dessa forma, Lück (2013) apresenta, em seus estudos, as seguintes formas de participação: participação como presença; participação como expressão verbal e discussão; participação como tomada de decisão; participação como engajamento; e participação como

representação. Participação como presença refere-se a estar fisicamente presente em um local ou grupo, independentemente da atuação individual (Lück, 2013, p. 36). Nesse sentido, a participação em atividades escolares pode ocorrer por obrigatoriedade, necessidade ou eventualidade, mas não necessariamente por vontade ou intenção própria do indivíduo. Segundo a autora, esse tipo de participação geralmente tem um impacto negativo nas ações do grupo.

Participação como expressão verbal e discussão envolve a oportunidade para um indivíduo expressar suas opiniões e ideias, porém com a falsa sensação de que foi ouvido. Conforme Lück (2013), esse tipo de participação ocorre em reuniões da equipe escolar ou encontros com a comunidade escolar, onde é aberta a oportunidade de falar, mas o propósito real desses encontros é ratificar decisões já tomadas pela direção da escola. Isso gera uma falsa sensação de que houve espaço para discussão, resultando em certa conformidade no grupo como um todo.

A participação como tomada de decisão ocorre quando as soluções para problemas são apresentadas pelo gestor, sem a necessidade de questionamentos. Nesse tipo de participação, conforme Lück (2013, p. 45):

Não se discute, muitas vezes, por exemplo, qual o papel de todos e de cada um na vida da escola, qual o significado pedagógico e social das soluções apontadas na decisão; que outros encaminhamentos poderiam ser adotados de modo a obter resultados mais significativos.

Segundo as evidências apresentadas por Lück (2013), essa forma de participação é caracterizada por reuniões em que são discutidas soluções já estabelecidas pelo gestor para problemas de menor importância, criando uma ilusão de participação democrática entre os envolvidos. Por outro lado, a participação como engajamento refere-se àquela onde os indivíduos se envolvem ativamente nos processos sociais e assumem responsabilidades, representando, assim, uma forma de participação abrangente. Como destacado por Lück (2013, p. 47):

Sua participação envolve o estar presente, o oferecer ideias, e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre o encaminhamento de questões, com base em análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida no encaminhamento e nas ações necessárias e adequadas para a efetivação das decisões tomadas.

Segundo a autora, nesse tipo de participação, o indivíduo assume a responsabilidade de tomar decisões e se comprometer com as atividades da escola. É quando o gestor escolar

reconhece o seu papel crucial como líder e mediador entre os diversos grupos da comunidade escolar que a participação por engajamento se torna natural para todos, resultando em impactos positivos de forma geral.

Já a participação como representação envolve garantir a participação de um grupo por meio do estabelecimento de organizações formais, onde a escolha de um representante desse grupo assegura sua representatividade nas decisões tomadas. Sobre essa forma de participação, Lück (2013, p. 41) destaca que:

Nas escolas, essas organizações são os conselhos escolares, associações de pais e mestres, grêmios estudantis ou similares, constituídos por representantes escolhidos mediante o voto. Essa situação constitui-se em um princípio de gestão democrática definido no artigo 14, inciso II, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96). Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público (LDB 9.394/96, Art. 14 e Art. 15).

Os trechos mencionados dos artigos da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) abordam a importância da participação dos profissionais da educação e de toda a comunidade escolar, promovendo a autonomia do ensino público em consonância com a gestão democrática, visando compreender as funções pedagógicas e administrativas.

Considerado o órgão máximo da gestão democrática de uma escola, o CE é um grupo de indivíduos eleitos internamente para desempenhar funções atribuídas pela comunidade escolar. Essas funções visam possibilitar a tomada de decisões de maneira democrática e participativa, no contexto da construção política e comunidade educacional.

Quando todos participam e se comprometem com uma educação de qualidade, tanto os alunos quanto a escola se beneficiam. É possível observar uma melhora no relacionamento entre todas as partes envolvidas, bem como um trabalho coletivo que incentiva a aprendizagem conjunta, trazendo benefícios para todos os interessados. Participação e coletividade são sinônimos de práticas colaborativas, que tornam as pessoas mais engajadas em suas responsabilidades e ações planejadas. A Gestão Escolar valoriza essas 2 vertentes, pois reconhece que ao priorizá-las, o trabalho em equipe produzirá grandes resultados.

Nessa perspectiva, conforme Nunes (2011), para legitimar os processos que garantem a democratização na Gestão Escolar, é fundamental refletir sobre como a comunidade pode se envolver nas atividades da escola pública. Para a autora, é nesse contexto que a criação

de órgãos colegiados, como conselhos escolares, associações de pais e mestres, bem como grêmios estudantis, possibilita a efetivação desse processo.

Se a escola pretende ser democrática e formar cidadãos que valorizam a democracia como princípio, prática e valor, além de promover o protagonismo dos indivíduos na definição de seu destino, é necessário estabelecer uma gestão que incorpore esses objetivos, argumenta Antunes (2016). Segundo a autora, “[...] a gestão democrática não pode ser construída sem canais de participação popular e social” (Antunes, 2016, p. 96). A partir desse ponto, compreende-se a importância de espaços coletivos de tomada de decisões e participação, como: as Associações de Pais e Mestres (APMs); Grêmios Estudantis; Conselhos Escolares; entre outros, que promovam a escuta, o fortalecimento e o engajamento de seus membros na busca por uma escola participativa e de qualidade.

Outro aspecto ressaltado por Antunes (2016) sobre a gestão democrática é a elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola, que conta com a participação ativa de alunos, familiares, funcionários e professores, ou seja, toda a comunidade pode contribuir para construir o sentido e significado da escola e da educação.

Dessa forma, considerando a participação como representação, todas essas diferentes formas de atuação na gestão democrática da escola, por meio de seus colegiados, são relevantes para o desenvolvimento desta Pesquisa, pois demonstram como a comunidade escolar pode estar ativamente envolvida em suas atividades. Portanto, será feita uma breve descrição de cada uma delas e sua importância para garantir uma gestão democrática participativa.

A Associação de Pais e Mestres (APM), conforme as pesquisas de Viana e Mariotini (2019); Oliveira e Artigas (2017); e Liebel (2010), é uma entidade jurídica própria e sem fins lucrativos, criada para colaborar com o aprimoramento do processo educacional, representando os interesses comuns de pais, professores, alunos e funcionários da escola.

Branco (1996) explica que sua origem no contexto americano teve início a partir da evolução dos Clubes de Mães em creches, chegando ao Brasil por volta da década de 1930, nas escolas primárias do Rio de Janeiro. Além da contribuição nos processos educacionais e na discussão de interesses comuns entre os membros, Viana e Mariotini (2019) ressaltam que a APM também auxilia a direção escolar em assuntos relacionados aos investimentos financeiros provenientes de verbas públicas repassadas pelo governo.

É importante destacar que, conforme Viana e Mariotini (2019), a APM possui seus próprios estatutos, que orientam seu funcionamento enquanto entidade representativa da comunidade escolar. Segundo as autoras:

Os integrantes dessa instituição representativa realizam reuniões ou assembleias ordinárias e/ou extraordinárias, nas quais, de acordo com documentos que norteiam suas ações, se organizam para planejar, discutir e efetivar ações vinculadas ao Projeto Político Pedagógico das escolas públicas. No entanto, é preciso salientar que, essa instituição na maioria das vezes, não toma suas decisões sozinhas, pois ela é quem auxilia e dá apoio à gestão escolar como forma de contribuição na construção da gestão democrática da escola pública (Viana; Mariotini, 2019, p. 114).

Conforme analisado pelas autoras, a APM desempenha um papel fundamental ao proporcionar oportunidades de participação e envolvimento dos pais na vida escolar dos alunos. Essa participação não apenas contribui para uma educação de qualidade, por meio do engajamento da comunidade, mas também está alinhada aos ideais pedagógicos da gestão democrática participativa (Viana; Mariotini, 2019, p. 115).

Nesse contexto, de acordo com Liebel (2010), organizações como a APM devem ter a capacidade de garantir o pleno exercício do poder coletivo, da criatividade e da iniciativa de seus membros, baseando-se na autonomia do grupo e em decisões coletivas. Segundo a autora, “[...] esse exercício do poder coletivo permite ao grupo produzir conhecimento sobre a instituição e a sociedade, a partir de sua prática democrática” (Liebel, 2010, p. 18).

Oliveira e Artigas (2017) destacam, a importância de ampliar a participação dos pais além dos muros da escola, como forma de democratização do ensino. No entanto, os autores ressaltam “[...] a necessidade de medidas efetivas para garantir a participação dos pais na escola, como uma reflexão sobre a legislação trabalhista, de modo a assegurar o direito dos pais trabalhadores de acompanharem a vida escolar dos filhos e participarem de reuniões escolares” (Oliveira; Artigas, 2017, p. 8019). Nessa perspectiva, como enfatizado por Viana e Mariotini (2019, p. 118):

Portanto, percebe-se que a APM é uma via para a Gestão Democrática no contexto escolar, pois através de seus órgãos representativos que são possibilitados um maior envolvimento da comunidade e em específico, da família dos alunos no acompanhamento escolar dos seus filhos. Ou seja, a APM é uma instância reconhecida como espaço de participação das famílias por meio das quais a gestão democrática deve ser exercida.

Além disso, é importante destacar a relevância da participação de pais, professores, alunos, funcionários, comunidade e equipe escolar no processo educacional e na busca pela qualidade da educação. Através da APM, esses membros têm a oportunidade de promover a integração entre escola, família e comunidade.

Oliveira e Artigas (2017, p. 8024) enfatizam que “[...] garantir espaços físicos para a formação desses colegiados, como a APM, e cumprir as exigências burocráticas não é suficiente para promover uma participação efetiva e ativa”. Segundo os autores, é necessário

repensar esses colegiados, buscando atividades que contribuam para a desconstrução de práticas autoritárias no campo da educação,

Diante desse contexto não devemos pensar as associações como meros órgãos executores ou simplesmente mais um segmento organizado, instituído por imposição de um mero cumprimento de lei dentro das escolas públicas. O que se pretende é instrumentalizar os sujeitos que compõem esses segmentos de representação da comunidade escolar para que efetivem ações que rompam uma conceituação histórica (Oliveira; Artigas, 2017, p. 8025).

Isso ocorre porque, conforme mencionado por Adrião e Peroni (2007), é importante refletir sobre o fato de que, embora a APM seja uma oportunidade para a participação da comunidade na gestão democrática, ela ainda é uma instituição privada que opera na escola.

De acordo com essas autoras, é relevante lembrar que a APM, apesar de oferecer uma possibilidade de envolvimento dos pais nas decisões da escola, é geralmente considerada uma das formas menos democráticas, pois não está sujeita ao controle do colegiado gestor. Portanto, é crucial refletir sobre como suas ações serão conduzidas para assegurar sua funcionalidade como um órgão de participação ativa e democrática.

Dessa forma, quando a APM é capacitada com ferramentas que possibilitam a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, isso nos permite garantir a implementação da gestão democrática participativa.

O CE, conforme abordado por Antunes (2016) e Delfim (2013), é um colegiado composto por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, incluindo pais, alunos, professores e funcionários. Sua natureza é deliberativa e consultiva, e sua função é trabalhar em conjunto com a direção da escola. Por meio do CE, todos os envolvidos na escola têm a oportunidade de serem representados e participar das decisões relacionadas aos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, tornando-o um instrumento de gestão da própria escola.

Delfim (2013), ao abordar a história do CE na educação brasileira, destaca que os conselhos, de forma geral, existem desde o Período Imperial, atuando como mediadores entre o governo e as elites locais. Contudo, somente a partir da década de 1960, com a promulgação de leis que respaldam sua criação, é que esses conselhos ganharam força como uma possibilidade de engajamento da comunidade na Gestão Escolar.

Antunes (2016) explica que, em sua composição, com exceção do diretor, sendo membro nato do CE, os demais membros são eleitos por seus pares. Isso significa que “[...] todos os professores da escola elegem, por voto direto, os professores que os representarão no

Conselho; todos os alunos também escolhem os alunos que os representarão, e assim por diante” (Antunes, 2016, p. 106). Essa é a maneira pela qual os representantes são selecionados, conforme descrito pela autora.

Os Conselhos de Escola podem desempenhar as funções consultiva, deliberativa, normativa e fiscal. Para orientar o trabalho dos Conselhos de Escola, das APMs e dos Grêmios, é de fundamental importância conhecer os grupos sociais com os quais contamos e seus respectivos contextos de vida, sonhos, desejos, bem como conhecer os marcos legais que definem sua atuação (Antunes, 2016, p. 106-107).

Segundo Marques (2016), é de extrema importância que o CE seja ativo após sua instituição na escola. Sua equipe não deve apenas executar tarefas burocráticas, como assinar documentos ou ser informada de eventos de última hora, mas sim desempenhar um papel atuante. O CE faz parte da gestão democrática e atua em conjunto com a direção da escola.

De acordo com Soares e Vasconcelos (2021), as ações do CE devem ser direcionadas para a melhoria da qualidade da educação. Para os autores, o diálogo é fundamental para os membros do conselho, pois promove a compreensão do ponto de vista do outro e sustenta a ação democrática. A promoção do diálogo e da alteridade é essencial nesse contexto.

As atribuições do CE, seu funcionamento e sua composição, juntamente com outros aspectos, são determinados por um Regimento Comum da rede de ensino, como mencionado por Antunes (2016). Cada conselho pode criar seu próprio Regimento ou Estatuto Interno, se considerar necessário, para estabelecer normas específicas. Conforme defendido por Soares e Vasconcelos (2021, p. 42), esse aspecto é relevante na organização dos conselhos,

O Regimento do Conselho Escolar é um importante instrumento para consolidar e regulamentar como se dará o funcionamento do colegiado, visando ao cumprimento de sua função instituída: a de efetivar a gestão democrática nas escolas públicas do país. Fazendo jus aos princípios que norteiam sua elaboração, convém que o conteúdo do Regimento seja discutido, ampla e coletivamente, e que exista um consenso consciente. É importante que esse documento regulador seja, ainda, construído com autonomia, por meio da participação de todos, que se consolide em Assembleia e que atenda à dinâmica funcional do colegiado.

De acordo com Soares e Vasconcelos (2021), a gestão democrática requer efetivar processos baseados em dinâmicas coletivas e participativas de tomada de decisão. Portanto, é fundamental que o CE seja participativo e transparente em suas ações e procedimentos, deixando claro para cada conselheiro a importância de sua função, a fim de promover uma atuação responsável.

Os autores também ressaltam que o CE, por ser um colegiado que promove uma forma de gestão na qual as decisões são tomadas coletivamente, naturalmente se constitui como um espaço de participação, discussão, negociação e encaminhamento de demandas educacionais. Dessa forma, ele proporciona a gestão democrática por meio do envolvimento de seus membros.

Diversos autores (Gura; Schneckenberg, 2011; Heimoski, 2016; Papi, 2015; Silva, 2014; Dalben, 2016) destacam que o Conselho de Classe é um órgão colegiado de gestão, estabelecido por meio do Regimento Escolar. Nele, professores de diferentes disciplinas, juntamente com coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e a direção, se reúnem visando refletir e avaliar os processos pedagógicos e o desempenho dos alunos em diferentes turmas ou séries.

Segundo Heimoski (2016) e Papi (2015), a conceituação e a implementação do CE ocorreram nas escolas brasileiras a partir da década de 1950, inspiradas no modelo europeu, mais especificamente no modelo francês, após uma visita de educadores do Rio de Janeiro ao Instituto de Pesquisas Educacionais de Sèvres, na França.

Para Silva (2014) e Gura e Schneckenberg (2011), na organização do trabalho pedagógico, o CE é o espaço onde a análise do desempenho dos alunos e da própria escola ocorre de forma coletiva. Através da proposição de ações e intervenções consideradas necessárias, busca-se a melhoria da aprendizagem e da prática docente. Essas características o distinguem dos demais conselhos da escola. De acordo com Dalben (2006, p. 33): “[...] o Conselho de Classe é um espaço prioritário da discussão pedagógica, composto, principalmente, pelos docentes e pela equipe técnico-pedagógica que trabalham com determinadas turmas de mesma faixa etária ou mesma escolaridade”.

Conforme a autora, embora o Conselho de Classe seja geralmente composto pela equipe escolar, suas pesquisas revelaram que em algumas escolas existe a inclusão da participação dos pais e alunos das respectivas turmas (Dalben, 2016). Essa dinâmica, segundo Gura e Schneckenberg (2011), transforma o Conselho de Classe em um espaço democrático de avaliação dos processos educacionais desenvolvidos pela escola, promovendo uma conexão direta entre alunos e professores. Dessa forma, o Conselho de Classe:

[...] pode ser desenvolvido através de reuniões, que podem ser frequentes ou a depender da necessidade em que se encontra o contexto, pois a reunião é realizada a partir dos itens listados pelos integrantes do Conselho. Esta instância reúne vários profissionais da área da educação a fim de resolver as questões atribuídas no ensino dos alunos, e no processo de avaliação, entre estes profissionais está presente o pedagogo (Gura; Schneckenberg, 2011, p. 5107).

Os autores também enfatizam que, de acordo com os objetivos de trabalho, o Conselho de Classe é a instância colegiada mais importante da escola, pois tem a capacidade de impulsionar a dinâmica coletiva da instituição educacional por meio da gestão do processo de aprendizagem. Dessa forma, ele se configura como o primeiro espaço para discussões pedagógicas sendo parte integrante das atividades de avaliação desenvolvidas pela escola (Gura; Schneckenberg, 2011). Concordando com as ideias de Gura e Schneckenberg (2011), Heimoski (2016, p. 20) destaca que:

O Conselho de Classe é um espaço privilegiado de construção de consciência de participação, de diálogo, de alteridade tendo a aprendizagem como compromisso maior e a participação é indispensável no processo de construção e fortalecimento de uma postura mais democrática, que precisa ser vivenciada também na organização do trabalho escolar.

De acordo com Silva (2014), as reuniões do Conselho de Classe devem ser vistas como uma fonte de informações sobre a prática pedagógica, permitindo que os professores adquiram conhecimentos que facilitam a compreensão do processo de aprendizagem. Gura e Schneckenberg (2011, p. 5108) afirmam que é nas reuniões do Conselho de Classe que são tomados novos olhares em relação à aprendizagem dos alunos com dificuldades, além de serem analisadas as condições para que possam avançar.

Quanto à democratização da Gestão Escolar, Heimoski (2016) destaca que o Conselho de Classe desempenha um papel importante nesse processo, ao propor a superação de práticas excludentes, como a avaliação classificatória dos alunos, e ao realizar um diagnóstico das possíveis causas das dificuldades de aprendizagem. Assim, é necessário que a comunidade escolar faça uma autoavaliação das práticas adotadas no processo educacional, possibilitando a reorganização do trabalho pedagógico, para garantir a participação de todos.

O Grêmio Estudantil é considerado por diversos autores (Antunes, 2016; Freitas *et al.*, 2020; Virginio; Keller, 2016; Galina; Carbello, 2008) como um órgão representativo dos alunos, uma entidade autônoma que deve refletir a vontade coletiva dos estudantes e promover a ampliação da democracia, o desenvolvimento da consciência crítica e a problematização de interpretações e representações consensuais sobre a realidade sociocultural e ambiental da comunidade escolar.

Segundo Bianco e Junior (2008), Bald (2015) e Freitas *et al.* (2020), o surgimento dos Grêmios Estudantis está diretamente ligado ao movimento estudantil secundarista, que se iniciou na década de 1940. No contexto histórico, Galina e Carbello (2008) ressaltam o papel

importante desses grêmios no desenvolvimento educacional, bem como no amadurecimento pessoal e social dos jovens.

Essa relevância é enfatizada pelos autores, principalmente devido aos acontecimentos durante o período da Ditadura Militar, em que houve a proibição da livre organização dos estudantes e das atividades do Grêmio. Somente a partir da redemocratização brasileira, em meados da década de 1980, é que o caráter livre dos Grêmios Estudantis foi restabelecido (Bianco; Junior, 2008; Galina; Carbello, 2008; Freitas *et al.*, 2020). Nesse contexto, conforme Bald (2015, p. 10) afirma:

Durante a década de 80, período de lutas pela democratização da gestão da educação no país, o grêmio estudantil representou a força e a participação dos estudantes na política, discutindo, informando, suscitando o senso crítico e desenvolvendo lideranças.

De acordo com Bald (2015), mesmo com a retomada das atividades do Grêmio Estudantil na década de 1990, observou-se uma atuação mais limitada, em que muitas vezes o Grêmio se envolvia em atividades sem função social ou pedagógica clara.

Virginio e Keller (2016, p. 305) destacam que o Grêmio Estudantil, por sua vez, tem como objetivos representar os estudantes, defender seus direitos, promover a comunicação entre os alunos e a comunidade escolar, além de organizar atividades educacionais, culturais, cívicas, esportivas e sociais, sem fins lucrativos. Antunes (2016) enfatiza que os Grêmios Estudantis proporcionam aos estudantes a oportunidade de exercerem a cidadania e a democracia, além de poderem realizar ações relacionadas à escola e à comunidade, como debates, atividades culturais e campeonatos, entre outros. A autora também ressalta:

O Grêmio é também um importante espaço de aprendizagem, convivência, responsabilidade e de luta pelos direitos dos estudantes, crianças, adolescentes e jovens. Os Grêmios Estudantis não estão isolados na escola. Eles devem se relacionar com as entidades do Movimento Estudantil, dentre elas, a UNE (União Nacional dos Estudantes); UBES (União Brasileira dos Estudantes Secundaristas); UEES (União Estadual dos Estudantes Secundaristas) e a UMES (União Municipal dos Estudantes Secundaristas) (Antunes, 2016, p. 113).

Outra contribuição relevante colocada por Prates (2015) é a importância do Grêmio Estudantil como um meio de promover a democratização da Gestão Escolar. Através da interação com seus colegas, por meio do diálogo e da realização de ações coletivas, os alunos são incentivados a buscar e entender seus direitos, além de terem a oportunidade de construir conhecimentos. Conforme Virginio e Keller (2016, p. 305), essa perspectiva é fundamental para a formação dos estudantes: “O grêmio estudantil torna-se um mecanismo de participação dos

estudantes nas discussões do cotidiano escolar e em seus processos decisórios, constituindo-se num laboratório de aprendizagem da função política da educação e do jogo democrático”.

Conforme as contribuições de Bald (2015) e Prates (2015), o Grêmio Estudantil é reconhecido como uma instância colegiada e regulamentada, que promove a participação dos alunos na Gestão Escolar. Nesse colegiado, os processos decisórios e o papel da educação são discutidos e refletidos de forma democrática, com o objetivo principal de melhorar a qualidade da educação e desenvolver a autonomia, responsabilidade, senso crítico e participativo dos estudantes. Valorizando o diálogo e fomentando a mobilidade juvenil.

No entanto, é importante destacar que, mesmo reconhecendo a importância da mobilidade juvenil proporcionada pelo Grêmio Estudantil, há evidências de que esse colegiado ainda enfrenta certo grau de controle por parte dos dirigentes e professores (Freitas *et al.*, 2020; Piolli *et al.*, 2016). Isso pôde ser observado durante as ocupações de escolas públicas por estudantes em 2015.

Essas questões nos levam a questionar os limites das ações do Grêmio Estudantil, mesmo após tantos anos de redemocratização do país. Para repensar o papel efetivo do Grêmio Estudantil na gestão democrática das escolas, Prates (2015, p. 11-12) sugere que:

A participação em Grêmios Estudantis é uma das primeiras oportunidades que os jovens têm de participar da sociedade com vez e voz ajudando na administração da escola e em contrapartida no exercício da democracia propriamente dita. A troca de saberes com o gestor, supervisores pedagógicos, coordenadores e professores serão elos de parceria para um trabalho efetivo.

É relevante destacar a importância do Grêmio Estudantil na promoção da educação para a cidadania através da participação na Gestão Escolar. Corroborando com as ideias de Bald (2015) e Prates (2015), Bianco e Junior (2008) demonstram que o grêmio é um espaço propício para a aprendizagem da participação social, além de ser um ambiente onde se desenvolve a consciência crítica por meio da reflexão sobre as relações dentro da escola e o exercício do poder. Nesse espaço, os alunos têm a oportunidade de experimentar o uso da voz, respeitar os outros e efetivar a participação, essencial para o processo democrático.

Dentro da perspectiva de implementação da gestão participativa na escola, alguns elementos são fundamentais, como: a prática da escuta ativa; o diálogo entre os membros e; principalmente, o estabelecimento de uma cultura colaborativa. Esses elementos contribuem para criar um ambiente em que todos os envolvidos têm a oportunidade de se expressar e tomar decisões coletivas.

2.3 O Regimento Escolar, o RAA e o PPP como suporte para o Gestor Escolar

Conforme apontado por Alves e Locco (2009), durante a década de 1960, período em que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), n.º 4.024/1961, estava em vigor, apenas algumas instituições de ensino possuíam um regimento interno que abordava apenas os direitos e deveres dos alunos. Mesmo entre essas instituições, muitas ainda não tinham obtido a aprovação do órgão competente na época, o Conselho Estadual de Educação (CEE).

Já na década de 1970, com a implementação da LDBEN, n.º 5.692/1971, as instituições de ensino foram instruídas a desenvolver o Regimento Escolar, que além de abordar a disciplina, também deveria incluir a organização administrativa e pedagógica.

Na década de 1990, com a promulgação da LDBEN, n.º 9.394/1996, as instituições de ensino receberam autonomia para elaborar seus Regimentos Escolares conforme a própria estrutura disciplinar, administrativa e pedagógica.

A palavra “regimento” tem sua origem etimológica em uma família de palavras latinas: “[...] regimentu, regimem, rego e regere significando ação de conduta, governo, administração. É o conjunto de normas que regem o funcionamento de uma instituição [...], normas impostas ou consentidas [...]” (Ferreira, 1997, p. 668).

No contexto da escola pública, é comum associar o Regimento Escolar apenas às questões disciplinares. Entretanto, é importante esclarecer que o Regimento Escolar é um documento abrangente que engloba diversas questões relevantes relacionadas à Gestão Escolar. Ele é respaldado pelas Constituições Federal e Estadual, bem como pelos pareceres normativos do Conselho Estadual de Educação. O Regimento Escolar sintetiza o Projeto Político Pedagógico e fornece a base legal para sua implementação, sendo, portanto, considerado a “constituição” ou “lei” da escola. Dessa forma, o Regimento Escolar vai muito além das questões disciplinares, abarcando aspectos fundamentais para o funcionamento da instituição de ensino,

[...] o Regimento Escolar, [...], deve assegurar a gestão democrática da escola, possibilitar a qualidade do ensino, fortalecer a autonomia pedagógica, valorizar a comunidade escolar, através dos colegiados e, efetivamente, fazer cumprir as ações educativas estabelecidas no Projeto Político-Pedagógico da escola (Arco-Verde, 2007, p. 08).

O Regimento Escolar é o documento que estabelece as diretrizes para o funcionamento pedagógico e administrativo das instituições de ensino. Ele desempenha o papel

de “lei da escola”, regulando todas as atividades desenvolvidas na instituição. Por meio do Regimento Escolar, são incorporadas as legislações educacionais, desde a Constituição Federal até os Pareceres Normativos do Conselho Estadual de Educação, passando pelas Deliberações e Resoluções das Secretarias de Estado da Educação.

O Regimento Escolar estrutura, define e normatiza as ações coletivas da escola. Enquanto o PPP apresenta as medidas educativas necessárias para o ensino e aprendizagem, o Regimento Escolar estabelece as normas e “regras” que orientam essas ações, além de descrever o papel de cada segmento da comunidade escolar. É importante ressaltar que tanto o PPP quanto o Regimento Escolar são os primeiros documentos a serem criados ou atualizados, uma vez que são essenciais para a regularização legal da instituição.

Portanto, tanto o PPP quanto o Regimento Escolar devem ser atualizados e submetidos à aprovação do Responsável pelo Ato Autorizativo sempre que necessário ou quando ocorrem alterações na legislação escolar. É de extrema importância que os diretores estejam cientes do conteúdo do Regimento Escolar das instituições em que atuam, pois esse documento, juntamente com o PPP, serve de base para as ações a serem desenvolvidas ao longo do ano letivo e para a conformidade legal da instituição.

Tanto o Regimento Escolar quanto o PPP descrevem a organização didático-pedagógica e disciplinar da instituição em que os diretores atuam. No entanto, é no Regimento Escolar reguladas, no âmbito escolar, as concepções de educação, os princípios constitucionais, a legislação educacional e as normas estabelecidas pelos Sistemas Estaduais de Ensino.

Por isso, é fundamental que esses documentos estejam alinhados e se relacionem entre si. Como mencionado anteriormente, o Regimento Escolar é um documento que reflete a legislação pertinente à educação e à prática da instituição de ensino. A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, principal lei do país, em seu art. 206, estabelece os princípios que devem orientar os Regimentos Escolares:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas [...]; IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade.

Além dos princípios constitucionais, o Regimento Escolar deverá ter como base:

I. a especificidade da natureza pedagógica da instituição escolar e do seu interesse público; II. a autonomia da escola como unidade coletiva de trabalho; III. a unidade

pedagógica e administrativa da escola como instituição orgânica; IV. a representatividade como critério para a gestão da escola.

Os princípios mencionados, juntamente com as leis nacionais e estaduais de educação, constituem os fundamentos que devem servir como base para a elaboração, discussão e aprovação do Regimento Escolar. Portanto, o Regimento Escolar deve descrever todos os aspectos da realidade institucional, garantindo a conformidade legal do trabalho educativo realizado.

Ao contrário do PPP, que possui uma estrutura mais dissertativa, o Regimento Escolar adota a mesma estrutura das leis, com artigos, parágrafos, incisos e alíneas. No que diz respeito ao PPP, vale a pena mencionar a contribuição de Veiga, que explica que “[...] a palavra projeto deriva do verbo projetar, que significa lançar-se para frente, transmitindo sempre a ideia de movimento e mudança [...] Todo projeto implica uma ruptura com o presente e promessas para o futuro” (2001, p. 12-18). No contexto de uma gestão democrática da escola pública, o PPP desempenha um papel crucial,

[...] é um instrumento teórico-prático que pressupõe relações de interdependência e reciprocidade entre os dois polos; é elaborado coletivamente pelos sujeitos da escola e que aglutina os fundamentos políticos e filosóficos em que a comunidade acredita e os quais deseja praticar; que define os valores humanitários, princípios e comportamentos que a espécie humana concebe como adequados para a convivência humana; que sinaliza os indicadores de uma boa formação e que qualifica as funções sociais e históricas que são de responsabilidade da escola. [...] É um instrumento que organiza e sistematiza o trabalho educativo, compreendendo o pensar e o fazer da escola por meio de ações, atos e medidas que combinem a reflexão e as práticas do fazer pedagógico (Silva, 2003, p. 296).

Portanto, o PPP deve ser compreendido como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades escolares, bem como para a definição da sua própria estrutura pedagógica (Dourado, 2006, p. 56).

Tanto o PPP quanto o Regimento Escolar correspondente devem ser desenvolvidos de forma coletiva por todos os membros da comunidade escolar, com especial participação do CE. Esses documentos devem expressar, de maneira simples, clara, precisa e abrangente, o tipo de escola que a comunidade deseja e o processo pedagógico que será utilizado para alcançar esse objetivo.

Dessa forma, à medida que a comunidade escolar perceber que o PPP e o Regimento Escolar da sua escola refletem suas próprias ideias, ações, sugestões e escolhas, haverá um maior comprometimento com a sua implementação e sucesso. No entanto, como preconiza Veiga, é importante esclarecer que o PPP e o Regimento Escolar não devem ser:

[...] ser apenas resultados de planos de professores; nascer apenas por força da ação da Direção ou da equipe pedagógica da escola; ser considerados apenas como cartas de intenções ou de cumprimento de uma exigência administrativa; ficar engavetados em uma mesa na sala da direção; ser considerados como documentos prontos, acabados; ser copiados de outras instituições escolares (Veiga, 2001, p. 11).

Entre os princípios estabelecidos na Constituição Federal, destaca-se o princípio VI – Gestão Democrática do ensino público. Com base nessa abordagem, que envolve a participação de todos na administração da instituição educacional, o processo de (re)construção do Regimento Escolar deve ocorrer em conjunto pelos diferentes grupos da comunidade escolar, por meio do trabalho colaborativo e da responsabilidade compartilhada de professores, pais e estudantes da Educação Básica. É fundamental que esse documento seja discutido e aprovado pelo CE, promovendo, assim, a Gestão Democrática tanto no aspecto pedagógico quanto institucional.

Além disso, essa construção e aprovação, realizada pelos membros da comunidade escolar, possibilita a discussão, reflexão e decisão coletiva sobre direitos, deveres e regras que regulamentam a convivência e o bom funcionamento do ambiente escolar. Um recurso importante que pode auxiliar os diretores nesse processo de (re)construção/atualização do Regimento Escolar é o documento intitulado “Fundamentação legal para elaboração do Regimento Escolar da Educação Básica”. O Regimento Escolar é um documento administrativo e normativo que baseia o funcionamento da escola, embasado na proposta pedagógica.

Sua finalidade é fortalecer a autonomia da escola e promover um ambiente democrático, no qual seja possível dialogar e respeitar todas as opiniões dos envolvidos. Por isso, o Regimento Escolar deve estar disponível para consulta de todos os interessados. É essencial que ele seja elaborado com a participação de todos os membros da comunidade escolar e garanta os princípios filosóficos e político-pedagógicos que norteiam a vivência educativa, especialmente em relação ao processo de ensino e aprendizagem. Também é importante que o regimento apresente as responsabilidades de cada indivíduo envolvido no contexto escolar, estabelecendo explicitamente seus direitos e deveres.

O Regimento Escolar deve ser aprovado pelo sistema de ensino ao qual a escola está subordinada, tanto para instituições públicas quanto privadas. No caso das escolas privadas, além da aprovação pelo sistema de ensino, o Regimento Escolar também deve ser aprovado pelo CE da própria instituição e pela entidade mantenedora. O objetivo é que esse documento sirva como base para a construção coletiva do Regimento Escolar, alinhado à política educacional e respeitando as finalidades e objetivos da organização escolar e do trabalho pedagógico. Como afirma Zabot (1986), essa abordagem contribui para:

[...] é desta participação que se originará a sua legitimidade. É dela que surgirá a possibilidade de o Regimento Escolar não se transformar em letra morta, ou em documento nascido de imposições legais, para preencher as estantes e arquivos da escola ou da Secretaria da Educação (Zabot, 1986, p. 64).

Dessa forma, quando os diretores promovem o envolvimento dos membros da comunidade escolar na elaboração conjunta desse documento, considerando a realidade da escola e as práticas educacionais do dia a dia, eles os conscientizam e os tornam participantes ativos, assumindo responsabilidades no processo educativo.

Essa participação e responsabilização têm um impacto direto na qualidade da educação, como destacam Dourado, Oliveira e Santos (2007):

As pesquisas e os estudos sobre a Qualidade da Educação revelam, também, que uma educação de qualidade, ou melhor, uma escola eficaz é resultado de uma construção de sujeitos engajados pedagógica, técnica e politicamente no processo educativo, em que pese, muitas vezes, as condições objetivas de ensino, as desigualdades de origem socioeconômica e culturais dos alunos, a desvalorização profissional e a possibilidade limitada de atualização permanente dos profissionais da educação. Isso significa dizer que não só os fatores e os insumos indispensáveis sejam determinantes, mas que os trabalhadores em educação (juntamente com os alunos e pais), quando participantes ativos, são de fundamental importância para a produção de uma escola de qualidade ou escola que apresenta resultados positivos em termos de aprendizagem (Dourado; Oliveira; Santos, 2007, p. 8).

Dessa forma, com base em estudos sobre a qualidade da educação, podemos afirmar que uma gestão verdadeiramente democrática pode melhorar a qualidade do ensino oferecido pela instituição educacional.

Outro princípio relevante estabelecido na Constituição Federal, que merece destaque especial neste estudo, é o princípio VII – garantia de padrão de qualidade. No entanto, antes de prosseguirmos com nossa análise sobre como esses princípios legais se relacionam com os documentos e ações da instituição de ensino, é importante definirmos o conceito de qualidade da educação.

Primeiramente, é necessário ressaltar que a qualidade da educação é um fenômeno complexo e, portanto, sua compreensão requer uma análise abrangente do sistema educacional oferecido. Para isso, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) contribuem com diretrizes e indicadores para avaliar e promover a qualidade educacional:

[...] utilizam como paradigma, para aproximação da Qualidade da Educação, a relação insumos-processos-resultados. Desse modo, a Qualidade da Educação é definida envolvendo a relação entre os recursos materiais e humanos, bem como, a partir da relação que ocorre na escola e na sala de aula, ou seja, os processos ensino e

aprendizagem, os currículos, as expectativas de aprendizagem com relação a aprendizagem das crianças etc. Destaca, ainda, que a qualidade pode ser definida a partir dos resultados educativos, representados pelo desempenho do aluno (Dourado; Oliveira; Santos, 2007, p. 6).

Pode-se afirmar, então, que para essas organizações envolvidas nos processos internacionais de avaliação da qualidade da educação, existe uma interconexão intrínseca entre os recursos (estruturais, materiais e humanos), o processo de ensino e aprendizagem e o desempenho dos alunos.

Reforçando essa definição, Dourado, Oliveira e Santos (2007) sustentam que a concretização do princípio da qualidade na educação é condicionada, entre outros fatores, por elementos que ocorrem na própria escola, dos quais se destacam: Plano do sistema – condições de oferta do ensino; Plano de escola – gestão e organização do trabalho escolar; Plano do professor – formação, profissionalização e ação pedagógica; e, o Plano do estudante – acesso, permanência e desempenho escolar.

Esses planos internos da escola são regulados e definidos pelos atos legais institucionais e pelo Regimento Escolar. No âmbito do sistema educacional, isso ocorre por meio de processos de avaliação *in loco*, nos quais são emitidos atos regulatórios que certificam as condições físicas e estruturais para a oferta de ensino nas várias etapas da Educação Básica. Já no âmbito da escola, todas as ações são descritas no PPP e regulamentadas pelo Regimento Escolar. A qualidade da educação, no contexto da gestão, está diretamente relacionada à concretização de uma gestão democrática e participativa na instituição de ensino.

Ao relacionarmos o princípio da qualidade da educação nos planos do gestor (em termos de organização escolar), do professor (em relação às práticas pedagógicas) e do aluno (em termos de desempenho acadêmico) com o Regimento Escolar e as práticas diárias dos diretores e desses segmentos, temos:

a) Organização escolar: Como ação primordial para garantir a qualidade da educação, os diretores devem organizar a instituição de ensino, coordenando os processos realizados por todos os envolvidos. Em primeiro lugar, devem estar atentos à validade dos documentos que legalizam a instituição, como mencionado anteriormente. Isso ocorre porque, como veremos na próxima unidade, a emissão dos documentos dos alunos depende do funcionamento regular da instituição de ensino.

Em segundo lugar, os diretores, juntamente com a equipe gestora e o secretário escolar, devem orientar os profissionais que atuam na escola para que suas ações estejam alinhadas com o que está estabelecido no PPP e no Regimento Escolar.

Uma sugestão para a equipe gestora é realizar reuniões periódicas com os diferentes segmentos escolares, a fim de informá-los sobre suas responsabilidades conforme o PPP e o Regimento Escolar. Além disso, nessas reuniões, a equipe gestora pode verificar se os procedimentos estão de acordo com o estabelecido nesses documentos. Caso sejam identificadas divergências ou necessidade de alterações nos procedimentos, é importante atualizar esses documentos por meio de um processo coletivo de (re)construção. Em seguida, a equipe gestora deve submeter as atualizações para aprovação do CE, que posteriormente encaminhará o documento para o Conselho Municipal de Educação compondo o RAA.

b) Relação entre ação pedagógica e desempenho escolar: A ação pedagógica está intimamente ligada ao professor, enquanto o desempenho escolar está relacionado ao aluno. Existem responsabilidades essenciais atribuídas a esses indivíduos no Regimento Escolar, que cabe ao diretor orientar e informar. Essas ações são apresentadas neste texto em conjunto, pois são intrínsecas ao processo de ensino e aprendizagem, mas é importante considerar algumas especificidades.

No que diz respeito à ação pedagógica do professor, é papel da equipe gestora orientar sobre concepções, metodologias, currículo, sistema de avaliação adotado pela instituição de ensino, além do preenchimento do Livro Registro de Classe, entre outros aspectos, sempre conforme o PPP e o Regimento Escolar. Já em relação ao desempenho escolar dos alunos, segundo a OCDE e a UNESCO, os resultados das avaliações são o principal instrumento para medir a qualidade da educação. Portanto, os registros do desempenho dos estudantes no Livro Registro de Classe e posteriormente no Sistema Estadual de Registro Escolar devem ser analisados pelo Conselho de Classe, a fim de identificar quais ajustes são necessários em recursos ou processos, contribuindo para a elaboração do Relatório Anual de Atividades (RAA), que por sua vez, de acordo com a Resolução n.º 375/2003:

O Conselho de Educação do Ceará – CEC, no uso de suas atribuições e considerando a competência atribuída ao CEC pelo Art. 230, inciso III da Constituição Estadual, de avaliar a qualidade das escolas no Sistema de Ensino do Estado do Ceará, Art. 1º – A partir de 2004, o relatório das atividades das instituições de ensino que ministram educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, educação especial, educação de jovens e adultos, educação profissional, educação indígena e educação a distância, a ser entregue na SEDUC, até 30 de abril de cada ano, será composto de: a) dados contidos no Censo Escolar; b) uma cópia das atas de resultados finais relativos ao ano anterior com rendimento por disciplina, área de estudo ou atividade, identificando ainda a situação final de cada aluno; c) uma cópia de atas especiais; d) da relação de professores com suas respectivas habilitações e pessoal técnico administrativo; e) da relação nominal dos alunos admitidos no decorrer do ano letivo, referente ao ano anterior; f) da relação nominal dos alunos matriculados por série, turma e turno dos cursos ministrados referente ao ano em curso.

O RAA desempenha um papel fundamental na contribuição para a qualidade das escolas no Sistema de Ensino do Estado do Ceará. Ele é um documento que concentra informações relevantes sobre o desempenho dos estudantes, as práticas pedagógicas, as condições de infraestrutura, entre outros aspectos importantes. Ao fornecer uma avaliação abrangente do desempenho da escola, o RAA permite que gestores e educadores identifiquem pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias. Isso possibilita desenvolver estratégias adequadas para promover a melhoria contínua da qualidade do ensino.

O RAA também contribui para aumentar a transparência ao disponibilizar informações sobre os resultados alcançados pelos estudantes, ele permite que a comunidade escolar, pais e responsáveis tenham acesso a dados concretos sobre a qualidade da educação oferecida. Além disso, o RAA pode ser utilizado como um instrumento de monitoramento e avaliação das políticas educacionais implementadas. Por meio da análise dos dados e indicadores, é possível avaliar a eficácia das estratégias adotadas e realizar ajustes necessários para o aprimoramento do sistema de ensino como um todo.

Dessa forma, o RAA desempenha um papel estratégico na garantia da qualidade da educação no Sistema de Ensino do Estado do Ceará, como consta no art. 4º da Resolução n.º 375/2003:

Art. 4º – Concluída a digitação dos dados do Censo Escolar, o Conselho de Educação do Ceará, mediante acesso aos arquivos das SEDUC ou através de outras informações obtidas da escola, município, CREDE e dependência administrativa, analisará o desempenho das unidades escolares nos seguintes aspectos: I. instituição de ensino com cursos autorizados que ministrem a última série do ensino fundamental e do ensino médio; II. Instituição de ensino com número de alunos, por turma excedente ao limite fixado na Resolução N° 372/2002; III. Instituição de ensino que apresentem divergências entre o corpo administrativo informado no Censo Escolar e no sistema informatizado; IV. Instituição de ensino com oferta de curso não aprovado pelo Conselho de Educação do Ceará; V. quantitativo dos integrantes do corpo docente por grau de formação e nível de atuação; VI. Índice de repetência, evasão e reprovação; VII. Relação nominal de diretor e secretários com exercício em mais de 3 (três) instituições de ensino; VIII. Relação das instituições de ensino, que, em cada ano não entregam o Censo Escolar (Ceará, 2003).

Através desse documento, é possível tomar decisões embasadas em dados concretos, promovendo ações que visem aprimorar continuamente a qualidade do ensino, fortalecer a Gestão Escolar e proporcionar melhores condições de aprendizagem para todos os estudantes.

O CE, por sua vez, desempenha um papel importante nesse processo, pois, de acordo com o Regimento Escolar, é um órgão colegiado consultivo e deliberativo em assuntos pedagógicos, fundamentado no PPP. Seu objetivo é analisar as ações educacionais, indicando

alternativas que visem garantir a efetivação do processo de ensino e aprendizagem, oferecendo aos estudantes formas diferenciadas de se apropriarem dos conteúdos curriculares. As decisões tomadas coletivamente pelos diretores que presidem o Conselho de Classe são encaminhadas conforme necessário. Durante a reunião, é fundamental verificar se os objetivos, conteúdos, metodologias, avaliações e relações estabelecidas na ação pedagógico-educativa estão coerentes com o PPP e o Regimento Escolar da instituição de ensino.

Ao colocar essas ações em prática, os diretores possibilitarão que todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem possam refletir sobre o trabalho pedagógico realizado, seja em bimestres, trimestres ou semestres. Todos os setores de uma instituição de ensino devem ter um planejamento que oriente suas ações, garantindo um trabalho democrático, responsável, transparente, competente e de qualidade. No âmbito escolar, a expressão máxima desse planejamento é o PPP, que, como mencionado anteriormente, é regulamentado pelo Regimento Escolar e é fundamental para as regulamentações que fazem parte da vida legal da instituição de ensino. Ao compreendermos a importância da participação da comunidade escolar nos processos de gestão democrática e quais colegiados a viabilizam, também é relevante entender como isso se efetiva por meio da elaboração do documento que orienta as atividades da escola, ou seja, o PPP. Segundo Veiga (2020, p. 9), o PPP tem sido objeto de estudos de diferentes grupos do contexto educacional em várias esferas da sociedade, com foco na busca pela qualidade do ensino. Para Picoli e Carvalho (2008, p. 44), o PPP é um documento fundamental que orienta as ações que permitem a formação da identidade da escola.

Conforme Bianco e Júnior (2008), o PPP é o documento que engloba as intenções, objetivos, ações e procedimentos necessários para o processo de formação dos alunos. De acordo com esses pesquisadores: “É no Projeto Político Pedagógico que aparecem as expectativas da comunidade, para a construção da escola ideal, aquela capaz de dar conta da educação esperada pela comunidade que se utiliza da unidade escolar” (Bianco; Júnior, 2008, p. 11).

Segundo Caldeiras (2015, p. 14), o PPP é uma ferramenta importante de intervenção na realidade escolar, promovendo o diálogo entre os indivíduos envolvidos no ambiente escolar, além de estabelecer um canal de comunicação e participação para os diversos sujeitos da comunidade escolar, permitindo seu protagonismo. Já para Soares e Vasconcelos (2021, p. 36-37), a elaboração, implementação e avaliação conjunta do PPP constituem uma lógica, pois, a partir do conhecimento de todo o trabalho escolar, os diferentes segmentos envolvidos, como: gestores; educadores; funcionários; alunos; pais e comunidade local, podem desempenhar suas funções de forma integrada, evitando a fragmentação. Segundo Libâneo *et al.* (2012, p. 204):

Cabe assim aos dirigentes escolares, professores, pais e comunidade assumir a construção da escola por meio do projeto político-pedagógico (PPP), para o que se fazem necessárias a articulação entre os diversos segmentos que a compõem e a criação de espaços e meios (mecanismos) de participação, de modo que a gestão democrática esteja em função de objetivos educacionais.

Em consonância com essa compreensão do PPP, diversos autores como Marini (2011), Veiga (2020) e Prates (2015) destacam a importância de sua construção para a autonomia da escola, a criação de sua identidade e, principalmente, como uma oportunidade de formar indivíduos críticos e autônomos, capazes de exercer a cidadania de maneira democrática. Veiga (2020) também ressalta que o PPP é um planejamento das intenções da equipe escolar, ou seja, é uma forma de definir como a escola irá agir com base no presente, visando ações que conduzam às mudanças necessárias em um futuro próximo.

Para Libâneo *et al.* (2012), o PPP reflete a postura pedagógica da escola, fornecendo direção e sentido às práticas educativas por meio das condições organizacionais e metodológicas para o processo educativo. Veiga (2020) enfatiza que o PPP não deve ser encarado como um mero documento arquivado ou apresentado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de obrigações burocráticas. Segundo a autora, o PPP deve ser vivenciado no cotidiano escolar, por todos os envolvidos no processo educativo, permitindo mudanças ao longo das ações, não apenas em atualizações anuais.

De acordo com Picoli e Carvalho (2008, p. 44), a participação dos representantes da comunidade, especialmente no planejamento, execução e avaliação do PPP, é fundamental, principalmente por meio dos órgãos colegiados, visando consolidar a gestão democrática e participativa.

Portanto, a instituição educacional também deve compreender a importância da construção do PPP como uma organização dos interesses coletivos, um processo que requer a colaboração de todos os membros da equipe, priorizando a realidade onde a escola está inserida, por meio de atitudes democráticas e comunicativas.

Compreender uma instituição social como uma organização implica utilizar os valores e as relações sociais que ela oferece para orientar as tomadas de decisão, visando melhorar a estrutura da escola e o processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

O PPP é um documento voltado para a escola, com o propósito de estabelecer sua identidade e planejar as ações destinadas à sua comunidade escolar. Sua construção deve ser realizada coletivamente, valorizando a participação e a busca por diversos objetivos. Ao longo desse documento, uma das propostas de trabalho é apresentar atividades que possibilitem a

obtenção de resultados positivos pelos envolvidos. Por meio da prática coletiva, busca-se engajar todos os membros da comunidade escolar.

Para uma melhor compreensão, a construção do projeto pedagógico envolve a análise e o entendimento de um trabalho em grupo direcionado aos interesses pedagógicos da instituição, visando traduzir as ações desejadas e promover uma nova organização, preparando culturalmente os indivíduos para uma melhor compreensão da sociedade em que vivem.

No entanto, a escola deve ter autonomia para concretizar esse trabalho de construção do PPP. É necessário discernimento e argumentação para estabelecer uma direção que busque o interesse e a participação de todos os envolvidos.

Dessa forma, por meio de um trabalho coletivo voltado para a aprendizagem, a participação dos professores e especialistas tende a amadurecer e direcionar as atividades propostas, visando fortalecer a função social e dialética da escola, além de promover a aquisição de conhecimento e novas aprendizagens para todos os participantes e a comunidade escolar.

É importante ressaltar que nada é construído individualmente, tudo deve ser compartilhado, com o objetivo de desenvolver um caminho que envolva a participação, o interesse e a consecução de objetivos e metas. A partir desse contexto, buscam-se metodologias, estratégias e formas de desenvolver as atividades propostas, visando a inclusão de todos os envolvidos, em consonância com os objetivos estabelecidos, abraçando uma abordagem de aprendizagem coletiva e colaborativa.

A prática pedagógica baseada no projeto visa realizar uma avaliação contínua, buscando a constante construção que definirá a identidade da escola, os objetivos a serem alcançados, as ações a serem planejadas e os recursos a serem utilizados. Esse conjunto de elementos permite compreender o que realmente se espera do PPP em relação ao ano letivo seguinte.

As práticas educativas, quando fundamentadas no PPP, fortalecem o processo de aprendizagem, promovendo a construção comum de todos os envolvidos, ao se apropriarem das necessidades específicas da comunidade e da sociedade.

Além da importância da construção coletiva do PPP para a instituição, o CE desempenha um papel essencial como órgão de articulação entre a sociedade e a escola. Busca-se a autonomia da escola por meio desse conselho, facilitando o compartilhamento de desejos e reivindicações de todos os envolvidos.

Além disso, o PPP e o Regimento Escolar apresentam os objetivos da instituição de ensino e as atribuições de cada setor e segmento que a compõe. O Regimento Escolar, em particular, é um importante suporte para a gestão diária da instituição, abrangendo aspectos

pedagógicos e administrativos. Ele define claramente as responsabilidades, direitos e deveres dos estudantes, professores, agentes educacionais e equipe gestora.

Quando cada membro da comunidade escolar conhece e aplica o que está regulamentado no Regimento Escolar em suas ações diárias, aumenta-se ainda mais a probabilidade de sucesso no processo de ensino-aprendizagem.

O percurso educacional do estudante deve ser registrado de forma a apresentar os resultados de seu processo cognitivo em sistemas e documentos próprios, que serão abordados na próxima etapa. Também é necessário registrar em que condições esse estudante poderá prosseguir seus estudos, considerando sua idade, nível e a modalidade de ensino mais adequada.

Assim, os documentos devem refletir a vida do estudante, ser interpretados de forma direta e clara. No entanto, além dos documentos dos estudantes, há outros relacionados à organização das atividades pedagógicas, que devem ser considerados nesses registros. Para que esses documentos sejam efetivamente utilizados, é fundamental, que estejam contemplados no PPP e no Regimento Escolar.

Caso os documentos que regulam toda a organização administrativo-pedagógica da instituição de ensino não sejam aprovados, o estudante pode ficar impedido de receber a documentação comprobatória de seus estudos até que a situação seja regularizada, o que pode afetar negativamente sua trajetória escolar ou profissional.

Portanto, cabe aos diretores conhecer profundamente esses documentos, orientando e supervisionando o trabalho de suas equipes, a fim de garantir que os estudantes da instituição a expedição correta dos documentos comprobatórios de sua escolaridade.

2.4 O convite a uma Gestão Democrática e Participativa e o Conselho Escolar

Uma gestão democrática e participativa é uma das premissas da ação e manutenção do CE e a este cabe zelar pela manutenção da escola e monitorar as ações dos dirigentes escolares, a fim de assegurar a qualidade do ensino. Para Vieira (2005), esse modelo de gestão representa um dos grandes desafios nas políticas públicas educacionais e no dia a dia escolar. Os conselhos escolares possuem funções consultivas, deliberativas e mobilizadoras. As funções citadas são fundamentais para a gestão democrática das escolas públicas. Segundo Mendonça (2000), apesar de constarem na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996) referências e princípios da gestão democrática, essas disposições legais encontram dificuldades em descrever e definir, com maior

precisão, mecanismos que garantam ações administrativas educacionais efetivamente democráticas. Entende-se como Gestão Democrática um modelo de administração participativa no qual se consideram os interesses do coletivo, com gestão transparente e autônoma.

Os gestores, professores, funcionários, alunos e pais participam dos processos de planejamento, avaliação, organização e tomada de decisões voltados para os objetivos educacionais da escola. O modo pelo qual uma escola se organiza e estrutura possui dimensão pedagógica, relacionando-se aos objetivos mais amplos da instituição, ligados ao seu compromisso com a conservação ou com a transformação social (Libâneo, 2012).

A concepção Democrático-Participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva tomada de decisões. Entretanto, advoga que, uma vez tomada a decisão coletivamente, cada membro da equipe assume sua parte do trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (Libâneo, 2012).

Olhando para a história de nosso país, é necessário lembrar que na década de 1980, a educação viu-se confrontada com o desafio de transformar a escola conservadora em um ambiente democrático. Os discursos e debates acerca de uma nova concepção de ser humano, de mundo e de sociedade, embasados em princípios humanísticos e democráticos, começaram a influenciar o meio acadêmico e a obter respaldo legal na Constituição de 1988.

Segundo Hora (1994):

A administração da educação é entendida como conjunto de decisões e interesses da vida escolar, no sentido dos processos centralizadores acaba pôr reforçar o capitalista. O novo panorama de mobilização da sociedade brasileira vem alcançando amplitude nas relações de poder em todas as áreas de ação política no país. Os processos se tornam mais abertos e democráticos na sociedade global e estabelece um perfil democrático em setores específicos em especial na educação. Essa tendência exige que a política educacional e a prática nas escolas assimilem o processo e criem possibilidade para que a manifestação democrática se consolide em cada brasileiro.

A gestão participativa promove a interação da comunidade escolar na tomada de decisões, que abrangem desde a alocação e fiscalização dos recursos financeiros, passando pelas necessidades de investimento, até a execução das deliberações coletivas e os processos de avaliação da escola. De acordo com Lück (2001), em algumas instituições escolares com gestão democrática e participativa, os gestores dedicam uma grande parte do seu tempo à formação e capacitação dos profissionais da educação, bem como à elaboração e desenvolvimento de um sistema escolar que proporcione uma variedade de experiências pedagógicas.

Trabalhando com a energia e as competências que emergem dessa dinâmica e coletividade do comportamento humano, é possível melhorar a qualidade do ensino. Desta forma, não podemos negar que a gestão da educação está direcionada para a mobilização dinâmica e coletiva do comportamento humano.

Atualmente, em nossas escolas, é demandado gestores que possam conduzir o trabalho em equipe com professores e colegas, facilitando a resolução de problemas coletivos e auxiliando o corpo docente na identificação de suas necessidades, promovendo, assim, o desenvolvimento das habilidades essenciais para uma formação de qualidade. Para ocupar o cargo de diretor, é imprescindível possuir características como: paciência; observação; habilidade de escuta; disposição para o diálogo; firmeza e capacidade de motivar e encorajar a equipe nos momentos de desânimo; bem como de estimulá-la nos momentos de entusiasmo, sempre agindo com prudência (De Sousa Moraes; Do Nascimento; Magalhães, 2020).

É importante destacar que para um gestor implementar uma gestão participativa, é fundamental que a comunidade esteja engajada com os objetivos da escola. Dessa maneira, ela terá a possibilidade de contribuir com o gestor no aprimoramento dos processos de ensino-aprendizagem, incentivando o enfrentamento dos desafios cotidianos e tornando a escola um ambiente prazeroso para sua comunidade, à medida que a consciência social se desenvolve e o compromisso individual se transforma em vontade coletiva (Carvalho, 1979).

Olhando de uma maneira especial para a escola pública no momento atual das políticas públicas voltadas para a Educação, o CE tem um papel preponderante ao assumir o desafio de promover e concretizar a gestão democrática através de sua atuação e participação efetivas, com ênfase no alcance do sucesso escolar. Sua missão inclui assegurar que a política pública seja implementada de maneira a satisfazer as necessidades e demandas da instituição de ensino, bem como de todos os seus membros. Cury (2000, p. 47) discute a etimologia da palavra “conselho”, destacando:

Conselho vem do latim *Consilium*. Por sua vez, provém do verbo *consulo/consulere*, significando tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom-senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido.

Uma escola que possua uma gestão democrática e participativa, tem a possibilidade de abrir canal para a participação da comunidade. Desta forma, as unidades de ensino deixam de ser lugares fechados e separados da realidade e passam a integrar a comunidade educativa, interagindo, substancialmente, com a sociedade civil em todas as suas esferas. Assim, o conselho é uma instância, um órgão de deliberação coletiva com o propósito de consultar,

fiscalizar e mobilizar visando avanços e melhorias em diversas esferas: pedagógica; administrativa; organizacional; e financeira. Assim, a existência de um conselho com participação ativa da comunidade escolar é de suma importância para a condução otimizada dessas esferas, visando melhorias para o sucesso e desenvolvimento da escola.

Neste contexto, o foco do trabalho do CE não será apenas na esfera financeira, por meio do Financiamento das Escolas, como o PDDE e as suas ações agregadas e o financiamento do estado por meio dos credores da escola, no qual os recursos são repassados diretamente para a conta do CE, que detém o poder de decisão sobre todas as ações financeiras a serem executadas. É do conhecimento de quem atua nas Gestões Escolares há mais de 20 anos, que a SEDUC CE fornecia materiais pedagógicos, de expediente, de higienização e limpeza e realizava serviços de manutenção e pequenos reparos nas escolas. Porém, esse processo demandava muito tempo e, muitas vezes, os materiais ou serviços fornecidos não correspondiam às necessidades urgentes da escola. Acima de tudo o foco do nosso trabalho está em entender todos os Processos, na Prática do Gestor Escolar no que diz respeito a sua ação e atuação junto aos demais membros da comunidade escolar, especialmente os membros do CE, pois são estes os que junto a ele administram a escola e assim, devem realizar reuniões periódicas para estabelecer as demandas, necessidades e prioridades da escola, tendo antes, ouvido seus pares, os quais os elegeram para estar na função que exercem no CE, sendo a voz dos demais membros da comunidade escolar, para eleger suas demandas, necessidades e prioridades.

A meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) propõe estratégias para assegurar condições a gestão democrática da educação. Uma dessas estratégias é justamente a formação e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. O texto ressalta a necessidade da articulação do CE com os outros órgãos colegiados, de forma que ele seja o aglutinador das demandas e encaminhamentos. Sendo assim, é do nosso conhecimento que o CE é o responsável por zelar pela manutenção e por participar da gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola. É importante saber e divulgar na comunidade escolar, que ele, o CE tem um papel fundamental no processo de democratização da Educação.

Tendo por objetivo proporcionar um ambiente propício à aprendizagem, com conforto para alunos, professores, funcionários e equipe gestora, o CE possui o poder de decisão para executar os recursos destinados à escola conforme as demandas e necessidades em tempo real, realizando desde serviços simples até serviços mais complexos e essenciais, como a manutenção do prédio, equipamentos, compra de materiais pedagógicos e de limpeza, dentre outros. Sendo o CE um organismo colegiado primordial, desde que atuante e tendo a

participação direta do Diretor que é membro nato, e no caso das escolas estaduais, seu Presidente, uma participação que favoreça uma gestão democrática e participativa que favoreça o bem comum e o alcance das políticas públicas educacionais aos seus destinatários.

2.5 A Política Pública de financiamento direto às escolas

Falar acerca do financiamento da educação tem assumido importante papel na compreensão da organização e da gestão da educação, particularmente a partir de estudos e análises que exploram a relação entre o financiamento, as políticas educacionais e o Estado brasileiro, ganhando densidade também no subcampo da economia da educação. É possível observar, de acordo com a LDB, que as instituições públicas possuem 3 níveis de autonomia e que esses níveis de autonomia tornam o espaço escolar capaz de realizar as atividades de acordo com suas necessidades. Assim, a LDB, Lei n.º 9.394/96, nos diz que os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que as integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito público.

Desta forma, é de nosso conhecimento que cada ambiente escolar possui sua especificidade e, segundo a autonomia conquistada e mediante documentos como o PPP e o Regimento Escolar, por exemplo, os quais são construídos e elaborados coletivamente com o intuito de buscar e alcançar a escola que desejamos por meio da participação de todos os seus membros, concretizando o que seria uma Gestão democrática e participativa.

Considerando a natureza política e educativa da escola, é inevitável refletir sobre a ideia de autonomia, visando uma gestão em que todos os membros possam contribuir. Sabemos que a escola foi estabelecida para educar cidadãos, promovendo a partilha de conhecimento e adaptando-o às mudanças conceituais ao longo do tempo.

Entretanto, em se tratando da participação da sociedade civil, para que se alcance a autonomia, o currículo precisa ser flexível. O mesmo não pode estar engessado, pois, caso isso ocorra, não haverá espaço para participação.

O conceito de autonomia como responsável por transferir poderes nacionais para as diferentes localidades é trabalhado por Barroso (2006). Isso significa que, mesmo diante de normas e leis válidas para todas as escolas, deverá sempre existir um espaço para as tomadas de decisões em cada localidade, considerando, com isso, a pluralidade cultural existente. O autor afirma ainda que somente existirá a autonomia da escola quando os indivíduos forem

autônomos. Portanto, se existe a pretensão de fazer uma escola autônoma, é necessário libertar as “autonomias individuais”, dando-lhes um sentido coletivo.

A Resolução n.º 10/2013, nos diz que as Unidades Executoras (UEX) são consideradas meios para alcançar autonomia financeira sendo fundamentais para receber, utilizar e prestar contas dos recursos financeiros. Nessa perspectiva, a Resolução descreve as UEX como:

Entidade privada sem fins lucrativos, representativa das escolas públicas [...], integrada por membros da comunidade escolar, comumente denominada de caixa escolar, conselho escolar, colegiado escolar, associação de pais e mestres, círculo de pais e mestres, dentre outras entidades, responsáveis pela formalização dos procedimentos necessários ao recebimento dos repasses do programa, destinados às referidas escolas [...], bem como pela execução e prestação de contas desses recursos (Brasil, 2013, p. 6).

Quando falamos de Autonomia das escolas, isto implica na capacidade democrática subjacente à estrutura dessas entidades, frequentemente subvalorizada na realidade, representadas pelos membros da comunidade escolar (Macarini, 2017). Por outro lado, o conceito de autonomia é claramente evidente na descrição de suas responsabilidades, como evidenciado no trecho a seguir:

Devem exercer plenamente autonomia de gestão do PDDE, assegurando à comunidade escolar participação sistemática e efetiva nas decisões colegiadas, desde a seleção das necessidades educacionais prioritárias a serem satisfeitas até o acompanhamento do resultado do emprego dos recursos do programa (Brasil, 2013, p. 6).

Para a escola exercer sua autonomia, conforme estipulado na Resolução citada, é necessário que a instituição colabore com a comunidade escolar. Esta, por sua vez, participará na identificação e na escolha das prioridades da escola para a alocação dos recursos, monitorando e avaliando a implementação das metas estabelecidas em conjunto (Macarini, 2017).

A independência financeira também é destacada na reiteração do conteúdo do art. 2º da Resolução mencionada, ao afirmar que:

Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) consiste na destinação anual, [...] de recursos financeiros [...] com o propósito de contribuir para o provimento das necessidades prioritárias [...] que concorram para a garantia de seu funcionamento e para a promoção de melhorias em sua infraestrutura física e pedagógica, bem como incentivar a autogestão escolar e o exercício da cidadania com a participação da comunidade no controle social (Brasil, 2013, p. 4).

O FNDE por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) promove a autogestão da escola, incentivando-a a administrar os recursos, contribuindo para uma gestão democrática (Macarini, 2017). Dessa maneira, com a participação ativa da comunidade escolar, a escola pode identificar as prioridades da instituição, melhorando assim sua qualidade educacional.

A autonomia das escolas é reforçada no dispositivo mencionado, onde a escola consegue decidir sobre os percentuais desejados para receber em termos de recursos para despesas operacionais e de capital, como descrito a seguir:

As UEx representativas de escolas públicas [...] deverão informar ao FNDE, até o dia 31 de dezembro de cada exercício, por intermédio do sistema PDDEWeb, os percentuais de recursos que desejarão receber em custeio e/ou capital no exercício subsequente ao da informação (Brasil, 2013, p. 7).

Vale ressaltar que a liberdade anunciada para a escola poder planejar e alocar os recursos de acordo com suas necessidades é limitada pelo controle estabelecido no documento, o que enfraquece essa autonomia (Macarini, 2017).

O montante devido, anualmente, às escolas públicas com UEx, [...], será calculado pela soma do valor fixo, definido por estabelecimento de ensino, com o valor variável, de acordo com o número de alunos matriculados no estabelecimento [...] de acordo com o Censo Escolar do ano anterior ao do repasse (Brasil, 2013, p. 7).

Conforme evidenciado, as instituições não têm autonomia para determinar o montante a ser repassado, o que pode resultar em inadequação às suas demandas, especialmente quando os custos necessários excedem o valor estabelecido (Macarini, 2017). Ademais, o controle se manifesta na limitação dos recursos que podem ser destinados ao investimento, conforme detalhado a seguir:

É vedada a aplicação dos recursos do PDDE em: I - implementação de outras ações que estejam sendo objeto de financiamento por outros programas executados pelo FNDE, exceto aquelas executadas sob a égide das normas do PDDE; II - gastos com pessoal; III - pagamento, a qualquer título, a: a) agente público [...]; b) empresas privadas [...]; IV - cobertura de despesas com tarifas bancárias; e V - dispêndios com tributos federais, distritais, estaduais e municipais quando não incidentes sobre os bens adquiridos ou produzidos ou sobre os serviços contratados para a consecução dos objetivos do programa (Brasil, 2013, p. 4).

Dessa forma, o investimento deve se limitar ao que a Resolução determina como necessário para as escolas. Entendemos a importância do controle para assegurar a responsabilidade na utilização dos recursos públicos. No entanto, quando as decisões não são

flexibilizadas e centralizadas, há o risco de comprometer ou até mesmo ameaçar a autonomia das instituições escolares, especialmente no que diz respeito à administração dos recursos financeiros (Macarini, 2017).

3 O PAPEL DOS CONSELHOS ESCOLARES NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Ao iniciar este capítulo precisamos destacar que a educação é um direito constitucional dos indivíduos. Para Oliveira (2002, p. 15): “[...] o direito à educação é hoje reconhecido como um dos direitos fundamentais do homem e é consagrado na legislação de praticamente todos os países”. Desta forma precisamos já no início deste capítulo definir que a educação é fundamental para a construção da cidadania.

Assim, é necessário explorar o contexto histórico da gestão democrática, com ênfase na esfera dos conselhos escolares no âmbito da gestão democrática, abordando-se a dinâmica da gestão participativa no ambiente escolar. Além disso, será analisada a inter-relação entre esse contexto e a Educação Pública Democrática, bem como as implicações dessas dinâmicas na formulação e implementação de políticas públicas educacionais.

Considerando as políticas públicas educacionais, é imprescindível que se compreenda as políticas públicas como um processo em fluxo, ou, se considerarmos o ciclo das políticas, um ciclo que se reinicia constantemente (Carvalho, 2003). O autor ainda reforça que o fato de haver a implementação de uma política pública não encerra o cenário de resolução do problema que se pretende resolver; ao contrário, se estabelece a ramificação de diversas fases de tomada de decisão no fluxo político (Carvalho, 2003).

Segundo Manacorda (2002), quando falamos sobre o objetivo da educação moderna, este está fundamentado na necessidade de educar todas as pessoas com humanidade. Para que esse princípio seja colocado em prática, os estudiosos da época buscavam diversas maneiras, métodos e iniciativas, muitas vezes recorrendo ao paternalismo e assistencialismo.

Ao recordar os primeiros planejamentos das instituições escolares destacamos que estes foram desenvolvidos, segundo Manacorda (2002), no ano de 1763, com foco no desenvolvimento da inteligência através do ensino da história e das ciências naturais. Porém, não havia interesse em tornar tais conhecimentos acessíveis a toda a população, sendo contrários à educação da classe trabalhadora, promovida pelas escolas cristãs.

Vale ressaltar que Luzuriaga (1959) assinala que a Educação Pública Nacional, cujo principal objetivo consistiu em implementar os valores burgueses derivados da Revolução Francesa. Estes valores preconizam a formação do cidadão por meio da educação cívica e do cultivo de valores patrióticos, destinados a serem ensinados a todos os cidadãos. Pode-se observar que a educação pública também foi influenciada por outro acontecimento histórico de grande importância ocorrido no final do século XVIII: a Revolução Industrial.

A Revolução Industrial impacta diretamente o estilo de vida humano, ao modificar não apenas o modo de produção através da transformação dos processos produtivos e da mão de obra, tornando obsoleto o trabalho artesanal, mas também trazendo consigo mudanças significativas nas ideias e na moral. Assim, influencia as formas de instrução, “[...] abrindo espaço para o surgimento da moderna instituição escolar pública. Fábrica e escola nascem juntas [...]” (Manacorda, 2002, p. 248). Além disso, demonstra que a Revolução Industrial não apenas modificou a vida social da época, mas também provocou mudanças que influenciaram os rumos da história. A Revolução Industrial deve ser considerada como um dos marcos mais importantes do século XVIII, uma vez que através dela os rumos da sociedade foram modificados, incluindo os aspectos educacionais.

Sendo assim, “[...] o nascimento da escola pública é contextual ao da fábrica e comporta grandes mudanças na vida social dos indivíduos” (Manacorda, 2002, p. 249). Desta forma, se constitui numa maturidade de pensamento que não tem a intenção de considerar o desenvolvimento da realidade com a Revolução Industrial, a qual não apenas estabelece o encontro entre artes liberais e mecânicas, entre geometria intelectual e experimental, mas também inibe o desenvolvimento humano.

Trazendo para esta Pesquisa o autor Cambi (1999), este discorre que durante o século XVIII ocorreram 3 grandes revoluções, sendo elas a Independência Americana, a Revolução Burguesa/Jacobina na França e a Revolução Econômico-Industrial na Inglaterra. Nessa época, iniciou-se a disseminação massiva de ideias, e naturalmente a sociedade passou a tornar-se cada vez mais secular. O novo sujeito social é o homem-indivíduo e a imagem do Estado e da economia dissociam-se do antigo regime. Dessa forma, a modernidade se estabelece definitivamente, em decorrência das transformações concretas na organização da sociedade:

[...] burguesa, dinâmica, estruturada em torno de muitos centros (econômicos, políticos, culturais etc.), cada vez mais participativa e inspirada no princípio-valor da liberdade. O século XVIII é, a justo título, o divisor de águas entre mundo moderno e mundo contemporâneo: decanta as estruturas profundas realiza as instâncias-guia do primeiro, contém os —incunábulo— do segundo. E a laicização aliada ao reformismo (político e cultural, sobretudo) são as bases que sustentam este papel do século das Luzes [...] (Cambi, 1999, p. 324).

Para Demerval Saviani (1997), a escola emerge nesse período como resposta à ignorância, sendo vista como um instrumento para a difusão de instrução e a transmissão de conhecimentos acumulados pela humanidade, sistematizados logicamente para equacionar o problema da marginalidade. A constituição da escola como um direito tem seu ponto de partida

na Revolução Francesa, momento em que a burguesia se apresenta como classe revolucionária e conquista o poder.

A estruturação dos sistemas nacionais de educação iniciou por volta da metade do século passado. Sua organização foi inspirada na ideia de que a educação deve ser acessível a todos e ser responsabilidade do Estado. Sendo assim, as bases ideológicas são fundamentadas nos valores da burguesia. A marginalização social à qual o ser humano está sujeito é justificada pela ignorância. Assim, torna-se necessária a criação de instituições capazes de retirar as pessoas marginalizadas dessa condição, surgindo então a Escola Tradicional, como demonstrado pelo autor.

É importante destacar que a acessibilidade à educação derivava dos interesses da nova classe dominante em ascensão: a Burguesia. Esta baseava-se na necessidade de construir uma sociedade democrática e consolidar os princípios democráticos e burgueses. Para superar a opressão característica do Antigo Regime e transitar para uma sociedade baseada no contrato social celebrado livremente entre os indivíduos, era necessário superar o obstáculo da ignorância. Somente assim seria possível transformar os servos em cidadãos, ou seja, em sujeitos dotados de liberdade e esclarecimento. A escola é, portanto, erguida como o principal instrumento para converter súditos em cidadãos (Saviani, 1997).

A história avança e assim surgem novos protagonistas, como no século XIX. Destacamos que a burguesia observava o surgimento de uma nova classe: a classe trabalhadora, também conhecida como proletariado industrial. Essa classe inicia seus movimentos e reivindicações por direitos, promove mobilizações e até mesmo ameaça o domínio burguês com revoluções. As questões políticas passam a se associar às reivindicações sociais, pois:

De fato, por revolução política e revolução social, em relação aos Oitocentos se entendeu, quanto à primeira, a revolução burguesa e, quanto à segunda, a revolução proletária, como se a burguesia visasse somente mudanças políticas sem conteúdos sociais e de classe, e o proletariado visasse somente mudanças sociais sem problemas de poder político. Mas a forma histórica de traduzir esses termos do discurso é que, ao lado da burguesia, até agora protagonista da história moderna, surge uma força antagonista, que a própria burguesia suscita e sem a qual não pode subsistir: é o moderno proletariado industrial [...] (Manacorda, 2002, p. 269-270).

Conforme apontado por Manacorda (2002), grandes transformações ocorreram na conjuntura da sociedade moderna. Desta forma, esse processo de mudança do trabalho humano não apenas desloca o local de trabalho das oficinas para as grandes fábricas, mas também ocasiona um significativo êxodo da população rural em direção às zonas urbanas. A sociedade

urbana ganha grande influência, resultando em diversos conflitos sociais e transformações culturais e morais. É evidente que a educação não fica à margem dessas transformações.

A Educação Pública democrática surge à medida que a população cresce e assim, suas demandas e necessidades, que visa à formação do homem completo, convocando a uma educação mais popular. O autor destaca que o século XIX foi “[...] o século da educação pública nacional; contudo, nele também surgiram vozes em prol da educação pública democrática [...] como parte integrante do movimento pedagógico democrático geral do século XX” (Luzuriaga, 1959, p. 98).

Debater o conceito de democracia na modernidade implica discutir valores burgueses. Pedagogicamente, ocorrem mudanças nas abordagens do papel da educação na sociedade. Surge uma crescente decepção em relação à Escola Tradicional, visto que esta não consegue concretizar a universalização proposta pela classe burguesa. Assim, no final do século XIX, conforme apontado por Saviani (1997), surge o movimento denominado escolanovismo, o qual pode ser considerado reformador.

O autor demonstra que o eixo pedagógico se desloca do intelecto para o psicológico, afirmando que “[...] em suma, trata-se de uma teoria pedagógica que considera que o importante não é apenas aprender, mas também aprender a aprender” (Saviani, 1997, p. 21). Assim, ocorre a biopsicologização da educação, da sociedade e da escola. Desta forma, a ignorância deixa de ser o único motivo da marginalização.

Conforme Saviani (1997, p. 22), “[...] a Pedagogia da Escola Nova aprimorou a qualidade do ensino destinado às elites, agravando a questão da marginalidade”. Isso transforma o foco de preocupação política em técnico-pedagógico, desempenhando uma dupla função: manter a expansão da escola em limites suportáveis pelos interesses dominantes e desenvolver um tipo de ensino adequado a esses interesses.

À medida que fomos nos aproximando do final do século XIX, a pedagogia da Escola Nova começou a demonstrar sinais de exaustão. Em contrapartida, segundo o mesmo autor, desenvolve-se a pedagogia tecnicista. Isso torna o processo educativo mais objetivo e operacional, pois adapta o trabalhador ao processo de trabalho e favorece a necessidade produtiva do capitalismo. Buscou-se planejar a educação para dotá-la de uma organização racional capaz de minimizar as interferências subjetivas que colocassem em risco sua eficiência.

[...] Daí também o parcelamento do trabalho pedagógico com a especialização de funções, postulando-se a introdução no sistema de ensino de técnicos das mais diferentes matizes. Daí, enfim, a padronização do sistema de ensino a partir de esquemas de planejamento previamente formulados aos quais devem se ajustar as diferentes modalidades de disciplinas e práticas pedagógicas (Saviani, 1997, p. 24).

O homem, historicamente, desenvolve a educação por meio da aprendizagem mútua. Na antiguidade, essa transmissão ocorria por meio da transferência de conhecimento dos pais para os filhos. Na Idade Média, observa-se uma diferenciação na abordagem da educação, com as classes abastadas contratando mestres particulares para instruir suas crianças. Assim, a educação materializada na escola é resultado de uma construção histórica.

As primeiras instituições de educação pública administradas pelo Estado surgiram no final do século XVIII. Dentro deste contexto histórico, a escola sempre foi e ainda é vista por muitos como um instrumento de poder das classes dominantes para controlar as massas e manter-se no poder. O ser humano está sujeito a relações dialéticas e históricas, tendo que lidar com diversos aspectos como: política; economia; cultura; e questões sociais.

O homem é um ser de natureza social e tudo o que é inerentemente humano nele é resultado de sua vida em sociedade, imerso na cultura criada pela humanidade. “[...] como nos diz Leontiev (1978), esta relação entre o progresso histórico e o progresso da educação é tão estreita que se pode, sem risco de errar, julgar o nível geral do desenvolvimento histórico da sociedade pelo nível de desenvolvimento do seu sistema inversamente” (Leontiev, 1978, p. 273).

Olhando para as sociedades primitivas, a educação ocorria de maneira espontânea, não havendo a presença de instituições educacionais ou professores formais. Dessa forma, o processo educativo baseava-se na troca de informações entre os grupos, o que era um fator comum e ocorria naturalmente.

Na sociedade primitiva, segundo Luzuriaga (1959), onde não havia estratificação de classes, a educação espontânea delineava seus objetivos com base na estrutura homogênea do contexto social, representando os interesses coletivos do grupo e promovendo a igualdade entre todos. Esse modelo gradualmente foi sendo abandonado à medida que a sociedade começou a se dividir em classes, substituindo a propriedade comum pela propriedade privada. Assim, a educação também foi impactada por essa mudança, pois:

[...] com o desaparecimento dos interesses comuns a todos os membros iguais de um grupo e sua substituição por interesses distintos, pouco a pouco antagônicos, o processo educativo, que até então era único, sofreu uma partição: a desigualdade econômica entre os organizadores - cada vez mais exploradores - e os executores - cada vez mais explorados - trouxe, necessariamente, a desigualdade das educações respectivas (Luzuriaga, 1959, p. 25).

Primeiramente, evita-se e destrói-se qualquer vestígio de tradições que contrariem os princípios determinados pela classe dominante. A segunda finalidade consiste na

consolidação dessa classe. Em terceiro lugar, é fundamental um sistema de educação que impeça qualquer tipo de revolução por parte da classe inferior dominada. Pires aborda (2010, p. 47) que: “[...] tanto na escola como na vida, a educação burguesa é um instrumento de dominação de classe, tendo seu poder localizado, sobretudo na capacidade de reprodução [...] adequadas à reprodução dos interesses e do poder burguês”. Para manter o modelo educacional imposto pela classe dominante, segundo o supracitado autor, procura-se cumprir 3 finalidades fundamentais.

A escola nasce como uma ferramenta que contribui não apenas para a manutenção da classe dominante, mas também para a perpetuação da desigualdade social conforme nos diz Romanelli (2002). Este autor acredita que a função da escola é assegurar e atender aos privilégios da classe dominante, uma vez que a própria instituição se apresenta como um privilégio dessa classe, utilizando ferramentas seletivas e conteúdo cultural que não oferecem uma oportunidade real às camadas mais pobres e não proporcionam o devido preparo para que o indivíduo da classe dominada possa adquirir conhecimentos e habilidades mais complexas para melhorar sua situação. Assim, a educação para dominantes e dominados ocorre de maneira diferenciada, e a escola contribui para a manutenção desse sistema.

Os conselhos escolares desempenham um papel fundamental no processo de construção de uma gestão democrática e participativa nas instituições de ensino. Aqui estão algumas maneiras pelas quais eles contribuem para esse processo. É neste contexto que os conselhos escolares assumem uma grande importância no campo das políticas públicas, as quais estão diretamente relacionadas à resolução das demandas da sociedade, especialmente da classe considerada marginalizada, os mais vulneráveis. Essa classe passou a adquirir notoriedade assumindo o papel de sujeito de transformação, evidenciando a importância de sua atuação efetiva nas políticas públicas mencionadas.

Assim, em uma perspectiva de gestão democrática e participativa, que o CE é um instrumento para a efetivação das políticas públicas na escola. Ele desempenha um papel crucial na promoção da participação da Gestão Escolar, dos professores, dos funcionários e dos pais na construção de um ambiente que amplie as oportunidades de aprendizagem. O CE é um órgão colegiado que representa a comunidade escolar e colabora com a administração da escola na definição de diretrizes para decisões pedagógicas, administrativas e financeiras que atendam às necessidades da instituição. O parágrafo 3º, do art. 1º, da Lei n.º 2.447, de 03 de dezembro de 2015, afirma:

Os conselhos escolares assumem, também, o papel de Unidade Executora de suas escolas, sendo responsáveis pelo recebimento, execução e prestação de contas dos recursos financeiros transferidos por órgãos das esferas federal, estadual e municipal a essas instituições de Ensino, além de doações voltadas para o funcionamento da escola.

Em geral, os conselhos escolares são geralmente compostos por membros da comunidade escolar, incluindo pais, alunos, professores, funcionários e, por vezes, representantes de entidades locais. Essa composição diversificada garante que diferentes perspectivas e interesses sejam considerados na tomada de decisões. É por meio dos conselhos escolares, a comunidade escolar tem a oportunidade de participar ativamente na definição de políticas, programas e projetos da escola. Isso promove uma cultura de tomada de decisão compartilhada, na qual as decisões são debatidas e elaboradas colaborativamente, considerando as necessidades e aspirações de todos os envolvidos.

Os conselhos escolares ajudam a promover a transparência ao abrir espaço para discussão e divulgação de informações relevantes sobre a gestão da escola. Além disso, eles desempenham um papel crucial na prestação de contas, monitorando a implementação das políticas e programas acordados e garantindo que os recursos sejam utilizados eficientemente conforme os interesses da comunidade escolar. A participação ativa nos Conselhos Escolares promove o engajamento e o senso de pertencimento dos membros da comunidade escolar, fortalecendo os laços entre pais, alunos, professores e demais membros da comunidade. Isso cria um ambiente favorável ao aprendizado e ao desenvolvimento integral dos estudantes.

O CE ao envolver os alunos desde cedo em processos de tomada de decisão e governança escolar, os conselhos escolares contribuem para a formação de cidadãos ativos, críticos e participativos. Eles aprendem sobre democracia, na prática, desenvolvendo habilidades de diálogo, negociação e resolução de conflitos. Sendo o conselho uma entidade da sociedade civil, dotada de personalidade jurídica de direito privado e sem fins lucrativos, incumbida da administração dos recursos transferidos para a escola com o propósito de manter e desenvolver o ensino. Atualmente, nos municípios, existem recursos financeiros, que estão sujeitos à deliberação de seus respectivos conselhos, visando à efetiva implementação dessa política e à resposta às demandas e necessidades de suas comunidades escolares.

Os conselhos escolares desempenham um papel crucial na promoção da gestão democrática e participativa nas escolas, garantindo que a voz de todos os membros da comunidade escolar seja ouvida e que as decisões sejam tomadas de forma transparente, inclusiva e responsável. Assim, dentre os diversos programas federais, estaduais e municipais nos quais as escolas são beneficiadas, destaca-se o Programa de Manutenção e

Desenvolvimento do Ensino (PMDE), um programa específico do Governo do Estado do Ceará. Sob esse programa, todas as escolas têm seus orçamentos anuais aportados e divulgados por meio do CREDOR que cada escola estadual possui e, com base nisso, em conjunto com o conselho, podem definir melhor suas ações, prioridades e, enfim, o conselho detém plenos poderes para deliberar sobre a gestão dos recursos disponíveis. Rodrigues (2008, p. 13) observa que:

Mas ainda, tratar uma política pública ou programa a ela vinculado, da forma aqui proposta, implica considerar que sua avaliação só fará jus ao termo se operar a abrangência analítica para além da política em si, seu marco legal e seu conteúdo, e para além do recorte empírico, de forma que se possam realizar inferências mais gerais a partir de resultados localizados.

Além disso, Fagnani (2005, p. 2) destaca que:

A constituição de 1988, desaguadouro daquele processo, inaugurou uma etapa inédita de construção da cidadania, desenhando-se um sistema de proteção social inspirado em valores do Estado de Bem Estar – Social: universalidade (em contraposição à focalização), seguridade social (em contraposição ao seguro social) e direito (em contraposição ao assistencialismo).

O Brasil enfrenta até hoje imensas desigualdades socioeconômicas e culturais. Sim, é verdade. O Brasil tem uma história marcada por profundas desigualdades socioeconômicas e culturais que persistem até os dias de hoje. Essas desigualdades têm raízes históricas, desde o período colonial, quando o país foi explorado intensamente para a extração de recursos naturais e mão de obra escrava.

Mesmo após a abolição da escravatura, em 1888, as desigualdades persistiram devido a políticas discriminatórias e estruturas sociais que favoreciam uma pequena elite em detrimento da maioria da população, especialmente dos afrodescendentes, indígenas e outras minorias étnicas. Além disso, o acesso desigual à educação, saúde, moradia, emprego e outros recursos básicos, contribui para a perpetuação dessas disparidades. As diferenças regionais também desempenham um papel significativo, com áreas urbanas geralmente mais desenvolvidas do que áreas rurais e regiões periféricas.

Enfrentar essas desigualdades é um desafio complexo que requer ações coordenadas em várias frentes, incluindo políticas públicas mais inclusivas, investimentos em educação e saúde, promoção da igualdade de oportunidades, reformas estruturais e medidas para combater o racismo, a discriminação e outras formas de injustiça social. Porém, ocorreram conquistas decorrentes das fases do processo capitalista, nas quais se aprendeu a lutar e a

reconquistar a garantia da democracia. Com o passar do tempo, saiu-se da condição de mero condicionamento para simplesmente escolher os governantes para nos tornarmos agentes transformadores, sujeitos de mudança. É necessário criar e ampliar espaços para a efetivação dos direitos sociais adquiridos ao longo do tempo, apesar das contraposições, pois é imprescindível que a temática central seja a cidadania social.

Vivemos numa época onde os velhos moldes tradicionais escolares já não são tão aceitos pelo público atendido pelas escolas, parecendo urgente uma transformação mais efetiva no modo de se conduzir a administração escolar, pois ainda hoje percebem-se os reflexos dos métodos tradicionais. Não esquecendo de citar que o meio em que vivemos hoje é totalmente diferente do passado e muda constante e aceleradamente.

No atual momento da educação vemos que a sociedade dinâmica que temos hoje requer não mais as práticas autoritárias e burocráticas antes concebidas, mas sim uma forma participativa de se fazer a Gestão Escolar.

Assim constatamos, que a escola já não consegue atuar sozinha em seu fazer pedagógico e administrativo. Ela precisa estar em contato direto com a realidade que a norteia, deixar-se permear pelo meio social onde ela se encontra, pois do contrário, a instituição escolar estará isolada de tudo que pode influenciar diretamente em suas ações e ser alheia a todos os possíveis fatores só estará prejudicando o processo educativo e de construção da cidadania.

Somos convidados a construir uma escola que seja necessária, ou seja, aquela que mantém suas portas abertas a todos e desempenha suas funções de forma democrática e com o auxílio da família, da comunidade e daqueles que se suponham serem os mais interessados na educação. Pode parecer impossível chegar a uma realidade assim, tendo em vista o cenário educacional brasileiro, porém não é. Claro que chegar a ter uma escola que reúne as características de um ambiente escolar democrático é uma tarefa árdua e contínua que deve ser a principal incumbência da gestão, se, esta, se fizer também democrática.

Atualmente a possibilidade de se construir uma escola democrática, onde haja a integração com a comunidade, é bem mais ampla, pois há vários meios para se chegar a essa realidade. Só o fato de as instituições escolares possuírem um PPP elaborado a partir dos anseios escolares e comunitários e um CE que funcione com a participação de membros da escola e da comunidade já pode caracterizar um avanço no sentido de democratização da educação e da participação da comunidade como meta e consequência.

Infelizmente constatamos muitas vezes que a comunidade não está a par das ações da escola por puro comodismo (por achar que o ato de educar cabe somente a escola) e isso acaba gerando uma situação de conflito que se dará futuramente, pois quando não há a

participação do meio comunitário na escola, o mais provável que aconteça é que possíveis lacunas ficarão na aprendizagem dos educandos, o que se refletirá negativamente na sociedade em longo prazo, por isso é de um grande grau de importância que haja a inter-relação da escola com a comunidade nos processos de ensino-aprendizagem para que se possa garantir uma maior eficácia da educação, porém é preciso ter a consciência de que sempre irão haver contradições mesmo se tivermos escolas que trabalhem tendo em vista a realidade local, são características típicas do trabalho que envolve material humano.

Interagir com a comunidade é algo que as escolas fazem constantemente, porém o fazem, em sua maioria, superficialmente. A escola deve ser uma extensão da sociedade e uma gestão que atua democraticamente tem essa concepção. Não há como conceber um trabalho escolar democrático se não houver práticas que remetam à participação, sobretudo dos membros da comunidade.

É função da educação fornecer meios significativos que levem ao melhoramento social e, em contrapartida efetive seu papel como instituição de educação. Porém, isso só acontecerá de fato se a Gestão Escolar agir de forma democrática, buscando a integração com a comunidade e considerando todos os aspectos que o meio comunitário possa demonstrar para que se chegue a uma educação que reflita positivamente os benefícios que há quando a escola tem a comunidade local como aliada.

De fato, a questão da gestão democrática não se torna algo fácil de se colocar em vigor nas unidades educacionais e, atrair principalmente a comunidade para a escola por meio desse tipo de gestão, porém é de bom-tom ressaltar que isso não é algo impossível e que, todas as possibilidades que levem à progressão da educação devem ser consideradas e tentadas sem exitar.

[...] alguns princípios da organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar ancorados numa perspectiva democrática são sustentados a partir: da autonomia das escolas e da comunidade educativa, envolvimento da comunidade escolar no processo escolar, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar, avaliações compartilhadas e relações assentadas na busca de objetivos comuns (Libânio, 2004 *apud* Garbin; Almeida, 2007, p. 7).

Os Conselhos Escolares assumem um papel muito importante e necessário para garantir uma Gestão democrática e Participativa e é papel do Professor que assume o Papel de Gestor Escolar, garantir que a escola seja um espaço primordialmente do diálogo, onde as vozes sejam ouvidas, pois são elas que, em geral reproduzem as falas da clientela ao qual são destinadas os objetivos das políticas públicas voltadas para a educação, sendo o Gestor Escolar,

junto aos organismos colegiados, e aqui destacamos de uma maneira especial o CE, os responsáveis para garantir o direito a uma educação com qualidade que preze pela equidade, favorecendo que as demandas e necessidades da comunidade escolar possam ser elencadas, tendo as prioridades destacadas e sendo a eles destinados o mínimo necessário.

4 GESTÃO ESCOLAR

4.1 Quem é e o que faz o Gestor Escolar

Ser gestor escolar implica enfrentar diversos desafios que exigem habilidades e competências específicas. Para ocupar esse cargo, é comum que os sistemas de ensino adotem processos seletivos, eleições ou indicações, exigindo geralmente a posse de alguma licenciatura.

No contexto da aprovação da Lei n.º 14.113, de 25 de dezembro de 2020, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), as redes públicas receberão um aumento de 2,5 pontos percentuais nos recursos quando atenderem a certas condições de melhoria de gestão. Essa medida pretende incentivar a implementação de processos mais democráticos na escolha dos gestores (Brasil, 2020).

A administração de uma escola depende de todo o corpo profissional, considerando o coletivo e as propostas sugeridas por meio do planejamento educacional. Na gestão democrática, como ressaltado por Araújo (2009, p. 59): “[...] todos têm a oportunidade de se expressar, inclusive aqueles que geralmente não falam, mas que acreditam, que desejam participar”.

O papel do gestor escolar como agente da aprendizagem é fundamental para promover o desenvolvimento, a superação de preconceitos e preparar os alunos para enfrentarem uma sociedade que nem sempre valoriza a ética e os valores morais na reflexão e construção do mundo. É essencial que a escola reconheça a importância da família, respeitando-a e evitando julgamentos com base em certos comportamentos.

Quando todos os envolvidos no processo de aprendizagem participam efetivamente, a equipe escolar pode desempenhar seu papel pedagógico com mais ênfase. É preciso haver um entendimento adequado quando os pais desejam atuar como juízes em determinadas disciplinas, achando que têm o direito de interferir nas decisões do professor. Vale ressaltar que, antes de ser um aluno da escola, o estudante faz parte de uma família e traz consigo influências provenientes desse âmbito, que são muitas vezes determinantes em seu comportamento.

Nessa concepção, a Gestão Escolar se baseia no pleno funcionamento da instituição. O gestor precisa conhecer a realidade da escola para identificar necessidades e implementar melhorias de acordo com cada contexto específico. Ao compreender as demandas da

comunidade escolar, o gestor pode efetivamente promover mudanças relevantes, visando o crescimento e o sucesso dos alunos.

Segundo Libânio (2012, p. 449), para a democratização da Gestão Escolar, o gestor deve garantir as concepções de organização democrático-participativa, com base nas seguintes características:

- a) Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola;
- b) Articulação da atividade de direção com iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela;
- c) Qualificação e competência profissional;
- d) Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais;
- e) Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões;
- f) Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados;
- g) Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações.

Com base nessas propostas de concepções, a gestão possibilita uma administração coletivamente, garantindo a autonomia da escola e de sua equipe. Dessa forma, esse envolvimento se constitui em atribuir o trabalho pedagógico visando o fortalecimento do processo democrático de um modo mais amplo. Na opinião de Paro (2001):

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se prever mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública (Paro, 2001, p. 46).

O gestor escolar é reconhecido como o líder da comunidade escolar, desempenhando um papel fundamental para impulsionar mudanças na instituição. Para isso, é necessário ter discernimento e conhecimento de suas atribuições, permitindo assim a implementação de transformações em seu estilo de gestão. Sua responsabilidade principal é garantir o sucesso da escola, trabalhando em equipe e apoiando todos os membros da comunidade escolar em suas necessidades de capacitação.

Dentre as atribuições do gestor escolar está a priorização do bom funcionamento da escola, assegurando que todos os setores estejam operando adequadamente. Além disso, é

importante investir na capacitação dos funcionários por meio de cursos, palestras e oficinas, valorizando e reconhecendo o destaque de cada um.

Ao promover a capacitação da equipe, o gestor contribui para o aprimoramento dos profissionais, incentivando o desenvolvimento de suas habilidades e competências. Valorizar os funcionários é essencial para criar um ambiente de trabalho motivador e estimulante, resultando em uma melhoria contínua da qualidade da educação oferecida pela escola.

Dessa forma, o gestor desempenha um papel fundamental na busca pelo aprimoramento constante da escola, promovendo a capacitação e valorizando todos os membros da comunidade escolar. Isso contribui para o crescimento e o sucesso da instituição de ensino como um todo. Vaz (2008) afirma que:

Atualmente, o conceito de administrador não é mais abordado, fala-se em gestor, e a direção da escola deve ser entendida como um trabalho coletivo, que requer a participação de toda comunidade escolar. Assim o papel do gestor, que é o Gestor de escola, para atuar numa visão democrática, deve estar ligado ao conhecimento e interação de toda a comunidade escolar. Deve proporcionar ações em que todos participem e compartilhem e ainda garantir a formação continuada aos seus profissionais para contribuir na qualificação da prática pedagógica (Vaz, 2008, p. 88).

Na perspectiva de uma gestão eficiente, o gestor e todos os outros colaboradores devem trabalhar em conjunto para tomar decisões e realizar as atividades necessárias. É fundamental que o gestor seja uma pessoa aberta ao diálogo, firme e capaz de estimular a sua equipe com prudência e sabedoria. Além disso, é importante lembrar que o exercício de sua profissão está fundamentado no PPP da escola.

No contexto da Gestão Escolar, o papel do gestor na organização educacional é fornecer condições para que tanto professores quanto alunos possam desenvolver suas atividades. Isso inclui diversas funções, como avaliar as práticas de Gestão Escolar e considerar as necessidades da comunidade escolar. Um trabalho coletivo e democrático é essencial, pois a função social da escola é melhorar, por meio de parcerias, os resultados do ensino.

Dessa forma, o gestor escolar desempenha um papel chave ao garantir que as políticas educacionais sejam implementadas de maneira eficaz. Ao ouvir as vozes de todos os envolvidos na comunidade escolar e promover uma participação ativa, o gestor pode criar um ambiente propício para o crescimento e sucesso de todos. De acordo com Lüke (2010, p. 101): “Em algumas gestões escolares participativas, os gestores dedicam uma grande parte do tempo na capacitação de profissionais, no desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e experiências pedagógicas baseadas na reflexão-ação”.

Em uma abordagem que valoriza uma educação democrática e participativa, o gestor assume a responsabilidade de articular e unificar os diversos setores da escola, buscando uma administração participativa e democrática que envolva todos os elementos do cotidiano escolar. Nesse contexto, a Gestão Escolar envolve gestores, professores, alunos e toda a comunidade escolar, trabalhando em conjunto para o bom funcionamento da escola e numa construção coletiva.

É fundamental que a família e a escola caminhem juntas, pois a participação dos pais no processo educativo é uma construção coletiva. É necessário estabelecer mecanismos institucionais que facilitem e incentivem a participação na escola, visando à qualidade do ensino. É importante ressaltar a necessidade da participação efetiva da família na gestão da escola, para a instituição ganhar autonomia e força para lutar e alcançar o objetivo de melhorar a qualidade do ensino e promover o crescimento e desenvolvimento do indivíduo.

Hoje, o papel da escola vai além da transmissão de conhecimento científico. Ela possui a importante tarefa de educar a criança, ensinando-a a conviver em sociedade, buscando sua plenitude e realização. Além disso, a escola contribui para a formação de profissionais e para a melhoria da própria sociedade. Assim, a Gestão Escolar deve estar alinhada com esses propósitos, promovendo uma educação participativa, democrática e voltada para o desenvolvimento integral dos indivíduos. Para Libâneo (2012):

A definição de gestão da educação aproxima-se, assim, dos conceitos de governo, governação ou governança, termos extensamente utilizados na educação. No âmbito dessa definição compreensiva, desenvolvem-se as chamadas funções pedagógicas específicas nas instituições de ensino, previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e em outros estatutos (Libâneo, 2012, p. 127).

A direção da escola é composta por um conjunto de pessoas comprometidas com a educação de qualidade e a formação dos alunos. O gestor desempenha um papel fundamental nesse contexto educacional, atuando como um dos membros dessa equipe colaborativa. Uma das responsabilidades do gestor é coordenar o trabalho de todo o grupo.

Ser um gestor escolar requer o conhecimento dos princípios e fundamentos das atividades a serem desenvolvidas, bem como uma compreensão dos membros da equipe. O gestor é responsável pelo funcionamento pedagógico e administrativo da escola, buscando uma visão de construção e crescimento. É essencial que o gestor esteja atualizado com as práticas educacionais e tenha uma visão estratégica para promover um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento dos alunos. Ele deve estabelecer metas e planos de ação, além de garantir a implementação de políticas educacionais eficazes.

Ainda é necessário considerar que o gestor precisa ser um líder inspirador e motivador, estimulando a participação ativa de todos os membros da equipe e promovendo um clima de trabalho colaborativo. Ele deve ser um facilitador das relações interpessoais e estar aberto ao diálogo, buscando promover um ambiente saudável e produtivo.

Assim, ser um gestor escolar é uma tarefa complexa, exigindo competências em diferentes áreas, desde a pedagogia até a gestão administrativa. É necessário ter visão, comprometimento e capacidade de organização para criar um ambiente propício ao crescimento e ao sucesso de todos os envolvidos no processo educativo. “O gestor da escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola, portanto necessita de conhecimentos, tanto administrativos, quanto pedagógicos” (Libâneo, 2012, p. 87).

Segundo a visão do autor, o gestor desempenha um papel preponderante na escola, especialmente em relação às tomadas de decisão e à condução do trabalho da equipe. Para isso, é essencial que o gestor tenha pleno conhecimento da escola em que trabalha e de toda a sua proposta pedagógica.

Atualmente, há uma valorização das novas formas de organização do espaço escolar, e o gestor tem um papel fundamental nesse processo, podendo delegar responsabilidades conforme as necessidades da instituição. Nesse sentido, é importante ressaltar a importância da participação dos pais nessa organização da escola. Cada indivíduo pode contribuir de maneira significativa com suas ideias, metas e objetivos a serem alcançados.

A inclusão dos pais no contexto escolar fortalece a parceria entre família e escola, possibilitando um trabalho conjunto em prol do desenvolvimento dos alunos. A participação dos pais traz diversas perspectivas e enriquece o ambiente escolar, permitindo uma diversidade de experiências e contribuições para o sucesso educacional. É fundamental que o gestor valorize a participação ativa dos pais, promovendo canais efetivos de comunicação e incentivando a sua contribuição nas diferentes atividades e decisões da escola. Ao colaborar com a organização da escola, os pais fortalecem a sua identificação com a instituição e se tornam parceiros fundamentais no processo educativo. Juntos, gestores, professores, pais e demais membros da comunidade escolar podem trabalhar em busca de uma educação de qualidade e do alcance dos objetivos educacionais estabelecidos. Segundo Paro (2010):

O gestor da escola, como um líder, é peça fundamental no processo de trabalho coletivo, pois caberá a ele promover o clima de fraternidade, de respeito, de diálogo e de responsabilidade entre os educadores e, este mesmo clima, deverá ser extensivo aos alunos. Estabelecer o permanente diálogo entre a direção e todos os segmentos da escola é fundamental, pois neles repousa a possibilidade de viabilizar um ensino de qualidade (Paro, 2010, p. 81).

Além de ser considerado um líder, o gestor também é o mediador de processos educativos que busca o verdadeiro sentido de uma educação de qualidade, por meio desses processos se justifica a relevância de seu trabalho no âmbito educacional. Em relação à atuação da prática de liderança:

Alguns elementos fundamentais e comuns para a atuação da prática de liderança, dando significado a estruturação desse personagem tão importante na dinâmica do gerenciamento de uma organização. Os elementos fundamentais são os seguintes: I) Influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade; II) Propósito claros de orientação, assumidos por essas pessoas; III) Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos; IV) Modelagem de valores educacionais elevados; V) Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos (Lück, 2010, p. 89).

É responsabilidade do gestor garantir o envolvimento da comunidade e dos pais no processo de tomada de decisão, além de reconhecer a organização do espaço escolar como uma de suas atribuições. O gestor também desempenha o papel de organizador das ideias dos membros da equipe e promove a mediação positiva das atividades desenvolvidas.

Um gestor escolar eficaz possui um perfil que lhe permite mediar as múltiplas vozes dos participantes de sua equipe. Ele estimula a tomada de decisão de forma organizada e harmoniosa, visando gerir uma educação pautada em confiança, segurança e expectativas positivas. Essa capacidade de mediação do gestor é essencial para criar um ambiente colaborativo, onde as opiniões de todos os membros da equipe são valorizadas. O gestor deve estar aberto ao diálogo, ouvir ativamente e incentivar a participação de todos, reconhecendo a importância de cada contribuição para o sucesso educacional.

O gestor deve fomentar a confiança entre os membros da equipe, promovendo uma cultura de trabalho harmoniosa e colaborativa. Ao estabelecer uma atmosfera de segurança psicológica, os profissionais se sentem encorajados a compartilhar suas ideias, preocupações e sugestões, contribuindo para o crescimento e aprimoramento da escola. Deve ainda, exercer sua liderança de maneira inclusiva, garantindo a participação ativa da comunidade e da família, organizando as ideias da equipe e medindo as diferentes opiniões. Ao criar um ambiente de confiança e segurança, ele impulsiona uma cultura positiva de tomada de decisão, fortalecendo o processo de gestão educacional e promovendo o sucesso de alunos, professores e de toda a comunidade escolar. De acordo com Lück (2010) sobre o papel de um líder:

Assim, compreende-se que um líder tem um papel de extrema importância no convencimento de um grupo, que seu poder de conduzir os trabalhos influencia de maneira estimulante no processo de tomada de decisão. Então, a liderança é exercida com a influência que se concretiza com a gestão de pessoas, considerando dessa maneira os esforços do grupo e seus respectivos talentos ou habilidades. Levando-se

em conta o conhecimento sobre a organização educacional e seus respectivos projetos de trabalho, no qual asseguram a oferta de uma educação de qualidade (Lück, 2010, p. 92).

Em contrapartida, acima de tudo, ele precisa ser humano, ter um perfil de profissional em que todos os colaboradores possam confiar e apostar em seu trabalho. Sua atuação deve ser de segurança, ser hábil no lidar em diversas situações e com aquelas pessoas que fazem parte da inclusão, para, assim, possibilitar a todos os sujeitos um serviço educacional de qualidade.

Partindo desse contexto, pode-se entender que esse profissional tem a necessidade de conhecer a escola, os alunos e todos os colaboradores da instituição para que a mediação de tomadas de decisão e da vivência educacional sejam pautadas na compreensão da história de cada um. Dessa forma, durante a mediação de todos os acontecimentos realizados ou debatidos no âmbito da escola, precisa-se que o gestor escolar esteja seguro e confiante, visando concretizar práticas voltadas à resolução de problemas existentes no âmbito educacional. Sobre o gestor líder, Ferreira (2011) afirma:

O gestor escolar líder tem um papel central nesse espaço comunicativo de mediação de opiniões, ele necessita compreender que a assimilação dessas múltiplas falas advém de uma discussão coletiva e que todos os envolvidos nessa dinâmica social almejam o enriquecimento e o fortalecimento da escola (Ferreira, 2011, p. 29).

Compreender sobre a história da educação é uma das tarefas do gestor escolar. Nessa concepção, se dá o entendimento desse profissional com todos os mecanismos de ensino, ou seja, todo processo de tomada de decisões sobre as atividades desenvolvidas, bem como o processo de gerenciamento relacionado a toda instituição escolar.

A relação interpessoal também é considerada no que se relaciona a postura do gestor, no pressuposto suas funções pedagógicas precisam ser voltadas para os objetivos comuns, a partir de uma postura pautada e firme em suas decisões e no entender das ideias dos membros da equipe.

A atuação profissional do gestor escolar precisa ser definida e principalmente compartilhada com as pessoas que integram a equipe, com a finalidade de determinar a função de cada membro, desde que cada integrante seja determinante na tomada de decisões estabelecida. Na opinião de Ferreira (2011):

Isso contribui no intuito da formação da equipe de trabalho e seus papéis de atuação ao longo do processo educativo, o gestor deve ter uma postura de líder no percurso das tomadas de decisões que favoreçam positivamente a instituição educacional. Se

os membros da escola encontrarem respeito na atuação da figura do gestor, o trabalho desenvolvido por essa instituição de ensino será algo pautado no reflexo da democracia participativa e atuação ativa de todos que compõem a unidade escolar (Ferreira, 2011, p. 32).

Na concepção de alguns segmentos da escola, organizar o trabalho da instituição educacional é uma das tarefas direcionadas ao gestor e, com sua competência técnica, administrar com responsabilidade todas as funções, assumindo uma postura democrática pautada na transparência de suas ações. Portanto, o gestor trabalha com objetivos definidos, sua postura democrática e sua atuação de forma transparente, fará com que sua competência técnica viabilize o desenvolvimento de práticas participativas, no entorno do crescimento do processo educativo.

As competências do gestor se configuram no gerenciamento de todas as relações das instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas. Ressaltando que esse gerenciamento também depende da participação de todos os envolvidos em todas as suas esferas. Segundo Gadotti (2010):

Atualmente, as escolas necessitam de gestores capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, que exerça um trabalho de equipe com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação, para que possam adquirir as habilidades necessárias para a uma formação de qualidade. Devem ser capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegando autoridade e dividindo o poder (Gadotti, 2010, p. 91).

O gestor precisa ser uma pessoa aberta ao diálogo, uma pessoa que saiba ouvir e capaz de ser firme em suas decisões e opiniões, pois todos os componentes da equipe dependem de sua determinação em liderar a instituição escolar que está inserido. Sendo assim, a escola terá um aprendizado político e organizacional que prima pela sua cultura escolar, se fazendo entender que a participação se constitui na construção de processos coletivos e participativos, desde que o compartilhamento das decisões esteja no contexto de uma sociedade que se transforma e se democratiza. Gadotti (2010) afirma:

Para os que se propõem assumir a direção escolar devem desenvolver um conjunto de competências, tais como apoiar as equipes de trabalhos, manter bom relacionamento com as pessoas envolvidas direta e indiretamente no processo escolar, incentivar a formação continuada e administrar os recursos físicos, materiais e patrimoniais. O gestor deve dirigir, coordenar e assumir no grupo o compromisso para que a escola funcione no trabalho conjunto, numa construção coletiva (Gadotti, 2010, p. 94).

A postura exigida de um gestor deve ser daquela pessoa que tenha um bom relacionamento com toda sua equipe, que seja competente e reconheça suas responsabilidades

diante de suas funções a exercer e saiba administrar conforme os princípios éticos de sua profissão.

Assim, o papel e a atuação do gestor no contexto educacional são voltados para a implantação e desenvolvimento de práticas e ações compartilhadas, no contexto de uma participação efetiva da comunidade escolar, inclusive para contribuir em todas as tomadas de decisões exigidas.

O gestor deve ser o mediador para que na soma dos esforços as decisões coletivas possam se efetivar de maneira positiva e para o crescimento de todos os envolvidos, e assim fortalecer a participação efetiva da comunidade e garantir a credibilidade do trabalho desenvolvido por meio dos objetivos alcançados. Sobre esse contexto, Gadotti (2010) confirma:

A atual prática gestonária nas escolas acaba exigindo dos gestores uma dedicação maior, e às vezes plena, às questões administrativas, obrigando-os a tornar secundário o aspecto mais importante de sua atuação, ou seja, a sua responsabilidade em relação a questões pedagógicas e propriamente educativas, que se reportam à sociedade como um todo, e, especificamente à sua comunidade escolar (Gadotti, 2010, p. 92).

O gestor da escola é também um educador e peça fundamental no processo de trabalho coletivo, garantindo um ensino de qualidade, possibilitando aos alunos uma formação de sujeitos críticos e participativos e viabilizando a formação de cidadãos preparados para a vida.

Em relação às políticas de transformação social da escola e da comunidade, o gestor deve propiciar inúmeras condições para a prática discente e docente, possibilitando um entendimento voltado ao que é ensino e aprendizagem, assegurando o desenvolvimento das capacidades e habilidades intelectuais em todos os aspectos. Segundo Ferreira (2011):

Ler, refletir e analisar é importantíssimo em uma rotina educacional, pois, o ato de registrar a prática docente é de fundamental importância para nortear o (re) planejamento de novos instrumentos de qualidade, sendo essa é claro uma função do gestor exteriorizando suas práxis educacionais no sentido de construção do espírito de liderança, mediando através de ações positivas no processo de tomada de decisão (Ferreira, 2011, p. 25).

As relações humanas no ambiente escolar é um dos eixos que norteia a qualidade de ensino, e o gestor é um dos responsáveis para garantir e fortalecer na contribuição para novas práticas pedagógicas, baseadas em novas concepções de conhecimento, propiciando o aluno a compreender o mundo onde vive e garantindo uma construção coletiva sobre as tomadas de decisões.

Cada profissional tem um perfil específico para atuar em seu campo de trabalho. Isso também se aplica aos gestores de escolas, que têm responsabilidades distintas e fundamentais. O papel do gestor é garantir, promover e fortalecer uma educação de qualidade que atenda às necessidades reais da comunidade envolvida.

Administrar uma escola não é o mesmo que administrar qualquer empresa. Trata-se de gerir uma organização interna que lida com pessoas, objetivos e metas a serem alcançados. Portanto, os gestores precisam entender suas ações para poder desenvolver um trabalho voltado para os propósitos pedagógicos da escola.

A atuação do gestor na escola envolve um trabalho conjunto, visando valorizar as potencialidades de cada membro da equipe. É necessário promover a interligação e o envolvimento na tomada de decisões, para possibilitar a apropriação sistemática e organizada dos conhecimentos necessários para a formação humana. Bem como, propor e planejar ações voltadas para os projetos da escola também são funções do gestor. Com o apoio de sua equipe, ele deve desenvolver projetos alinhados com a realidade e as necessidades da escola, estimulando o pensamento crítico para a compreensão de uma educação de qualidade.

É importante destacar que a administração de uma escola não é responsabilidade exclusiva do gestor. Todos os membros da comunidade escolar devem contribuir colaborativamente. Ao trabalhar em conjunto com o gestor, a estrutura organizacional da escola conseguirá promover um trabalho cujas dimensões vão além da simples tomada de decisões. Nesse contexto, sob a ótica de Ferreira (2011):

O gestor deverá ter competências e habilidade também para; compreender a natureza, a organização e o funcionamento da educação escolar, suas relações com o contexto histórico-social e com o desenvolvimento humano, bem como a gestão do sistema escolar, seus níveis e modalidades de ensino; apropriar-se dos fundamentos e das teorias do processo de ensino e de aprendizagem [...] (Ferreira, 2011, p. 32).

Compreende-se então que, o gestor e seus membros de equipe desenvolvem um trabalho coletivo voltado para promoção de toda comunidade escolar, tendo em vista um projeto educativo inserido conforme as necessidades e realidade da escola, assegurando o desenvolvimento das capacidades e habilidades intelectuais de todos os envolvidos.

E por meio de uma gestão democrática, esse trabalho se fundamenta no desenvolvimento do processo de aprendizagem, buscando de forma política um entendimento sobre as tomadas de decisões, assegurando o enriquecimento da prática pedagógica. Sobre essas necessidades e realidade da escola, Gadotti (2010) comenta:

Não podemos pensar que a gestão democrática resolverá todos os problemas de Ensino ou da Educação: mas a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade (Gadotti, 2010, p. 92).

Um bom gestor traz consigo suas características pessoais e funcionais fidedignas a sua função, também deve ser aquele profissional que prima pelo funcionamento da escola que dirige, sempre buscando melhorias em todos os aspectos na estrutura organizacional da instituição. Sua postura de um profissional é quando sabe promover a interação com a comunidade escolar e a família, visando construir relações de cooperação que favoreçam a todos os envolvidos, na perspectiva de reconhecer a importância de um trabalho com ações voltadas na mediação entre as políticas públicas e a proposta pedagógica da escola.

Todo o trabalho de um gestor escolar implica uma administração, uma forma de dirigir trabalho coletivo, visando cada vez mais as relações de articulação e planejamento, as tomadas de decisões das atividades que deverão ser desenvolvidas ao longo de um ano letivo. “A administração escolar deve ser entendida como resultado de um longo processo de transformação histórica, que traz as marcas das contradições sociais dos interesses políticos em jogo na sociedade” (Lombardi, 2012, p. 49).

Pensar na eficiência do processo de aprendizagem dos alunos, é pensar no bem-estar de todos eles, no entorno de uma prática pedagógica que o gestor possa administrar como educador, visando cumprir seu papel como responsável pela instituição.

Toda prática pedagógica se volta para o bom entendimento do desenvolvimento de atividades para melhorar o desempenho dos alunos e administrar práticas e ações compartilhadas que contribuam para o fortalecimento das tomadas de decisões, desde que todos os envolvidos sejam favorecidos em seu pleno desenvolvimento. De acordo com Paro (2015) sobre gestor e direção:

[...] é o conceito de direção do senso comum, em que poucos exercem seu comando sobre muitos, que vige em nossos sistemas de ensino com relação ao papel do gestor de escola. Este é, em geral, não apenas o encarregado da administração escolar, ao zelar pela adequação de meios a fins pela atenção ao trabalho e pela coordenação do esforço humano coletivo – mas também aquele que ocupa o mais alto posto na hierarquia escolar com a responsabilidade por seu bom funcionamento (Paro, 2015, p. 41).

Quando o assunto é escola e sobre sua administração, é se voltar para todas as atividades que serão desenvolvidas, seja sobre a quantidade de alunos e profissionais, a capacidade desses profissionais de gerir um trabalho digno, os recursos que a escola dispõe para

se trabalhar todo ano letivo, dentre outras ações e atividades, na perspectiva de implantar e desenvolver práticas e ações compartilhadas para o bem-estar de todos.

A escola é o segundo lugar onde o ser humano se insere para adquirir conhecimentos, já que o primeiro é a família. E para que esses conhecimentos possam ser de fatos concretizados, é necessária uma boa gestão, um gestor responsável e profissionais capacitados. Sobretudo, o gestor de uma escola tem habilidade de se fazer entender sobre cada aspecto surgido ou esperado em uma instituição escolar, ele precisa ser curioso e pesquisador para conhecer cada membro de sua equipe e cada um de seus alunos. Nesse contexto, Paro (2015) relata que:

Nos meios políticos e governamentais, quando o assunto é a escola, uma das questões mais destacadas diz respeito à relevância de sua administração, seja para melhorar seu desempenho, seja para coibir desperdícios e utilizar mais racionalmente os recursos disponíveis. Também na mídia e no sendo comum acredita-se de modo geral que, se o ensino não está bom, grande parte da culpa cabe à má administração de nossas escolas, em especial daquelas mantidas pelo poder público (Paro, 2015, p.17).

Assim como surgiu a função do gestor escolar, surgiu também a administração, ambas para gerir um trabalho voltado para as dimensões de negócios públicos ou privados. O gestor com a função de propor e planejar ações voltadas diante do contexto escolar, e a administração na função de uma maior organização no desenvolvimento de um trabalho coletivo.

Portanto, quanto à missão da escola e sobre a formação de pessoas, compreende-se sobre o que diz a Lei de Diretrizes e Bases da Educação no seu art. 2º “[...] a missão de cada Escola, de cada gestor, de cada professor, é promover o pleno desenvolvimento do educando, preparando-o para a cidadania e qualificando-o para o trabalho” (Brasil, 1996). Nesse contexto, pode-se entender que o trabalho de uma escola não depende só do gestor, do professor ou do coordenador, depende de todos os citados para que a escola possa ter uma educação de qualidade, ou seja, promover o pleno desenvolvimento do educando.

Promover o pleno desenvolvimento do educando envolve diversas dimensões do trabalho pedagógico, que engloba novas metodologias, práticas educacionais e a articulação e execução das políticas educacionais. É essencial que escola e família se unam e busquem compreender as transformações nas concepções de família e escola ao longo do tempo, assim como o desenvolvimento humano, o processo de aprendizagem e como as crianças aprendem. Reconhecendo a importância dessa parceria, ambos devem buscar o melhor para os alunos, indo atrás de técnicas e ações que os preparem para uma sociedade em constante mudança.

Nessa perspectiva, a escola deve ser considerada uma comunidade educativa que engloba todos os participantes do âmbito social e grupos profissionais em torno de um projeto comum. É fundamental considerar as necessidades da família e oferecer situações que permitam, a ela, sentir-se como parte ativa nessa parceria.

Todos os membros da comunidade escolar devem estar engajados para participarem ativamente do processo educativo. A participação dos pais e demais envolvidos é uma construção coletiva, exigindo mecanismos institucionais que incentivem práticas participativas na escola e promovam uma educação de qualidade.

Dessa forma, a escola desempenha uma nobre missão ao articular e executar as políticas educacionais. A Lei n.º 9.394/96, em seu art. 12, atribui aos estabelecimentos de ensino essas responsabilidades. O papel do gestor, em todas as suas instâncias, é de suma importância, pois cabe a ele garantir o bom funcionamento da instituição escolar, além de mediar o desenvolvimento de práticas e ações compartilhadas, fortalecendo a participação efetiva da comunidade diante de todas as suas necessidades.

4.2 A Gestão Escolar contemporânea

A Gestão Escolar é reconhecida como um ato político em uma sociedade em processo de democratização e transformação. Ela envolve a mobilização dinâmica e coletiva dos indivíduos envolvidos, sendo fundamental para a melhoria da qualidade do ensino. Alinhada à gestão do sistema educacional, seu objetivo é promover mudanças no ambiente educativo em busca do desenvolvimento dos sujeitos envolvidos.

A Gestão Escolar surgiu como uma resposta à necessidade de modificar o cenário das escolas, buscando uma maior organização e transformação. Sua importância se baseia na responsabilidade compartilhada entre a comunidade, a escola e as famílias na tomada de decisões.

A busca pelo envolvimento dos diferentes sujeitos na transformação da escola é motivada pela necessidade de uma educação de qualidade, e é a Gestão Escolar que administra esse envolvimento, gerenciando as atividades educativas e os profissionais envolvidos. Nesse sentido, Rios (2010) afirma que:

Gestão é o ato ou efeito de gerir, gerência, administração. Podemos então subentender que a gestão é um ato administrativo na unidade escolar, cargo que exige capacidade de liderança organizacional para que todas as tarefas sejam cumpridas rigorosamente em tempo e modo necessários (Rios, 2010, p. 266).

Para uma Gestão Escolar organizada e eficiente, é fundamental que os processos educacionais estejam conectados a uma abordagem política e organizacional do aprendizado. Isso requer uma ação educativa tanto individual quanto coletiva, reconhecendo que as escolas estão sempre passando por mudanças e transformações ao longo do ano letivo. Essas mudanças são influenciadas pelo contexto de uma sociedade em constante evolução e democratização, por meio da participação dos diferentes atores envolvidos.

A educação é considerada um processo de assimilação da cultura humana, sendo produzida de forma histórica. A intenção da ação educativa é direcionada para o desenvolvimento de novas aprendizagens e para a sistematização do ensino, buscando superar limites e avançar nos conhecimentos adquiridos.

Ao direcionar a Gestão Escolar com práticas democráticas, estamos promovendo um trabalho coletivo e participativo, que visa repensar a educação como garantia de avanços em todo o processo de aprendizagem. Nesse sentido, é importante considerar como a instituição escolar interpreta a representação política na tomada de decisões, buscando uma abordagem inclusiva e participativa. Oliveira (2008) define o termo Gestão Escolar como:

[...] relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos (Oliveira, 2008, p. 59).

Nesse contexto, a Gestão Escolar implica na tomada de decisões dos envolvidos (pais, alunos, professores, funcionários), pressupondo formas de organização por meio de um trabalho coletivo que visa uma participação mais efetiva na construção das atividades a serem desenvolvidas. Fazendo com que a escola busque sua autonomia a partir das formas de organização e efetivação de suas ações.

A escola é um dos setores sociais que vivem em uma construção dinâmica, e, para essa construção dinâmica urge um trabalho coletivo que tenha a sua frente todos os envolvidos, como articulador, mediador e facilitador neste processo, tendo em vista, a Gestão Escolar como um dos elementos base para que essa construção ocorra de fato. Segundo Lück (2010):

A intelectual da Gestão Escolar(?) complementa que existem formas diferenciadas de participação que dependem do contexto, e elas podem ser: de presença, de expressão verbal e discussão, de representação política, de tomada de decisão, de engajamento. Assim, a Gestão Escolar ganha um novo olhar, desafia aqueles que estão envolvidos, pois necessitam de abertura para aceitar a opinião dos demais e juntos construir a escola participativa (Lück, 2010, p. 35).

Repensar a cultura escolar implica compreender a participação como uma maneira de promover mudanças e aprimoramentos no processo de aprendizagem, acreditando que cada pessoa envolvida deve ter voz e oportunidade de participar das tomadas de decisão. Para isso, é necessário estabelecer um canal de participação por meio do qual a escola possa desenvolver seu próprio PPP e, assim, ter autonomia em relação ao desempenho educacional de todos os envolvidos. Toda escola precisa estabelecer claramente seus objetivos sociais, pedagógicos e políticos, pois esses objetivos contribuirão para a formação da personalidade de cada aluno. Ao fazer isso, o processo educativo poderá direcionar seus esforços para alcançar esses objetivos de formação.

É importante que a escola promova um ambiente inclusivo e participativo, onde todos os membros da comunidade educativa possam se envolver ativamente na definição e no alcance desses objetivos, garantindo assim uma educação significativa e transformadora. De acordo com Lück (2010 p.31-32): “Os processos de gestão pressupõem a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões tanto técnicas quanto políticas e que só se efetivam, de fato, quando articuladas entre si”.

A escola cumpre sua função social de mediação quando a participação de todos no processo de aprendizagem se dá coletivamente, para assim haver uma contribuição na participação de todos os processos, primando por uma gestão democrático-participativa. Uma Gestão Escolar comprometida lida com a construção dos conhecimentos que integram as disciplinas, por meio dessa construção se pode entender que cada disciplina tem seu contexto histórico, bem como, suas particularidades conforme o conhecimento para o qual cada professor está capacitado. Destaca Lück (2010) sobre a Gestão Escolar na atualidade:

Na atualidade, fala-se muito sobre gestão escolar, mas poucos conseguem, de fato, construir e elaborar um conceito sobre o tema. O conceito é uma forma de entender e compreender o objeto, já que a busca da gestão escolar compromete a escola e os sujeitos e oferece um caminho oposto à lógica neoliberal que torna as pessoas individualistas. Por isso, ao tratar de gestão escolar, torna-se importante ter como princípio orientador, a democratização, promovendo a ‘redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar’ (Lück, 2010, p. 16).

Falar sobre gestão implica abordar necessariamente os conceitos de democratização e participação, uma vez que esses 2 aspectos exercem forte influência no processo de mudança em um ambiente educacional. Ao centralizar o indivíduo e seus objetivos almejados, é possível promover uma visão crítica da sociedade e do mundo, a fim de garantir um processo de

democratização da educação por meio da participação ativa da escola, da comunidade e da família. Isso envolve um compromisso constante com a busca pela qualidade de ensino.

As decisões no âmbito da Gestão Escolar são tomadas de forma coletiva e participativa. Por meio do poder de decisão, a Gestão Escolar envolverá todos os membros da comunidade escolar, alinhando as tomadas de decisões de acordo com a realidade específica de cada escola. Isso inclui a administração adequada dos recursos financeiros e a valorização das ideias e contribuições de todos os envolvidos.

O planejamento do trabalho escolar é uma característica essencial da Gestão Escolar. Por meio desse planejamento, a escola pode organizar e estruturar suas atividades eficientemente, sempre visando promover uma gestão democrática e participativa. Paro (2010) relata:

Na construção desse processo baseiam-se as relações de cooperação, respeito, diálogo, e liberdade de expressão a serem efetivados no cotidiano escolar. A democratização da escola e na escola é um desafio que há muito tempo vem se tentando alcançar e devemos enfrentar esse desafio com determinação, comprometimento e competência (Paro, 2010, p. 79).

A Gestão Escolar valoriza as relações democráticas e tem como objetivo central a tarefa fundamental de educar os alunos. Quando proporcionamos uma educação de qualidade, todos saem beneficiados, especialmente os alunos. A influência positiva da organização escolar pressupõe uma maior democratização das relações interpessoais e do próprio processo de aprendizagem, resultando em um aprendizado coletivo que busca a excelência educacional.

É essencial que o processo educativo esteja integrado à democracia, uma vez que a Gestão Escolar está intrinsecamente ligada a princípios democráticos. Ambos os conceitos enfatizam a importância da participação e do diálogo, entre outros valores, para a concretização de uma Gestão Escolar verdadeiramente democrática. Ao incorporar a democracia, a escola repensa sua organização, buscando aprimorar suas práticas e estruturas.

O gestor desempenha um papel fundamental nesse contexto, atuando como mediador de todas as ações. É responsabilidade do gestor compreender e promover a participação efetiva de todos os envolvidos, considerando suas opiniões, necessidades e perspectivas. Ao promover um ambiente de diálogo e participação, o gestor contribui para o fortalecimento da gestão democrática escolar e para o alcance de uma educação de qualidade. Nesse sentido, Lück (2017) afirma:

É imprescindível que o gestor escolar consiga gerenciar e coordenar à demanda institucional, oferecendo à comunidade escolar a oportunidade de discutir sobre os

elementos que podem auxiliar na internalização dos saberes. Conhecer as diretrizes que norteiam o seu trabalho na esfera federal, estadual e municipal é primordial para implementarmos ações pedagógicas que estimulem a participação na criação de projetos de trabalho significativos (Lück, 2017, p. 69).

Pode-se conceituar como gestão compartilhada a participação da direção com os membros da equipe escolar, esse grupo citado, sob a supervisão do gestor, desempenham as tomadas de decisões conforme os objetivos almejados de forma coletiva, pautadas na formulação do projeto pedagógico diante da realidade da comunidade escolar. De acordo com Lück (2017):

O gestor escolar deve transformar sua escola num verdadeiro centro de informações, debates e avaliações a respeito das questões sócio político cultural que tem repercussão sobre a escola, procurando firmar a posição da escola ante esses contínuos desafios. O gestor escolar é o profissional encarregado de investir em estratégias que garantam a apropriação coletiva do sentido que norteia o trabalho na escola. Pois a gestão deve promover a comunidade escolar a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades dentro do ambiente escolar (Lück, 2017, p. 72).

O conceito de Gestão Escolar está relacionado a uma nova forma de organizar o trabalho, direcionando-o para uma abordagem participativa e interativa que envolve todos os atores envolvidos. Nessa perspectiva, busca-se atribuir autonomia a todos os sujeitos para promover uma melhor administração dos recursos financeiros, pedagógicos e políticos da instituição escolar.

A autonomia das escolas está intrinsecamente ligada aos fundamentos da Gestão Escolar participativa e democrática, que valoriza o trabalho em grupo visando a melhoria da organização como um todo. Isso envolve a participação ativa de todos os envolvidos, permitindo que tenham poder de decisão sobre os objetivos almejados.

É importante destacar que a Gestão Escolar deve ser embasada no trabalho coletivo, buscando promover a igualdade e a inclusão de todos os membros da comunidade escolar. Através desse processo colaborativo, contribui-se para a construção do conhecimento e para a preparação dos indivíduos para a vida e o exercício da cidadania. A Gestão Escolar eficaz proporciona um ambiente propício ao desenvolvimento integral dos alunos e ao alcance de uma educação de qualidade. Segundo Libâneo (2012) sobre a concepção democrático-participativa:

O processo de tomada de decisão se dá coletivamente participativamente. A organização e os processos de gestão podem assumir diferentes significados de acordo com a concepção que se tem dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. A gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos (Libâneo, 2012, p. 101).

Para a gestão democrática ser efetivamente implementada, é essencial considerar a participação como um fator primordial. Isso requer o envolvimento de toda a comunidade escolar visando aprimorar tanto as tomadas de decisão quanto as ações participativas, com o objetivo de promover melhorias e criar um ambiente de aprendizagem significativo para todos.

A democracia escolar é um processo que possibilita a diversidade nas relações sociais por meio da interação de todas as pessoas envolvidas na comunidade escolar. Trata-se de ações e atividades que se baseiam em descobertas e dinâmicas, marcadas pelo compromisso com os princípios democráticos e métodos de organização.

Ao envolver os diferentes membros da comunidade escolar, como estudantes, pais, professores e funcionários, abrem-se espaços para o diálogo, o respeito às opiniões divergentes e a construção coletiva de soluções para os desafios enfrentados pela escola. Essa participação ativa contribui para a promoção de uma cultura democrática que valoriza a igualdade, a inclusão e a cooperação.

É importante destacar que a gestão democrática vai além da simples consulta às opiniões, envolvendo um processo contínuo de engajamento e compartilhamento de responsabilidades. Ao fortalecer a participação da comunidade escolar, é possível criar um ambiente educacional mais eficiente, inclusivo e que atenda às necessidades de todos os envolvidos. Lück (2010) comenta:

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino com um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas comprometidos com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (Lück, 2010, p. 34).

Para que novos métodos de organização sejam efetivamente implementados, é necessária uma Gestão Escolar baseada no trabalho coletivo e participativo. Isso implica promover uma aprendizagem centrada no entendimento da cultura da escola e de suas ações, articulando as relações sociais mais amplas ao processo de construção do conhecimento. No que diz respeito à formação da cidadania, é fundamental ter uma gestão que permita a participação de todos os membros da comunidade escolar. Dessa forma, a democratização das relações e do poder na unidade escolar está intimamente relacionada ao objetivo comum de melhorar a aprendizagem.

A Gestão Escolar se fundamenta no trabalho coletivo, no discurso, no diálogo e no debate para promover a expressão de opiniões e ideias, visando um envolvimento construtivo.

É por meio desse processo que os interesses dos alunos são reconhecidos e as tomadas de decisão necessárias são estabelecidas. Nesse contexto, a gestão participativa incentivará a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, valorizando diferentes perspectivas e promovendo decisões compartilhadas. Isso cria um ambiente propício para o desenvolvimento pleno dos educandos, comprometendo-se com a formação de cidadãos críticos, autônomos e preparados para atuarem na sociedade. Sob a ótica de Lück (2010):

A centralização da autoridade e, conseqüentemente, da responsabilidade pela tomada de decisão está associada a modelo de administração caracterizado pelo distanciamento entre os que formulam políticas e programas de ação e os que as executam, sua clientela/usuários (Lück, 2010, p. 77).

A ação global da Gestão Escolar consiste em promover um trabalho conjunto que valoriza as capacidades de cada membro da equipe, reconhecendo suas potencialidades. Por meio dessa estrutura organizacional, é possível tomar decisões, identificar habilidades diversas e desenvolver atividades relacionadas aos projetos da escola. Trabalhar em conjunto significa possibilitar uma aprendizagem voltada para o aluno, com uma abordagem interdisciplinar e considerando o todo da organização, buscando a aprendizagem com responsabilidade e participação ativa.

A participação nos processos de gestão da escola moderna é um processo que envolve todos os membros da equipe. A participação de cada um se dá por meio do desenvolvimento das melhores formas de organização, uma vez que cada membro possui habilidades que permitem a ação conjunta e a coletivização das melhores ideias, direcionando as tomadas de decisões assertivamente. Como destaca Lück (2010), a efetivação da participação na escola não ocorre simplesmente por meio de decretos, portarias ou resoluções, mas sim por meio de uma concepção de gestão participativa.

O processo educativo está relacionado a todos os envolvidos na comunidade escolar. No entanto, muitas vezes, a própria sociedade não define claramente o seu papel diante dos educandos. Nesse sentido, a Gestão Escolar representa todo esse contexto e tem a possibilidade, com todos os membros da equipe, de direcionar cada processo educativo conforme a realidade de cada comunidade escolar.

No que se refere à participação de todos para o exercício da cidadania, é necessário refletir sobre as investigações e pesquisas que serão abordadas ao longo do desenvolvimento das atividades propostas. Dessa forma, o processo de aprendizagem está intrinsecamente ligado às metas e aos objetivos, visando um retorno positivo e uma prática efetiva em busca de altos padrões de qualidade e viabilidade no desenvolvimento das atividades. Isso também possibilita

que os membros das equipes pedagógica e gestora tenham acesso aos resultados alcançados pelos alunos.

A Gestão Escolar, de acordo com Dos Santos (2006), é crucial para a escola poder atender às demandas da vida social, como a formação de cidadãos e a aquisição de habilidades necessárias para a inserção dos alunos na sociedade. A Gestão Pedagógica, a Gestão de Recursos e a Gestão Administrativa são as 3 áreas que, apresentando uma interligação, integração ou funcionamento sistêmico, compõem a Gestão Escolar.

Segundo Hengemuhle (2004), a Gestão Pedagógica é considerada a mais importante dentro dessa classificação, pois é responsável por gerir a área educacional propriamente dita, ou seja, a relação ensino-aprendizagem. Além de estabelecer os objetivos gerais e específicos, a Gestão Pedagógica define as formas de atuação do gestor, considerando os objetivos e características dos alunos e da comunidade. Isso implica propor metas a serem alcançadas e elaborar os conteúdos curriculares.

Para a Gestão Escolar passar por um processo de mudança de paradigma, é fundamental adotar práticas participativas, interativas e democráticas, permitindo que todos os envolvidos no processo educativo possam interagir para estabelecer parcerias e alianças, buscando tornar o processo de educação escolar mais eficiente. Vale ressaltar que a participação é um processo complexo, envolvendo diversos cenários e possibilidades organizativas. Não existe uma única forma ou uma estrutura de participação. Essa construção deve ser realizada coletivamente, como afirmado por Hengemuhle (2004).

4.3 Processos de Escolha e Indicação de Professores ao Cargo de Gestor Escolar

As eleições para escolha dos gestores das escolas públicas estaduais, em 1995, marcaram o início da implementação da Gestão Democrática na Educação Básica do Estado do Ceará. Essas eleições representaram um processo de mudanças significativas, com ênfase, não apenas na figura do gestor, mas sim no Núcleo Gestor como um todo.

No contexto de transformação, as eleições evidenciaram um esforço coletivo para romper com o modelo centralizador, promovendo o processo de descentralização. Esse novo paradigma de gestão reverteu a concepção do papel do gestor, que passou a ser visto como líder, animador e gerenciador das questões educacionais, afastando os burocratas autoritários desse novo cenário.

Foi de extrema importância que o Núcleo Gestor também incorporasse essa nova mentalidade e desenvolvesse competências para garantir o sucesso da Gestão Escolar. Esse processo de transformação visava promover uma escola pública democrática e autônoma, reflexo da vontade e do trabalho coletivo. Os novos gestores enfrentaram grandes desafios nesse sentido.

Entre esses desafios, destaca-se consolidar uma cultura de participação e autonomia na escola. O trabalho em equipe é uma das formas de garantir a participação de todos os envolvidos. Aprender a trabalhar de forma harmoniosa e produtiva em equipe é um processo contínuo. Nessa perspectiva, a atuação do núcleo gestor de cada unidade escolar se torna uma instância decisiva para o exercício de relações pedagógicas e gerenciais baseadas na colaboração mútua e na eficiência do desenvolvimento de suas responsabilidades específicas, visando atender aos desafios prioritários definidos pela comunidade escolar.

Dessa forma, o núcleo gestor de uma escola reflete uma concepção de gestão onde o gestor deixa de ser uma autoridade centralizada. De acordo com Morin (2001), o novo modelo de Gestão Escolar aprofundará uma proposta participativa em que o gestor é o condutor do Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE). Portanto, a formação do núcleo gestor é um momento crucial para o sucesso da nova Gestão Escolar. A escola precisa fazer escolhas adequadas, respaldadas pelos critérios de competência e compromisso.

A gestão democrática é um tema amplamente discutido na literatura educacional e ganhou força nas décadas de 1970 e 1980, em meio ao processo de luta pela abertura política, redemocratização do país e retorno à institucionalidade democrática. Segundo João Bastos (1999), esse movimento representou o esforço de um projeto político cujo objetivo era garantir a participação da população nas decisões da administração pública.

Os estudos sobre esse período revelam que houve uma demanda social por formas mais participativas e democráticas de Gestão Escolar, que passaram a ser incorporadas à agenda das políticas educacionais. Essas transformações coincidiram com mudanças mais amplas decorrentes do projeto político-econômico globalizado: o neoliberalismo (Vieira, 2006).

Nesse sentido, como ressaltado por Josete Sales (2002), o Estado adotou esse discurso para promover uma maior responsabilização da sociedade pela manutenção da educação pública, sob o ideal de descentralização e autonomia. No entanto, muitas vezes essa descentralização resultou em uma sobrecarga para as escolas e a sociedade, além de uma diminuição da responsabilidade estatal.

A partir da década de 1980, diversos estados brasileiros, como Paraná, Acre, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Distrito Federal, implementaram iniciativas para promover a

democratização da gestão educacional. O foco era aumentar a participação e autonomia das escolas, destacando-se a criação de Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis e a introdução da eleição de gestores (Lück, 2010).

Nessa perspectiva, promover uma maior participação da comunidade na vida escolar e atribuir mais responsabilidades ao gestor, que passou a ter a missão estratégica de liderar, tanto pedagogicamente quanto administrativamente, inclusive com a transferência progressiva de recursos para a gestão da própria unidade escolar, como no caso do PDDE, são características das políticas públicas implementadas nesse período (Lück, 2000). Esse processo de descentralização da educação não ocorreu isoladamente, mas inseriu-se em um contexto internacional de globalização, caracterizado pela rapidez das mudanças e pela constante necessidade da educação de responder às novas demandas da sociedade.

Nesse sentido, diferentes reformas políticas educacionais foram efetivadas, baseadas na crença de que apenas localmente seria possível acompanhar a dinâmica da gestão dos processos e a necessidade de recursos diante do crescimento exponencial dos sistemas educacionais. Segundo Nigel Brooke (2012, p. 326), esse movimento resultou em reformas em diversos países, caracterizadas por descentralizar a gestão, melhorar a qualidade, equidade e eficiência dos sistemas, proporcionar maior autonomia e exigir maior responsabilidade das escolas.

No Brasil, esse contexto gerou uma nova base legal que reflete o ideário de democratização da gestão da educação, expressão das lutas e discussões na sociedade como um todo. A Constituição Federal de 1988 é um marco nesse processo e estabelece, em seu art. 206, que o ensino deve ser ministrado com base no princípio da gestão democrática.

A LDB n.º 9.394/96, retoma e amplia essa premissa constitucional em seus arts. 3º, 14 e 15, que enfatizam os princípios da gestão democrática. Isso implica envolver os profissionais da educação na elaboração do PPP, promover a participação da comunidade em conselhos e desenvolver a progressiva autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas. Além disso, a LDB remete à regulamentação do princípio da gestão democrática do ensino público pelos sistemas de ensino.

Dentro desse contexto legal, o debate sobre o método de seleção para o cargo de direção escolar adquiriu diferentes interpretações em cada sistema educacional do país. Vitor Paro (1996) destaca que, em 1989, várias Constituições estaduais registraram a eleição como forma de provimento do cargo de gestor, embora nos anos 1990 tenha havido um refluxo devido a ações diretas de inconstitucionalidade movidas por alguns governos contra as eleições de gestores.

No entanto, um estudo recente intitulado “Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de gestores escolares” (2011), encomendado pela Fundação Victor Civita e coordenado por Heloísa Lück, descreveu as práticas adotadas pelos sistemas de ensino estaduais e municipais em capitais do país no processo de seleção e capacitação de gestores escolares. Esse estudo registrou um crescimento da modalidade de eleições, adotada por 16 secretarias estaduais pesquisadas, sendo que metade dessas secretarias combinava mais de uma modalidade de seleção. Entre essas modalidades, a pesquisa identificou 6 formas de seleção de gestores: indicação; eleição pela comunidade escolar; concurso público; realização de provas de conhecimento; entrevista; e exame de credenciamento ou certificação.

No Ceará, a política de eleição como forma de provimento do cargo de gestor escolar foi implementada pela primeira vez em 1995, embora, desde 1989, o dispositivo já estivesse previsto no texto da Constituição Estadual (SEDUC, 2001). Com a regulamentação, o processo ocorre em 2 etapas: uma seleção técnica de provas e títulos dos candidatos à direção e posterior eleição pela comunidade escolar, de acordo com o que é estabelecido por lei.

Assim como mencionado por Vitor Paro sobre a adoção do processo eleitoral nas constituições estaduais após 1988, o Ceará também incluiu em sua constituição, promulgada em 1989, o princípio constitucional da gestão democrática e previu a eleição para garantir esse princípio. No entanto, essa constituição remete a uma lei complementar a sua regulamentação, como expresso no art. 220: “A organização democrática do ensino é garantida, através de eleições, para as funções de direção nas instituições de ensino, na forma que a lei estabelecer” (Ceará, 1989).

Na prática, devido à necessidade de regulamentação por meio de uma lei, houve uma lacuna constitucional que levou os governos do estado a manter o sistema de listas para a escolha dos gestores. Esse sistema era regulamentado pelo Estatuto do Magistério Oficial do Estado, pela Lei n.º 10.884/84, que estabelecia o processo de composição de uma lista sêxtupla (relação dos 6 professores mais votados) a partir da escolha realizada pela congregação de professores de cada escola. Essa lista era encaminhada para nomeação pelo chefe do executivo, para um mandato de 2 anos, permitida a recondução (Ceará, 1984).

A regulamentação do processo de eleição de gestores, previsto na Constituição Estadual, só foi efetuada com a Lei n.º 12.442, de maio de 1995, que instituiu esse processo e determinou que ele ocorresse em 2 etapas: uma avaliação técnica dos candidatos por meio de prova escrita e análise de títulos; seguida da eleição pela comunidade escolar.

No contexto político de transição e redemocratização do país nos anos 80 e início dos anos 90, o estado do Ceará também passou por mudanças em sua agenda política

educacional. Nesse período, surgiu um projeto político chamado “Governo das Mudanças”, que buscava a modernização da gestão pública e a racionalidade econômica.

Entre 1987 e 1990, o governo estadual assumiu compromissos relacionados à democratização da gestão na área da educação, conforme anunciado no Plano Setorial. Um dos principais aspectos dessa democratização seria a racionalização dos recursos. No entanto, de acordo com José Bezerra, ao final desse mandato, os resultados em relação à democratização da gestão educacional não corresponderam ao que foi prometido. “O sistema de indicação pelas listas sêxtuplas continuou sendo usado como um instrumento de negociações com lideranças governistas nas comunidades ou para afastar pessoas indesejadas pelo governo das posições de direção” (Bezerra, 1996, p. 158).

No governo seguinte, de 1991 a 1994, de acordo com Sofia Vieira (2002), o processo de escolha de gestores escolares permaneceu inalterado, mesmo que o projeto educacional intitulado “Escola pública: a revolução de uma geração” destacasse a “Democratização da Gestão do Sistema de Ensino” como um dos programas de ação. A autora aponta que a estratégia de adotar formas avançadas de seleção de gestores com base na competência profissional e participação da comunidade escolar não saiu do papel.

Assim, tanto o primeiro governo quanto o governo subsequente no estado do Ceará não conseguiram efetivamente implementar uma democratização da Gestão Escolar, apesar dos discursos e projetos anunciados.

A partir de 1995, a eleição de gestores escolares foi oficialmente regulamentada e retomada na gestão estadual do Ceará, que se pautava pelo slogan “Todos pela Educação de Qualidade para Todos”. Nessa abordagem, o governo convocou a sociedade a se unir e construir um novo momento para a educação no estado, enxergando-a como um vetor fundamental para o desenvolvimento.

O processo legislativo de aprovação da Lei de Eleição de Gestores, como ficou popularmente conhecida, envolveu uma série de encontros regionais promovidos pela Comissão de Educação da Assembleia Legislativa. Segundo Jeannette Ramos (2002), essa regionalização nas discussões foi uma estratégia política deliberada do governo para ganhar apoio da sociedade cearense em relação à bandeira da democratização da educação, historicamente associada aos setores progressistas e de oposição ao governo.

Nesse novo modelo, fica evidente a importância do diálogo, do debate e da troca de conhecimentos e experiências entre todos os envolvidos no processo de aprendizagem, direta ou indiretamente. Enfrentar o desafio de educar com qualidade no início deste milênio requer uma gestão democrática e participativa.

O projeto “Todos Pela Educação de Qualidade Para Todos” (2000) defende 3 prioridades:

- *Todos pela educação*, que traduz a visão que a educação bem-sucedida é resultado de um processo compartilhado por todos;
- *Educação de qualidade*, que envolve as dimensões *Participativa* (gestão democrática) e *pedagógica* (processo ensino-aprendizagem, valorização docente e outros);
- *Educação para todos*, que prioriza reverter os indicadores de analfabetismo de crianças e adolescentes e viabilizar o acesso dos que estão fora da escola e sua permanência bem-sucedida.

A eleição de gestores no estado do Ceará foi regulamentada pela Lei n.º 12.442, de 8 de maio de 1995. Esse processo ocorria em 2 etapas, para um mandato de 3 anos. Os votos eram dados em uma chapa composta pelo gestor e seu adjunto, convidado pelo gestor aprovado na primeira etapa. A votação era paritária, com 50% dos votos provenientes de professores e funcionários e os outros 50% de pais e alunos. A votação era facultativa e realizada por meio de cédulas.

Em 1998, ocorreu uma segunda experiência de eleições escolares e a legislação foi revisada pela Lei n.º 12.861, de novembro de 1998. Nessa nova lei, a seleção técnica se tornou obrigatória para todos os membros da direção, sendo instituída a ideia de Núcleo Gestor, composto pelo coordenador pedagógico, coordenador administrativo-financeiro, coordenador de articulação comunitária, gestor e secretário escolar. Os candidatos, nos requisitos estabelecidos no edital de seleção, escolhiam para qual cargo do Núcleo Gestor iriam concorrer, sendo somente o gestor submetido à segunda etapa da eleição.

Uma mudança importante ocorreu no sistema de votação, que passou a ser universal para a comunidade escolar, com cada pessoa tendo direito a um voto. Para garantir a legitimidade e validade do processo, era exigida participação mínima de 50% das pessoas aptas a votar. O fim da paridade reflete um momento significativo, uma vez que coloca nas mãos dos alunos e pais o maior poder no processo de votação. A lei determinou que somente alunos maiores de 12 anos e/ou que estavam cursando a 6º série tinham direito a voto, além de normatizar que os pais teriam direito a apenas um voto, independentemente do número de filhos matriculados na unidade escolar.

Vale ressaltar que antes da implementação do novo processo, a Secretaria de Educação do Ceará (SEDUC/Ceará) realizou um estudo para avaliar o impacto das eleições de 1995. Uma síntese desse estudo foi publicada no livro “Eleições de gestores – o que mudou na escola?” (SEDUC, 2001). Entre os resultados dessa análise, foram feitas algumas considerações, listadas a seguir:

- O processo de escolha através da eleição é importante para a comunidade escolar;
- A escolha pela comunidade legitima a figura do gestor e estimula o compromisso com a mesma;
- Em muitas escolas, o processo eleitoral provocou rupturas insuperáveis;
- A eleição não assegura renovação de quadros e práticas;
- Recursos na escola representam um passo decisivo na conquista de sua maioria;
- Ainda faltam algumas condições básicas para o funcionamento das escolas;
- O acesso e a permanência dos alunos estão melhorando;
- O projeto pedagógico não parece internalizado ainda na vida escolar;
- Há mudanças significativas em termos de capacitação docente e acompanhamento pedagógico;
- As inovações propostas pela Secretaria da Educação enfrentam problemas de diversas ordens;
- Ter uma gestoria eleita não é instituinte de uma prática coletiva;
- A escola está mais aberta à comunidade; essa aproximação, entretanto, ainda é tímida;
- Apesar das dificuldades, a escola caminha para uma gestão mais democrática (SEDUC, 2001, p. 22-29).

A terceira edição das eleições de gestores ocorreu em 2001, seguindo o mesmo formato adotado no processo de 1998. A novidade foi a introdução das urnas eletrônicas, utilizadas em 82 municípios que aderiram a essa modalidade de seleção. No entanto, Jeannette Ramos (2002) observa que a maioria dos municípios se restringiu apenas à etapa de seleção técnica, não respeitando a classificação dos candidatos selecionados ao nomear os gestores. Isso ocorreu porque a própria legislação permitiu que os municípios participantes aderissem a uma ou duas fases do processo, deixando para as municipalidades a regulamentação das condições para a indicação dos gestores em suas redes escolares.

O processo de 2001 foi marcado por uma polêmica em relação a não aplicação da Lei n.º 13.166, de novembro de 2001, que estabelecia regras mais claras para a recondução ao cargo de direção. Conforme o texto, a recondução não poderia ultrapassar 1 mandato consecutivo e 2 mandatos alternados nas escolas da rede estadual. Segundo Jeannette Ramos (2002), a não aplicação dessa lei pelo governo em 2001 foi uma tentativa de evitar conflitos com os gestores em exercício, uma vez que o ano antecedente ao pleito governamental demandava precaução, resultando no adiamento do limite para a recondução.

Apesar desse recuo, a autora constata em sua pesquisa que, em 2001, apenas 49 gestores foram reconduzidos ao cargo, o que representou 26% do total de gestores eleitos. Isso sugere que as próprias comunidades escolares estavam promovendo seu próprio processo de renovação.

Em 2004, realizou-se um novo processo de seleção e eleição de gestores, representando uma segunda versão oficial e um aprimoramento do caminho da construção da gestão democrática nas escolas. A Secretaria de Educação Básica da época descreveu o processo da seguinte maneira: “Um dos programas prioritários de governo para a educação, hoje, explicitado no Plano de Educação Escola Melhor, Vida Melhor (2003-2006), é a Modernização do Processo de Gestão e Controle Social do Sistema de Ensino” (SEDUC, 2004, p. 7).

É importante destacar a introdução do conceito de controle social e responsabilização na nova legislação, estabelecida pela Lei n.º 13.513, em julho de 2004. Essa lei incluiu a avaliação anual do desempenho dos gestores e demais membros do núcleo de gestores. Além disso, os candidatos a gestores eram agora obrigados a apresentar, no momento da inscrição, seu Plano de Gestão, baseado no PPP, no PDE e no Regimento Escolar da unidade de ensino. O mandato dos gestores também foi ampliado, passando de 3 para 4 anos.

No entanto, é importante ressaltar que, embora a legislação tenha introduzido a avaliação de desempenho dos gestores, esse mecanismo não foi implementado pela Secretaria de Educação. Isso poderia ser um instrumento importante para fortalecer a Gestão Escolar e o próprio processo de seleção e eleição de gestores. Os demais cargos do núcleo de gestores continuaram passando por um processo de seleção específico, sendo submetidos a entrevistas para compor uma lista tríplice, por escola, para posterior escolha do gestor eleito.

O voto continua sendo universal, e as regras para a recondução dos gestores foram regulamentadas, resolvendo a controvérsia de 2001. O processo continua sendo operacionalizado por comissões estaduais, regionais e escolares. A votação volta a ser manual, uma vez que as urnas eletrônicas deveriam ficar sob a responsabilidade do Tribunal Regional Eleitoral (TRE) até 6 meses após o processo eleitoral municipal de 2004.

Sofia Vieira (2005) destaca que o processo de seleção para o cargo de gestor representou um momento crucial na gestão das escolas cearenses. No entanto, ela reconhece que há muitos aspectos a serem aprimorados na gestão democrática, principalmente no que diz respeito ao aperfeiçoamento dos mecanismos de acompanhamento e descentralização gerencial. A fala da autora, que ocupava o cargo de secretária de educação na época, parece sugerir um reconhecimento de que as eleições por si só não garantem a participação e a gestão colegiada,

como já foi indicado pelo estudo “Eleições de gestores – o que mudou na escola?” (SEDUC, 2001).

Um aspecto importante a ser considerado é a representatividade do processo. Desde a universalização do colégio eleitoral em 1998 e a estipulação de um quórum mínimo de participação a partir do decreto de 2001, o processo parece enfrentar uma tendência de queda, como aponta Jeannette Ramos (2002, p. 216) em sua análise dos dados referentes ao processo de 2004:

[...] outra informação tão ou mais importante ainda é a relação à legitimidade deste pleito, que pode ser questionada se equiparada à participação desproporcional nos pleitos que se seguiram. Entendendo este como um processo que levaria à ideia de, quanto mais vivido, maior seria a mobilização e, portanto, a participação. Entretanto neste projeto têm-se mantido declives após a primeira eleição que se pode relacionar com inúmeros fatores, desde intraescolares, como também sociais

No período entre 2008 e 2009, foi realizada a 5ª edição do processo de seleção e eleição de gestores das escolas públicas estaduais do Ceará. O governo manteve o processo eleitoral para as escolas regulares. No entanto, com a criação da rede de Escolas Estaduais de Educação Profissional pela Lei n.º 14.273, de dezembro de 2008, uma nova sistemática de seleção de gestores foi implementada, baseada em critérios de seleção técnica e análise comportamental, conforme previsto em seu art. 3º:

A constituição das equipes docentes e o provimento dos cargos em comissão das escolas Estaduais de Educação Profissional serão feitas mediante seleção pública, que, além de exames de conhecimento e comprovação de experiência, constará de avaliações situacionais de competências específicas, sendo sua regulamentação estabelecida por Decreto, não estando sujeitas ao que estabelece a Lei n.º 13.513, de 19 de junho de 2004, e o Decreto n.º 29.451, de 24 de setembro de 2008 (Ceará, 2008).

O fato de as escolas profissionalizantes adotarem uma sistemática de seleção de gestores baseada na meritocracia, análise do perfil comportamental e sem consulta à comunidade pode indicar que o governo reconhece limitações no processo eleitoral, mas parece evitar confrontar esse debate para o conjunto da rede já em funcionamento. Para as escolas regulares, a legislação de 2004 é mantida, com algumas mudanças no processo de regulamentação da seleção pelo Decreto n.º 24.451, de setembro de 2008. Esse decreto institui uma seleção única para a constituição de um banco de gestores escolares que optam por se candidatar ao cargo de gestor.

O decreto revisa a estrutura do núcleo gestor, criando a figura do coordenador escolar, sem as especificações do decreto anterior. Uma vez que faz parte do banco de gestores,

o coordenador pode ser convidado pelo gestor a compor o núcleo gestor de qualquer escola. O cargo de secretário escolar torna-se uma função técnica, de livre indicação do gestor eleito, desde que atenda aos requisitos de formação pertinentes à atividade.

Em relação à estrutura de votação, o decreto mantém as diretrizes da legislação anterior, reforçando o caráter estritamente escolar do processo de campanha para gestor. A novidade é o fim do dia único para a eleição e a autonomia concedida a cada região para construir seu próprio calendário de execução, que ocorre entre fevereiro e maio de 2009.

Portanto, o processo efetivo se iniciou em novembro de 2008, com a fase de seleção, uma vez que os mandatos anteriores expiraram em dezembro de 2008. Para lidar com essa transição, a Secretaria de Educação decidiu prorrogar o mandato dos gestores até a conclusão do novo processo, cabendo às regionais manterem os gestores escolares em exercício ou designar uma equipe interina.

Essa medida administrativa de prorrogação dos mandatos parece indicar uma tentativa de reduzir a tensão do processo eleitoral escolar. Com a ampliação para 4 anos de gestão, conforme estabelecido pela legislação de 2004, as eleições de gestores ocorreriam muito próximas das eleições municipais, o que poderia influenciar o processo que deveria ser restrito ao ambiente escolar.

Outro ponto a ser destacado é oferecer um curso de especialização em Avaliação e Gestão da Educação Pública, ministrado pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED)/Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), para todos os membros do banco de candidatos a gestores e para os gestores a serem nomeados. Esse curso visa garantir a formação exigida para o exercício da função, conforme a Resolução n.º 414/2006 do Conselho Estadual de Educação (CEE).

4.4 Formação Continuada do Gestor Escolar

Um aspecto preocupante diz respeito à qualidade da formação dos gestores escolares, uma vez que a maioria deles acredita que não está preparada para enfrentar as dificuldades encontradas na profissão. Isso indica que há muito a ser feito para capacitar os professores a se tornarem gestores escolares competentes, sendo necessária uma formação que estabeleça uma relação direta entre teoria e prática, para que possam refletir sobre suas ações e superar os desafios.

Os resultados desse estudo foram significativos. Ao mapeá-los, analisamos a questão central da pesquisa: como a formação de professores contribui para o exercício da função de Gestão Escolar? A partir dessa indagação, encontramos respostas que nos levaram a refletir sobre a qualidade da formação dos gestores, bem como as concepções dos entrevistados sobre a Gestão Escolar, desde uma abordagem democrática até indícios de abordagens empresariais. Essas descobertas forneceram subsídios para compreender o objetivo principal de nossa pesquisa.

Assim, de acordo com Pimenta (2012), podemos observar claramente um embasamento sólido que permite ao pedagogo assumir a Gestão Escolar, abrangendo não apenas os aspectos didático-pedagógicos, mas também administrativos. É importante ressaltar que a atualização constante é essencial para aprimorar os conhecimentos adquiridos na formação inicial dos professores. Ao compararmos os cursos de graduação de outras áreas, percebemos que nem sempre a formação inicial é capaz de atender às necessidades dos gestores, sendo necessária uma formação contínua que proporcione uma qualificação eficaz em gestão. Acreditamos que o conhecimento é inesgotável e, portanto, é necessário estar sempre atualizado para atender às novas demandas.

O Brasil vem passando por várias mudanças na organização e estrutura do seu sistema educacional, algumas delas são as transformações expressas na base legal a partir de 1988 com a Constituição Federal (CF) e, mais recentemente, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996. É nessa década que a educação brasileira vem reestruturando o sistema educacional, descentralizando as ações administrativas, financeiras e pedagógicas, redefinindo o papel da escola. Com isso, a Gestão Escolar passou a ser vista como instrumento de aproximação da comunidade com a escola, traçando metas em comum para alcançar o sucesso da instituição. Para Davis e Grosbaum (2005, p. 39), a LDB amplia a flexibilidade na condução dos assuntos escolares e o objetivo disso é “[...] colocar a qualidade do ensino acima de qualquer formalidade burocrática, criando condições legais para que cada escola possa se organizar para alcançar os objetivos da escolarização”.

Para tanto, foi preciso pensar num ponto fundamental para se chegar a uma escola de qualidade, a formação do professor que assume a função de gestor, tendo na legislação o aparato legal para alcançar tal objetivo.

Através dessa ressalva da lei, podemos perceber claramente a preocupação em formar professores capacitados para assumir o cargo de gestor escolar, sendo, portanto, necessário a formação no Curso de Pedagogia com habilitação, ou possuir uma pós-graduação em uma área que os qualifiquem para atuar na gestão.

Todavia, para que essa formação seja posta em prática, é preciso que medidas eficazes sejam tomadas em prol da qualificação do docente, já que, segundo Vieira e Albuquerque (2001), nem sempre a legislação aponta os caminhos, pois ela pode servir apenas para regulamentar uma determinada política. Por esse motivo, só a legislação não consegue mudar a realidade social, é preciso ações que possibilitem colocar em prática o que está escrito na lei.

Ao tomar consciência dos instrumentos normativos, o professor terá condições de discutir, interpretar e rediscutir as decisões tomadas no contexto escolar participativamente, tornando-se um ser ativo e transformador do contexto que está inserido.

Com as discussões sobre a participação de todos os membros da comunidade escolar serem sujeitos ativos na busca de soluções para escola houve um enfoque na gestão democrática onde o professor deveria exercer a função de agente nas decisões. Daí a necessidade de uma formação que torne o docente apto a exercer medidas participativas, resolvendo os problemas colaborativamente.

Essa concepção de democracia tem que estar presente nos cursos de formação dos profissionais da educação, desenvolvendo habilidades e competências para solucionar as causas geradoras de conflitos. Devem possuir habilidade para administrar melhor o tempo, promovendo um ganho de qualidade e melhorando a produtividade profissional.

Apresentamos aqui a formação do professor que assume a função de gestor, destacando os conceitos que nos remetem a uma formação eficaz na medida em que esse processo seja permeado de compartilhamento da autoridade, bem como de ações coletivas, tendo como prioridade proporcionar um ensino de qualidade, cujo foco principal é a aprendizagem dos alunos.

O conceito de formação está baseado na formação docente, uma vez que se pressupõe que os gestores possuem como formação inicial em licenciatura, cujos aspectos pedagógicos são fundamentais na implantação de um ensino de qualidade. Perpassamos também pela formação continuada dos mesmos em Gestão Escolar, observando em que moldes essa formação se configura, se numa perspectiva empresarial ou pedagógica.

O processo formativo também foi abordado neste capítulo, tendo como uma de suas finalidades transformar a prática mediante um processo de mudanças, envolvendo o trabalho e outros aspectos de vida pessoal e material do professor.

Outro ponto que iremos abordar é a práxis na formação do professor como uma atividade fundada em uma teoria através do processo ação-reflexão-ação, assim como as teias

e mediações se estabelecem entre a formação docente e a práxis do cotidiano no espaço da Gestão Escolar.

Segundo Libâneo (2012, p.71), foi a partir dos anos 1980 que ocorreram discussões sobre a formação e a profissionalização de professores a partir de “[...] um conjunto de mudanças educacionais associadas à reestruturação produtiva e políticas de ajuste no âmbito do capitalismo”. As reformas educativas estavam direcionadas tanto para qualidade da educação quanto para a gestão educacional.

Dessa forma, se discute a importância de uma formação docente capaz de suprir as demandas administrativas e pedagógicas das instituições de ensino público de forma responsável e participativa. Assim, acredita-se que uma formação adequada para assumir tal função seja essencial na adoção de um modelo de gestão que pressuponha uma prática refletida, baseada num fundamento teórico.

De acordo com Pimenta e Lima (2011), as propostas educacionais que valorizam a formação dos professores não os consideram mais como meros executores de decisões alheias, mas reconhecem a capacidade de decidir dos docentes, sendo eles sujeitos de sua formação. Todavia, algumas políticas governamentais de formação investem recursos financeiros em programas de formação de professores que têm como finalidade capacitá-los para educar através da perspectiva de resultados, ou seja, quanto mais técnicas e métodos souberem, melhor para o rendimento escolar dos alunos e para os resultados da escola. Pensar num sistema de formação de professores supõe, portanto, reavaliar objetivos, conteúdos, métodos, formas de organização do ensino, diante da realidade em transformação.

Acreditamos que a formação docente pressupõe um processo contínuo de aprendizagens, e não uma forma fragmentada e desarticulada entre teoria e prática. Assim, salientamos ser preciso uma formação que contemple a dimensão pessoal e profissional, pois, segundo a SEDUC (2005, p. 15): “[...] pensar ações de formação para os professores é pensar um processo de desenvolvimento profissional nas suas mais variadas dimensões [...]”, pois na escola existem diversos grupos de pessoas, cada uma com suas subjetividades, diferenças e formas diferentes de aprender.

Ainda baseado nessa perspectiva, falar em formação de professores, para Pimenta e Lima (2011, p. 130): “[...] é apontar para seu desenvolvimento profissional a partir de uma concepção de homem que se organiza formal e sistematicamente na perspectiva da incerteza, e não da fragmentação”. Assim sendo, cabe ao docente relacionar sua vida cotidiana da escola com os conhecimentos derivados da sua experiência como educador.

Ao ingressar na função administrativa, o professor, que até então trabalhava com a gestão da sua sala de aula e do seu campo específico de conhecimentos, assume o papel de agente de desenvolvimento da organização e funcionamento da instituição. Ao mesmo tempo, em que deve proporcionar uma educação de qualidade, a sua função requer também o acompanhamento das pessoas que compõem o quadro de profissionais nas suas diferentes instâncias de atuação no coletivo escolar, ou seja, o docente como gestor assume papéis que ultrapassam o controle da atividade pedagógica, exercida em sala de aula. Além desta responsabilidade, o gestor de escola é o encarregado das funções de cunho administrativo.

Para tanto, é preciso uma formação que os proporcione não apenas lecionar, mas administrar em prol de uma escola de qualidade e democrática. Todavia, o que se percebe é uma gerência em moldes, capitalista, cujas metas são os principais instrumentos de medir o conhecimento do aluno e a qualidade da educação.

De acordo com Libâneo *et al.* (2006, p. 19): “[...] formar o profissional da educação exige um investimento competente e crítico nas ofertas do conhecimento da ética e da política”. Ao adquirir esse conhecimento, o professor conseguirá analisar e discutir criticamente os contextos em que atua, bem como da habilidade de criar situações de observação, investigação e reflexão, assim como a capacidade de movimentar e transformar os conhecimentos do coletivo.

Para que isso aconteça, Pimenta e Lima (2011, p. 92) acreditam que os professores devem ser “[...] valorizados como profissionais em seus saberes específicos, merecendo condições dignas de trabalho, formação inicial e de qualidade, políticas e espaços de formação contínua”. Faz-se necessário dar condições para os docentes poderem, de fato, se tornarem sujeitos reflexivos e autônomos.

Conforme Bravo (2011), a principal característica de um gestor transformador é o saber ouvir, pois é preciso escutar a opinião dos outros, sabendo expressar a vontade coletiva e conhecer seu universo de atuação. É mediante novas ideias que haverá o aperfeiçoamento e soluções para os problemas da escola. Sendo assim, Santos (2008, p. 18) acredita que:

A formação do gestor implicará ainda o desenvolvimento de competências e habilidades que viabilizem o trabalho coletivo, a liderança de grupos, a formulação e o encaminhamento de soluções de problemas educacionais e a construção de uma proposta pedagógica no âmbito da educação escolar, em uma perspectiva de atuação profissional ética e com responsabilidade social.

Essa formação precisa estabelecer como ponto principal o processo de aprendizagem dos alunos, tendo como base os princípios democráticos. No entanto, deve,

também, considerar os aspectos administrativos e burocráticos que o gestor desenvolverá no decorrer de sua função.

De acordo com Davis e Grosbaum (2005), a LDB amplia a flexibilidade na condução dos assuntos escolares, tendo como objetivo colocar a qualidade do ensino acima de formalidades burocráticas, criando condições legais para cada escola poder se organizar para atingir os objetivos da educação.

Para isso, é fundamental pensar em um aspecto crucial para alcançar uma escola de qualidade: a formação dos professores que assumem a função de gestor, tendo na legislação o respaldo legal para alcançar esse objetivo. Conforme previsto na LDB de 1996, quando trata dos profissionais da educação:

Art. 61. Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são: [...]; II – trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas.

Através dessa ressalva da lei, fica evidente a preocupação em formar professores capacitados para assumir o cargo de gestor escolar. Sendo assim, é necessário ter formação no Curso de Pedagogia com habilitação específica para essa função, ou possuir uma pós-graduação em uma área que os qualifique para atuar na gestão. Essa concepção também está presente na Resolução n.º 414/2006, que diz respeito ao exercício do cargo de direção de estabelecimento de ensino da educação básica no estado do Ceará. A resolução afirma que:

Art. 1º Para o exercício do cargo de direção de estabelecimento de ensino de educação básica, no Estado do Ceará, será exigida a formação do gestor ou administrador escolar em curso de graduação em Pedagogia. § 1º Poderá exercer, igualmente, esse cargo o candidato que tenha cursado outra licenciatura plena, com pós-graduação na área de gestão escolar ou administração escolar.

A mesma resolução menciona em seu art. 3º que, além da formação mencionada anteriormente, é necessário que o professor que deseje assumir um cargo na direção de uma escola de educação básica tenha pelo menos 3 anos de experiência efetiva no ensino. Isso demonstra a importância de um gestor que conheça não apenas os aspectos administrativos, mas também os aspectos pedagógicos da escola, permitindo uma visão mais abrangente sobre questões relacionadas à aprendizagem dos alunos e contribuindo para uma educação de qualidade, com foco em um ensino eficaz.

No que diz respeito à formação do gestor escolar, a LDB de 1996 ressalta em seu art. 64 quais são os profissionais habilitados a exercer o cargo de administrador escolar:

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

É necessário estabelecer um plano nacional de formação continuada dos professores. Esse plano deve considerar a diversidade regional e as necessidades específicas de cada região do país, garantindo assim uma educação de qualidade em todo o território nacional.

A formação continuada dos professores é crucial para atualizar conhecimentos, desenvolver habilidades pedagógicas e promover a reflexão sobre práticas educacionais. O objetivo é que os profissionais da educação estejam preparados para enfrentar os desafios presentes em suas realidades locais. Além disso, é importante ressaltar que a formação continuada não deve ser vista como um evento isolado, mas sim como um processo contínuo ao longo da carreira docente. Ela deve englobar desde o período de formação inicial, durante a graduação, até o exercício da profissão.

A LDB de 1996 reconhece a importância da formação continuada dos professores. O art. 61, parágrafo único, destaca a necessidade de se estabelecer um plano nacional de formação, objetivando a melhoria da qualidade da educação. É fundamental investir na formação continuada dos professores como estratégia para garantir uma base comum de conhecimentos e competências, contribuindo para reduzir as disparidades regionais e promover uma educação de qualidade em todo o país:

A formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, terá como fundamentos: I – a presença de sólida formação básica que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho.

Uma das questões abordadas nesse parágrafo diz respeito à importância de uma formação sólida para professores, baseada no conhecimento científico e nos aspectos sociais. Isso reflete a preocupação da legislação em formar profissionais críticos e capazes de refletir sobre sua prática docente e o contexto em que estão inseridos. No entanto, essa busca por uma formação de qualidade é influenciada ao longo da história, adaptando-se às demandas de cada época. É importante ressaltar que, embora a legislação desempenhe um papel fundamental, nem sempre aponta o caminho preciso, podendo servir apenas para regular uma determinada política.

Por esse motivo, apenas contar com a legislação não é suficiente para promover mudanças na realidade social. São necessárias ações concretas que possibilitem a implementação do que está estabelecido em lei. Nesse sentido, o art. 67 da LDB de 1996 destaca que:

Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público: § 2º Para os efeitos do disposto no § 5º do art. 40 e no § 8º do art. 201 da Constituição Federal, são consideradas funções de magistério as exercidas por professores e especialistas em educação no desempenho de atividades educativas, quando exercidas em estabelecimento de educação básica em seus diversos níveis e modalidades, incluídas, além do exercício da docência, as de direção de unidade escolar e as de coordenação e assessoramento pedagógico.

Apresentamos aqui a formação do professor que assume a função de gestor, enfatizando os conceitos associados a uma formação eficaz. Esse processo deve ser permeado pelo compartilhamento da autoridade e por ações coletivas, com o objetivo principal de proporcionar um ensino de qualidade e focar na aprendizagem dos alunos.

Acreditamos que o docente, ao assumir o papel de gestor, desempenhe funções que vão além do controle das atividades pedagógicas em sala de aula. Segundo a SEDUC (2005, p. 15), “[...] pensar em ações de formação para os professores é pensar em um processo de desenvolvimento profissional em diversas dimensões”.

O gestor tem o papel de promover a redistribuição das responsabilidades para aumentar a legitimidade do sistema escolar. Partindo desse pressuposto, podemos perceber as funções formadoras, articuladoras e transformadoras desse profissional no ambiente escolar. Seu papel é fundamental para a formação dos docentes envolvidos no processo educacional. Dessa forma, a direção tem como objetivo principal o desenvolvimento do conhecimento. Somam-se a esta dimensão, o desabrochar da capacidade e o repensar da atitude coletiva.

É a direção e a coordenação pedagógica que devem proporcionar um espaço de reflexão e investigação colaborativa entre todos os atores da escola. Portanto, é fundamental que o docente esteja em constante processo de formação, em contínua prática de qualificação. Acreditamos que a formação é elemento necessário ao desenvolvimento do professor, pois é através dela que ele pode melhorar sua prática docente e seu conhecimento profissional. Cabe ao gestor buscar integrar os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, valorizando a formação de professores e a sua própria formação, propiciando um ambiente favorável à construção de uma educação de qualidade em que todos são sujeitos. Partindo desse pressuposto, Bravo (2011, p. 7) afirma que:

Cabe à gestão garantir os meios para uma aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, não somente na sala de aula, mas na escola como um todo, uma vez que esta, em seu conjunto, deve ser um espaço favorável à aprendizagem, à busca de conhecimento e à curiosidade em relação ao mundo.

É a gestão a responsável por garantir os meios de uma aprendizagem eficaz dos alunos dentro de todo espaço escolar, estimulando os professores a adquirirem um conhecimento que permeia a sociedade, interagindo com ela e consolidando o papel da escola de agente transformador.

É através de uma reflexão colaborativa que os docentes se tornam capazes de problematizar, analisar e compreender suas próprias práticas, produzindo significados e conhecimentos que orientem o processo de transformação das práticas escolares. Dessa forma, o educador irá gerar mudanças na cultura escolar, criando comunidades de investigação que contribuirá para práticas participativas e democráticas.

De acordo com Davis e Grosbaum (2005), o gestor deve ser alguém que tenha uma visão global dos problemas da escola e incentive o grupo a pensar e a executar o previsto, apoiando e apontando à equipe a direção certa para superar as dificuldades. É tarefa do gestor despertar o interesse e a vontade de todos, propondo atividades instigantes e motivadoras. Por sua vez, essas atividades devem ser viáveis, pois, dessa forma, o gestor transmitirá a confiança necessária para se alcançar o sucesso.

O desenvolvimento profissional dos professores-gestores ocorre mediante a possibilidade de refletirem sobre as atividades que realizam, buscando transformá-las em uma formação contínua. Dessa forma, os professores que assumem a Gestão Escolar devem conseguir refletir não apenas sobre suas ações em sala de aula, mas também em um contexto mais amplo.

Na busca pela democratização da escola, é fundamental que em uma gestão democrática todos trabalhem para promover o crescimento individual e coletivo de cada segmento da comunidade escolar. Isso visa à integração de todos em torno de objetivos comuns, ao aprimoramento da educação dos alunos e à construção de uma escola de qualidade para todos.

A partir dessa compreensão, almejamos a possibilidade de uma nova visão de mundo, de sociedade e do indivíduo. Isso implica uma nova dimensão do papel da escola e do administrador-educador, que é a de formar cidadãos participativos, responsáveis, críticos e criativos. Esses cidadãos devem ser conscientes de seus direitos, cumpridores de seus deveres e, por meio de suas ações, construir uma sociedade justa e igualitária que atenda aos interesses

da maioria da população. Para isso, é preciso que o gestor tenha uma formação mais realista, assumindo uma postura crítica e reflexiva, olhando para o futuro e assimilando as novas tendências, assim ele estará preparado para enfrentar os desafios com segurança e confiança.

5 CAMINHO METODOLÓGICO

Por meio deste capítulo iremos apresentar 5 pontos alusivos a como construímos esta pesquisa que tem como referencial a avaliação em profundidade de políticas públicas sociais (Rodrigues, 2008, 2011, 2016, 2019) sendo, esta, uma proposta teórico-metodológica em desenvolvimento nos últimos anos, a qual faz parte de uma agenda que pretende ser contra-hegemônica (Cruz, 2019), especialmente no que diz respeito ao Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas da Universidade Federal do Ceará (MAPP/UFC). Assim, este capítulo está estruturado em 5 partes: a primeira mostra a escolha de uma perspectiva avaliativa; seguindo-se a apresentação da tipologia da pesquisa; a terceira subseção trata da unidade de análise e sujeitos da pesquisa; a quarta subseção apresenta os procedimentos de coleta de dados; a seguir, discorre-se sobre a análise dos dados.

5.1 A escolha da perspectiva avaliativa em profundidade de políticas públicas

A perspectiva avaliativa que escolhemos nesta pesquisa tem por propósito ancorar na epistemologia hermenêutica, em meio a correntes pós-positivistas e que priorizam a dimensão da compreensão das políticas através de seus sujeitos (Cruz, 2019), desempenhando uma avaliação multidimensional das Políticas Públicas da Educação, as quais devem ser resguardadas pelos Professores que assumem a função de Gestores em suas escolas. Trazendo para este capítulo no qual falamos de uma abordagem metodológica, trazemos os ensinamentos de Rodrigues (2008) a qual sintetizou em 4 tópicos essenciais os eixos analíticos para se buscar uma avaliação em profundidade, quais sejam: (1) análise de conteúdo; (2) análise de contexto da formulação da política; (3) trajetória institucional de um programa; e (4) espectro temporal e territorial da política (Rodrigues, 2008, p. 12). Desta forma, buscamos nos guiar na avaliação da Prática dos Gestores Escolares nas Escolas Públicas Estaduais localizadas em Maracanaú, Ceará, a partir, principalmente, de 3 eixos da avaliação em profundidade, sendo eles:

Quadro 1 – Relação entre objetivos específicos e eixos da Avaliação em Profundidade

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA	EIXOS DA AVALIAÇÃO EM PROFUNDIDADE	DESCRIÇÃO DOS EIXOS VOLTADOS AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS
I) Analisar o processo histórico do movimento de implementação da Gestão Escolar democrática, do ingresso ao exercício da função; II) Discorrer sobre o perfil do professor que exerce a função de diretor e coordenador escolar das escolas públicas, formação e preparo;	Trajectoria/Temporalidade	Grau de coerência ou dispersão dos objetivos da política, ou programa, conforme o trânsito pelas vias institucionais, ao longo do tempo.
II) Analisar a formação dos gestores escolares, bem como os desafios e contribuições para desempenho da função, frente a atual configuração da educação básica;	Conteúdo	Análise da formulação do programa e da política: objetivos, critérios, dinâmica de implantação, acompanhamento e avaliação (coerência).
III) Contribuir com a formação continuada dos gestores escolares das escolas públicas estaduais pertencentes a SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO (SEDUC-CE) — CREDE I — Regional de Maracanaú.	Espectro territorial/Temporalidade:	Configuração temporal e territorial do percurso da política: confronto das propostas e objetivos da política com as especificidades locais e sua historicidade (importância da dimensão cultural).

Fonte: elaborado pelo autor (2024), com base em Rodrigues (2016).

Na análise de políticas educacionais, como no processo de Gestão das Escolas, tendo como foco da observação os Professores que estão exercendo a função de Gestores, inclusive à luz dos entrevistados, sendo membros do CE, em destaque nesta pesquisa, a Avaliação em Profundidade emerge como essencial. Mesmo após examinar meticulosamente os dados disponíveis, há aspectos na avaliação de políticas públicas que permanecem intrinsecamente limitados, não devido à falta de informações sobre o objeto de estudo, mas sim devido às limitações metodológicas aplicadas à sua avaliação, conforme destacado por Rodrigues (2011, p. 58):

O difícil, evidentemente, é circunscrever o campo de especialidades a abarcar, e delimitar o diálogo, bem como limitá-lo às necessidades colocadas pela situação em estudo. Do contrário, o pesquisador poderá se enredar em uma trama de dados tão abrangentes e entrelaçados que encontrará muita dificuldade em circunscrever o levantamento bibliográfico, o recorte empírico, conformar o diálogo intelectual, e encontrar o ponto ótimo em que os dados provenientes de diferentes especialidades auxiliam efetivamente na compreensão da política, em seu processo avaliativo, acrescentando informações e esclarecendo os dados empíricos coletados, seja por meio da aplicação de questionários como da realização de entrevistas e da observação in loco.

Neste trabalho temos como objetivo apresentar toda uma pesquisa a partir da história recente da Educação no estado do Ceará, quando iniciamos o processo de seleção e eleição dos Diretores Escolares, assim, pretendemos utilizar como abordagem a avaliação em profundidade (Rodrigues, 2008, 2011, 2016, 2019) sobre a ação dos sujeitos que assumem o Papel de Diretores para refletir sobre os eixos analíticos, o da análise de contexto da formulação da política, o contexto histórico no qual se deu e a análise dos documentos e das falas dos entrevistados. É importante e válido ressaltar que esta pesquisa apresenta desafios metodológicos para operacionalizar os variados aspectos na avaliação em profundidade da Prática dos Gestores Escolares das Escolas estaduais de Maracanaú-CE.

É importante e necessário apontar, a análise de contexto que deve buscar dados primários e secundários para refletir acerca das condições sociais, econômicas e políticas, compreendendo o momento em que foi formulada a política, como nos diz Rodrigues (2008). Julga-se importante saber, portanto, como essa análise de contexto se diferencia de perspectivas mais tradicionais e como ela pode ser uma alternativa capaz de contribuir com a avaliação de programas educacionais presentes no cotidiano escolar, os quais devem ser resguardados pelo Gestor Escolar. Acrescentamos ainda o que nos diz Rodrigues (2008, p. 9):

[...] novas abordagens passaram a enfatizar a importância da análise de contexto – social, econômica, política, cultural – e da análise organizacional – estrutura do funcionamento, dinâmica, relações de poder, interesses e **valores que permeiam as instituições envolvidas na elaboração e implementação das políticas públicas** [...].

A profundidade da avaliação não se restringe à análise do foco habitual das políticas públicas, mas abrange também os estágios anteriores e posteriores à implementação da política, indo além dos resultados e impactos avaliados. Assim, considerando a Gestão Escolar democrática e participativa, como uma política pública implementada em nível estadual, como as escolas que estamos pesquisando em Maracanaú-CE, as quais tem um processo próprio de escolha de seus dirigentes a partir de uma legislação estadual, a avaliação deve abranger uma análise extensiva da situação, capturando as complexidades e perspectivas para a implementação da eleição de Diretores Escolas regulares e nas escolas públicas de Ensino Médio em Tempo Integral, bem como no Processo de Seleção e Indicação dos Diretores das Escolas Estaduais de Educação Profissional. Dado que esta pesquisa visa contribuir com proposições autênticas, a avaliação em profundidade emerge como um elemento central deste estudo.

Além do exposto, é relevante detalhar os elementos trabalhados na avaliação em profundidade. Conforme indicado por Rodrigues (2011, p. 56):

A proposta de uma avaliação em profundidade, como então formulada, toma basicamente quatro grandes eixos de análise: conteúdo da política e/ou do programa, contemplando sua formulação, bases conceituais e coerência interna; trajetória institucional; espectro temporal e territorial abarcado pela política ou programa e análise de contexto de formulação dos mesmos.

A avaliação em profundidade visa analisar as bases conceituais do programa e da política, os paradigmas orientadores pré e pós-implementação do programa, os conceitos centrais dos participantes ativos e passivos da implementação, bem como as concepções e valores subjacentes e suas relações com fatores externos. Isso resulta em uma apreciação do conteúdo mais abrangente (Rodrigues, 2016). Nesse sentido, o método qualitativo recebe uma ênfase adicional.

A análise de conteúdo abrange desde a formulação do programa e política até os detalhes das alterações nos objetivos, critérios e políticas dinâmicas de implementação. Além disso, inclui o acompanhamento e a avaliação periódica da agenda do programa, com base em um contexto de trajetória (Rodrigues, 2016). Esta avaliação é estabelecida pelo Governo do Estado do Ceará por meio da SEDUC — CE em geral a cada 4 anos.

Neste contexto de trajetória, ocorre uma reestruturação conceitual considerando a análise do contexto político, econômico e temporal da região (trajetória espaço-financeira). Isso inclui a consideração dos aspectos socioeconômicos relacionados à implementação de políticas públicas, assim como a identificação dos beneficiários diretos e indiretos dessas políticas, a partir da Gestão das Escolas Públicas Estaduais. Além disso, este contexto é influenciado por dois aspectos adicionais destacados na avaliação em profundidade: temporalidade e territorialidade.

É imprescindível que tenhamos ligada a temo cuidado de entender que ao pesquisarmos o conteúdo desta política a qual envolve os processos inerentes a uma Gestão democrática e participativa que se faz necessário olhar e observar a temporalidade, visto que há uma confrontação das propostas do que seriam os princípios de uma Gestão democrática e participativa com as necessidades identificadas em uma análise contemporânea das questões prioritárias da agenda das escolas, especialmente pudemos constar isso no campo, a partir dos entrevistados. Os objetivos das políticas devem ser avaliados tanto sob uma perspectiva sincrônica quanto diacrônica, considerando-se a historiografia da região, a demanda por políticas públicas ao longo do tempo, a história local e regional, bem como o impacto do programa sobre os aspectos culturais locais (Rodrigues, 2016).

Assim se faz necessário reiterar a indagação: Qual é o nível de consistência na execução da política relacionada ao Processo de Gestão Democrática e participativa nas escolas

a partir da eleição dos Diretores dentro do período estabelecido e se há, ainda, dispersão dos objetivos da política durante o processo de implementação? A resposta a esta indagação passa a contribuir para o desenvolvimento de outras indagações, as quais só podem ser respondidas por meio de uma avaliação em profundidade, considerando o que seriam seus aspectos metodológicos-hermenêuticos específicos.

Assim, é importante adequar o trajeto metodológico ao propósito da avaliação da política pública, penetrando no objeto de análise e investigando os aspectos mais particulares, subjetivos e específicos percebidos. Isso implica em analisar, conforme Alvarenga (2005), os espaços onde as relações são produzidas, ou seja, as escolas e seus sujeitos, bem como as suas interações com os elementos gerados pelo desenho da política, permitindo uma avaliação eficaz não apenas da avaliação em si, mas também da própria implementação de uma política pública observando a quem ela se destina e como ela é concebida e realizada na prática do cotidiano.

Se faz necessário considerar que a avaliação de uma política pública envolve aspectos que vão além da análise dos objetivos estabelecidos e reconhece os ambientes nos quais a política é executada, como, por exemplo, o ambiente escolar. Ao reconhecermos que a gestão promove a participação da comunidade escolar, por meio dos gestores e conselheiros na tomada de decisões durante a execução da política pública, considerando que estes conselheiros devem agir de maneira a proporcionar interações, as quais, em geral, produzem resultados que podem ou não estar alinhados com a perspectiva e objetivo da política, evidenciando assim o impacto em seus resultados ou não.

5.2 O tipo da pesquisa

Este trabalho apresenta uma abordagem na perspectiva de uma pesquisa que seja qualitativa, do tipo exploratória e descritiva. Ao lermos Minayo (2016), ele aponta que o estudo qualitativo tem o objetivo de compreender como se organiza a sociedade, considerando as questões culturais e comportamentais dos homens na sua individualidade ou em um grupo social.

Assim, trazendo o que nos diz Flick (2009), na abordagem qualitativa da pesquisa, os investigadores exploram os fenômenos em seus ambientes naturais, visando compreendê-los e/ou interpretá-los à luz dos significados atribuídos pelos participantes.

Ao falarmos da finalidade desta Pesquisa, podemos dizer que ela se trata de uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória, pois busca se aproximar do problema em

estudo e ter como estratégia diversas singularidades do objeto estudado, a fim de explicitá-lo. Descritiva, pois visa coletar informações do fato ou fenômeno que se interessa investigar, descrevendo suas peculiaridades (Gil, 2019). Sendo importante destacar que a Pesquisa aponta um Produto, o qual com base no que estudamos a partir dela e o que ouvimos no campo, buscando colaborar com o processo de formação dos Gestores Escolares da CREDE 01 — Maracanaú e por conseguinte da SEDUC — CE.

5.3 De que maneira serão analisadas as falas dos sujeitos da pesquisa

Como apresentado na Introdução, a trajetória política do autor está intrinsecamente ligada ao município de Maracanaú, portanto, reconhecendo que este município que era até março de 1983 vinculado a Maranguape, mas veio a se emancipar em 6 de março de 1983. Maracanaú, está localizada na região metropolitana de Fortaleza, distante 24 km da capital. Maracanaú é um município grande, para termos ideia é uma região emancipada há apenas 41 anos e possui, de acordo com o censo de 2020, 229.458 habitantes. O atual prefeito é Roberto Pessoa, e o vice-prefeito é Netom Lacerda.

A atividade econômica principal de Maracanaú é a indústria, caracterizando-a como o maior polo industrial do estado do Ceará. Neste município há uma Regional da SEDUC — CE que colabora diretamente para o acompanhamento das ações das escolas estaduais e para o fortalecimento da cooperação com os municípios circunvizinhos a sede regional, no caso, 8 municípios compõem a Regional Maracanaú, conhecida e denominada como CREDE 1, Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação. Os municípios que ela abrange são: Maracanaú; Aquiraz; Eusébio; Caucaia; Guaiuba; Itaitinga; Maranguape; e Pacatuba. No entanto, elegemos Maracanaú que é o município sede da Regional como o local da Pesquisa, dada a sua importância no contexto socioeconômico da Regional e na trajetória do Pesquisador, autor desta Pesquisa.

Enquanto Regional da SEDUC — CE, a CREDE 1, possui em Maracanaú, 5 escolas estaduais de Ensino Médio regular, 6 Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral, 2 Escolas Estaduais de Educação Profissional, sendo uma adaptada e uma padrão MEC e o III Colégio Estadual da Polícia Militar Tenente Mário Lima, o qual oferta o Ensino Fundamental e Médio em tempo parcial. Possui também 1 CEJA, para a Educação de Jovens e Adultos e um Centro de Idiomas, localizado dentro do North Shopping de Maracanaú.

Figura 1 – Mapa do município de Maracanaú, Ceará.



Fonte: Google Maps (2024).

Falando um pouco sobre o município de Maracanaú, podemos considerar que atualmente ele conta com 82 escolas municipais distribuídas em 6 regiões as quais são chamadas de ADL's, designadas como regionais A, B, C, D, E e F. O município abrange toda a educação básica, priorizando a educação infantil e o ensino fundamental (anos iniciais e finais), além de incluir a modalidade de ensino de Educação de Jovens e Adultos (EJA), e possuir um programa próprio de qualificação chamado Universidade Operária. Quanto ao estado, são 16 escolas, as quais já foram especificadas.

Ressalta-se que para o presente estudo foi realizada uma pesquisa de campo, mediante entrevistas semiestruturadas, com 25 sujeitos vinculados aos Conselhos Escolares das 3 escolas já mencionadas anteriormente. Não foi fácil chegar ao Campo, mas foi de suma importância, por meio desta Pesquisa conhecer 3 Escolas da Rede Estadual localizadas no município de Maracanaú, sendo: 1 escola estadual regular; 1 escola estadual de Ensino Médio em Tempo Integral; e 1 Escola Estadual de Educação Profissional, no caso, a Escola Profissionalizante padrão MEC localizada na Pajuçara, seguindo o padrão de localização das demais escolas, no que diz respeito a ter eleito escolas de 3 distintos bairros de Maracanaú, bem diferentes entre si.

5.4 A Coleta de dados: Procedimentos e instrumentos

Primeiramente, foram conduzidas investigações de natureza bibliográfica e documental, pois se utilizam materiais que ainda não foram analisados criticamente, ou que podem ser adaptados segundo os propósitos da pesquisa (Gil, 2019).

Desta forma, foram realizadas as pesquisas de ordem bibliográfica. Oliveira (2007) descreveu a pesquisa bibliográfica como um procedimento de busca na literatura científica, através de livros, periódicos, ensaios críticos e artigos científicos documentais, dada a utilização e materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa, assim como leis, decretos e resoluções (Gil, 2019).

Quanto a entrevista, houve a participação de 25 conselheiros(as) escolares, dentre eles, Gestores das Escolas Estaduais de Maracanaú-CE, distribuídos(as) nas 3 escolas mencionadas anteriormente. A caracterização dos referidos participantes é descrita no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Perfil dos 25 sujeitos entrevistados.

Código	Função	Sexo	Idade	Escolaridade
Aluno I da EEM EV	Representante dos alunos	Masculino	17 anos	Médio Incompleto
Aluno II da EEM EV	Representante dos alunos	Masculino	18 anos	Médio Incompleto
Aluna III da EEM EV	Conselheiro fiscal do Conselho Escolar	Feminino	31 anos	Médio Incompleto
Aluno I da EEMTI JBV	Representante dos Alunos	Masculino	21 anos	Médio Incompleto
Aluno II da EEMTI JBV	Conselho Fiscal do Conselho Escolar	Feminino	25 anos	Médio Incompleto
Aluno III da EEMTI JBV	Representante dos alunos	Masculino	17 anos	Médio Incompleto
Aluno I da EEEP MCV	Representante dos alunos	Masculino	16 anos	Médio Incompleto
Aluno II da EEEP MCV	Representante dos alunos	Feminino	17 anos	Médio Incompleto
Aluno III da EEEP MCV	Conselheiro fiscal do Conselho Escolar	Feminino	18 anos	Médio Incompleto
Diretora da EEM EV	Membro Nato — Presidente da UEx	Feminino	42 anos	Mestrado
Diretora da EEMTI JBV	Membro Nato — Presidente da UEx	Feminino	51 anos	Mestrado
Diretora da EEEP MCV	Membro Nato — Presidente da UEx	Feminino	40 anos	Pós-Graduação (Especialização)
Pai de Aluno I da EEM EV	Tesoureiro da UEx	Masculino	22 anos	Médio Completo

Código	Função	Sexo	Idade	Escolaridade
Pai de Aluno I da EEMTI JBV	Representante dos pais	Masculino	33 anos	Fundamental Completo
Pai de Aluno II da EEMTI JBV	Conselheiro fiscal da UEx	Masculino	30 anos	Médio Completo
Pai de Aluno I da EEEP MCV	Representante dos pais	Masculino	51 anos	Superior Completo
Pai de Aluno II da EEEP MCV	Conselheiro fiscal da UEx	Feminino	60 anos	Fundamental Completo
Professor I da EEM EV	Conselho Deliberativo da UEx	Masculino	30 anos	Pós-Graduado (especialização)
Professor I da EEMTI JBV	Representante dos Professores	Masculino	45 anos	Pós-Graduado (especialização)
Professor II da EEMTI JBV	Conselho Deliberativo da UEx	Feminino	50 anos	Doutorado Completo
Professor I da EEEP MCV	Tesoureiro da UEx	Masculino	38 anos	Mestrado Completo
Professor II da EEEP MCV	Representante dos Professores	Feminino	25 anos	Pós-Graduado (especialista)
Servidor I da EEM EV	Tesoureiro da UEx	Masculino	50 anos	Superior Incompleto
Servidor I da EEMTI JBV	Representantes dos Servidores	Feminino	55 anos	Fundamental Completo
Servidor I da EEEP MCV	Conselho Fiscal da UEx	Masculino	60 anos	Médio Completo

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Observando o perfil dos sujeitos entrevistados, podemos constatar uma diversidade de funções representadas, incluindo representantes dos pais, do grupo docente, dos funcionários não docentes, da comunidade, dos alunos, além de presidentes, conselheiros fiscais e tesoureiros. A maioria dos entrevistados é do sexo feminino, representando uma ampla faixa etária, variando de 17 a 60 anos. Quanto à escolaridade, há uma prevalência de entrevistados com o ensino superior completo, indicando uma participação significativa de membros da comunidade com formação até mesmo a nível de uma formação acadêmica avançada envolvidos nas questões abordadas pela pesquisa.

Porém, também há representantes com níveis educacionais mais baixos, sugerindo uma inclusão de diferentes perspectivas e experiências na análise. A presença de entrevistados com Mestrado e Doutorado completo indica um nível mais elevado de qualificação em determinadas funções do CE, inclusive sendo eles, membros da Diretoria do Conselho.

Quero destacar que o roteiro de entrevista que foi utilizado foi desenvolvido com base em uma revisão abrangente da literatura relacionada ao tema, como detalhado nos anexos.

5.5 Análise dos dados: De que forma se dará?

Observando os dados apresentados, vemos que eles decorrem da construção do capítulo de análise de contexto do Processo de eleição dos Diretores das Escolas Públicas Estaduais do estado do Ceará, que foi composto por análise documental (leis, decretos, portarias e documentos históricos). Quanto a análise de conteúdo de materiais gravados a partir das entrevistas semiestruturadas que foram aplicadas, bem como da necessária revisão bibliográfica.

Esta pesquisa avaliativa finca como base a Análise de Conteúdo de Bardin (2016). Onde podemos constatar que a referida técnica é comumente utilizada em pesquisas qualitativas, tendo como eixo compreender os sentidos das falas e expressões, a partir de procedimentos sistemáticos e objetivos que propiciam um diálogo entre as categorias e os relatos dos sujeitos.

Ao falarmos da análise de conteúdo tendo como referencial Bardin (2016), podemos constatar como primeira etapa, a pré-análise, podendo ser identificada como a etapa de organização propriamente dita das informações obtidas por meio do material coletado. Na segunda etapa, exploração do material, são escolhidas as unidades de codificação, que compreendem a escolha de unidades de registro que aplica sistematicamente as decisões tomadas na primeira fase. A terceira etapa do processo de análise de conteúdo trata dos resultados, inferências e interpretações. Assim, com os resultados brutos, o pesquisador tenta torná-los significativos e válidos ao seu objeto de estudo.

Reiteramos que conforme sugere a Análise de Conteúdo de Bardin (2016), as informações coletadas foram organizadas e apresentadas em 3 momentos: no primeiro a transcrição, na íntegra, do material coletado, seguida de leitura flutuante e exaustiva; após o primeiro momento, buscamos conforme diz Bardin (2016) realizar a categorização e subcategorização das unidades de contexto, convertendo-se as em categorias de análise com foco nos objetivos da pesquisa; por fim, em um terceiro momento, fizemos a interpretação e análise das falas e conteúdos obtidos.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS SOBRE A GESTÃO ESCOLAR NA PESSOA DO DIRETOR ESCOLAR A PARTIR DA VISÃO DE MEMBROS DOS CONSELHOS ESCOLARES

Antes de iniciar a apresentação dos dados desta Pesquisa, precisamos destacar que será preciso e extremamente necessário em processo futuro de Doutorado, com o intuito de aprofundar como pesquisador o objeto desta pesquisa, pois o campo da Política Pública Educacional é bastante amplo e vasto, inclusive quando realizada por um pesquisador que é da área educacional e precisa assumir a vocação de pesquisador, para realizar a Pesquisa de maneira ética, suspendendo inclusive os aprioros, a fim de apresentar a academia um trabalho que irá colaborar para outros pesquisadores e para as secretarias de educação. Desta forma, é importante tecer comentários sobre as situações da Pesquisa no que diz respeito ao chegar ao campo e as dificuldades encontradas.

A escolha do campo se deu junto ao Professor Orientador, a partir dos objetivos propostos, das condições do pesquisador e dos limites e possibilidades da Pesquisa e do campo, bem como da trajetória do Pesquisador, desta forma, elegemos 3 escolas da Rede Estadual localizadas em Maracanaú, as quais estão sob a abrangência da CREDE 01. Observamos a tipologia de cada escola pública que temos da Rede Estadual e selecionamos 3 que representam o conjunto de escolas que existem no município e por conseguinte no estado, sendo localizadas em bairros de distritos diferentes no município de Maracanaú. Uma Regular (EEM), uma estadual, de Ensino Médio em Tempo Integral (EEMTI) e uma Escola Estadual de Educação Profissional (EEEP). Após a eleição do campo, buscamos autorização para a Pesquisa, dando-se via CREDE 01, em seguida entrando em contato com as Diretoras de cada Unidade Escolar. As de tempo regular e da EEMTI foram receptíveis, neste momento inicial, o que não ocorreu com a EEEP, foram muitas tentativas, fazendo-se necessária a intervenção da CREDE 01 para a Diretora ceder o espaço para a Pesquisa.

Até chegar às escolas e iniciar o Processo de Pesquisa não foi fácil, pois somos, em geral, surpreendidos por muitos obstáculos, porque a dinâmica da escola varia muito. Foram necessários praticamente 30 dias, cerca de 1 mês para que pudéssemos conseguir realizar a primeira parte das entrevistas, por ausência de entrevistados, principalmente: pais de alunos, servidores e professores. Ao entrevistar os gestores, em muitas ocasiões, a entrevista era interrompida por problemas do cotidiano escolar, enfim, estar em campo como pesquisador externo àquela instituição que você tem o costume de trabalhar, não exatamente na mesma escola, mas como Professor que sou e atualmente membro de Gestão Escolar, foi necessário

fazer um grande esforço para deixar o professor de lado e ser o pesquisador, tendo em vista termos um objeto de estudo e objetivos a serem alcançados por meio da presente pesquisa.

Acredito que neste processo de pesquisa, um dos grandes desafios será permanecer num campo que conheço e que, ao mesmo tempo, poderei chegar à conclusão de que conheço muito pouco, ao longo da pesquisa, poderei aprender muito sobre ele, mas com uma ótica diferente, não apenas como educador, também como servidor público que todos os dias em meu labor exerço a função docente, inclusive como Gestor Escolar, mas aqui como pesquisador no campo da avaliação das políticas públicas, sendo necessário suspender os apriores e se revestir da vocação de pesquisador em busca de resposta as inquietações que naturalmente a pesquisa trouxe e trará, mas acima de tudo, confiante nas inúmeras possibilidades de considerações a fazer e a outras indagações, questões que poderão se apresentar, a fim de colaborar como pesquisador para a melhoria da prática da Gestão Escolar, objeto deste estudo.

Iniciando a apresentação dos resultados alusivos ao presente trabalho, é necessário reafirmar que escolhemos pesquisar sobre a Gestão Escolar no chão de 3 escolas da Rede Pública Estadual do Ceará que estão sob a responsabilidade da SEDUC CE abrangidas pela CREDE 1, Regional da SEDUC em Maracanaú–CE, que atende e acompanha 8 municípios da Região Metropolitana de Fortaleza, sendo eles: Aquiraz; Caucaia; Eusébio; Guaiuba; Itaitinga; Maracanaú; Maranguape; e Pacatuba. Escolhemos então por ser sede da Regional, Maracanaú e por ser neste município onde se efetiva a ação de formação dos Professores que assumem a função de Gestores escolares, 3 escolas da rede estadual em Maracanaú, sendo elas, as escolas: EEM Professora Eudes Veras (Escola de Ensino Médio Regular que atende nos seus 3 turnos 1.350 alunos conforme o censo escolar 2023); a EEMTI José de Borba Vasconcelos (Escola de Ensino Médio em Tempo Integral que atende 9 turmas Integrais, 3 de cada série/ano do Ensino Médio durante os turnos Manhã e Tarde e ainda atende à Noite o Ensino Médio na modalidade EJA, possuindo 360 alunos que estudam de maneira Integral e mais 105 alunos na EJA, à noite) e pôr fim a EEEP Maria Carmem Vieira Moreira (Escola Estadual de Educação Profissional que atende a 540 alunos nos Turnos Manhã e Tarde de maneira integral por meio do Ensino Médio integrado a Educação Profissional, através de 4 cursos, sendo eles: Técnico em Química; em Secretariado; em Têxtil; e em Desenvolvimento de Sistemas. Cada um destes cursos, possui 3 turmas, cada uma correspondente a 1 ano do Ensino Médio integrado a Educação Profissional), chegando aos 3 anos do Ensino Médio, 1º, 2º e 3º Ano.

A escolha destas escolas se deu conforme a localização delas e a diferença entre elas, dado o fato de ser 3 tipos de escolas de Ensino Médio, que os educandos em Maracanaú podem optar. A organização do seu Núcleo Gestor se dá da seguinte forma:

Tabela 1 – Caracterização geral das escolas pesquisadas.

ESCOLAS ESTADUAIS LOCALIZADAS EM MARACANAÚ – PESQUISA DE CAMPO				
NOME DA ESCOLA	NÚMERO DE ALUNOS (2023)	TURNOS DE FUNCIONAMENTO e Modalidade	Número de Turmas (Geral e por turno)	QUANTIDADE DE GESTORES
(EEM EV)	1350 540 M 540 T 270 N	3 – Manhã, Tarde (Regular) e Noite (EJA e Regular)	30 12 – M; 12 – T e 8 a Noite	07 1 Diretora 4 Coord., Pedagógicos; 1 Coord., Financeira 1 Secretária Escolar
(EEMTI JBV)	465 360 M e T (Integral) 105 N	3 – Manhã e Tarde (Integral) e Noite (EJA)	14 9 – M e T – Integral e 5 a Noite	06 1 Diretora 3 Coordenadores Pedagógicos; 1 Coordenadora Financeira e 1 Secretária Escolar
(EEEP MCV)	540 540 M e T (Ensino Médio integrado a Educação Profissional)	2 – Manhã e Tarde (Ensino Médio integrado a Educação Profissional)	12 12 Turmas M e T (Integral)	06 1 Diretora 3 Coordenadores Pedagógicos; 1 Coordenadora Financeira e 1 Secretária Escolar

Fonte: Organizada pelo autor (2024).

EEM Professora Eudes Veras; 1 Diretora, 4 Coordenadores Pedagógicos, 1 Assessor Financeiro e 1 Secretária Escolar; EEMTI José de Borba Vasconcelos: 1 Diretora, 3 Coordenadores Pedagógicos, 1 Assessora Financeira e 1 Secretária Escolar; EEEP Maria Carmem Vieira Moreira: 1 Diretora, 3 Coordenadoras Pedagógicas, 1 Assessor Financeiro e 1 secretária escolar.

Quanto às Equipes de cada escola, pudemos constatar que elas são formadas com os seguintes profissionais: EEM Professora Eudes Veras: 60 Professores; 20 Servidores; 02 Estagiários de Nível Médio; 04 Bolsistas de Nível Superior. 90% dos Professores são graduados a nível de Licenciatura Plena, os 10% que ainda não são, estão entre o 7º e 8º semestres de suas graduações, sendo 2 Professores de Matemática, 2 de Física, 1 de Química e 1 de Biologia. 40 Professores possuem 40h semanais, 15 Professores trabalham 60h semanais, divididas em 2 redes e 5 Professores possuem até 20h semanais, estes na sua maioria, contratados temporariamente e ainda na graduação.

Tabela 2 – Equipe de trabalho da EEM Eudes Veras (EEM EV).

GESTÃO	PROFESSORES	SERVIDORES	ESTAGIÁRIOS	BOLSISTAS
---------------	--------------------	-------------------	--------------------	------------------

07	60	20	02	04
----	----	----	----	----

Fonte: Organizada pelo autor (2024).

Na EEMTI José de Borba Vasconcelos são: 45 Professores, 18 Servidores, 3 Estagiários de Nível Médio, 4 Bolsistas de Nível Superior. 40 Professores são Graduados a Nível de Licenciatura Plena; há 2 bacharéis, 1 Fisioterapeuta e 1 Engenheiro Ambiental e 3 Professores, todos de Química, estão se graduando, estando entre o 7º e o 8º Semestre. 34 dos Professores Graduados a nível de Licenciatura Plena possuem 40 horas, 06 possuem 60h semanais, divididas em até 2 redes. Os 5 Professores ainda não graduados, sendo 2 Bacharéis e 3 Graduandos, possuem entre 20h e 30h semanais. 30 Professores são contratados temporariamente.

Tabela 3 – Equipe de trabalho da EEMTI José de Borba Vasconcelos (EEMTI JBV).

GESTÃO	PROFESSORES	SERVIDORES	ESTAGIÁRIOS	BOLSISTAS
06	45	18	03	04

Fonte: Organizada pelo autor (2024).

Com relação a EEEP Maria Carmem Vieira Moreira, temos os Professores da base comum, que são 30 e os professores da Educação Profissional que são 12 profissionais das 4 áreas técnicas que a escola oferece: Indústria Têxtil; Secretariado; Desenvolvimento de Sistemas; e Química. Todos os 30 Professores são graduados a Nível de Licenciatura Plena. No entanto, os 12 Profissionais da Educação Profissional, são todos Bacharéis selecionados especificamente para atuar na formação Profissional via CENTEC. A EEEP Maria Carmem possui 15 Servidores, 04 Estagiários do Nível Médio e 04 Bolsistas do Nível Superior.

Tabela 4 – Equipe de trabalho da EEEP Maria Carmem Vieira (EEEP MCV).

GESTÃO ESCOLAR	PROFESSOR BNCC	PROFESSOR ED. PROF.	SERVIDORES	ESTAGIÁRIOS	BOLSISTAS
06	30	12	15	04	04

Fonte: Organizada pelo autor (2024).

Quanto aos Gestores escolares destas Unidades de Ensino, podemos afirmar o seguinte: EEM Professora Eudes Veras possui 7 Gestores, sendo 1 mulher na Direção-Geral com 40h semanais, Mestre, Gestora há 14 Anos, 8 anos como Coordenadora Pedagógica e 6 anos como Diretora, nesta mesma instituição. As 4 Coordenadoras Pedagógicas, todas

mulheres, estão em sua primeira experiência como Gestoras Escolares, sendo que 1 delas iniciou neste ano o exercício do cargo/função de gestão; a Assessora Financeira está em sua segunda Gestão e a secretária exerce a função desde a fundação da escola, ou seja, há pouco mais de 20 anos. O processo de escolha da Diretora foi eleição por parte da comunidade escolar, ela já era Coordenadora Pedagógica, candidatou-se à Diretora, pois a anterior afastou-se para a aposentadoria. Ela escolheu seu núcleo gestor a partir do Banco de Gestores, tendo permanecido com 1 membro da gestão anterior, o qual pediu exoneração da função, pois foi convidado a ser Superintendente da CREDE 1.

Na EEMTI José de Borba Vasconcelos, a Diretora está na escola desde 2005, sendo que de 2005 a 2016 ocupou o cargo de Coordenadora Pedagógica e a partir de novembro de 2016, de Diretora por meio da chamada pública após a saída do Gestor para assumir cargo de Articulador de Gestão na CREDE 01. A Gestora está até hoje no cargo, sempre renovando o mandato por meio de processo simplificado de escolha e indicação, sendo ela do Banco Oficial de Gestores do Estado do Ceará. Ela é Professora Efetiva da Rede Estadual (40h) e Municipal (20h - Fortaleza), sendo Especialista. Do seu Núcleo Gestor original, de quando assumiu como Diretora, temos uma coordenadora Pedagógica que permanece, os outros 2 coordenadores têm menos tempo de Gestão na instituição, sendo que 1 já vinha de experiências em outras escolas da Rede Estadual.

Embora a Diretora da EEMTI José de Borba Vasconcelos já tenha completado os requisitos necessários para se afastar para a aposentadoria, ela prefere permanecer na escola como Gestora. Há 1 homem na Gestão, um dos Coordenadores Pedagógicos.

A EEEP Maria Carmem Vieira, possui 6 mulheres em sua gestão, a Diretora que atua na gestão da escola trabalha nela desde 2013, porém, como Diretora desde 2022, sendo ela professora efetiva de Língua Portuguesa, especialista em Gestão Escolar e Bacharel em Psicologia. As Coordenadoras Pedagógicas, são Professoras 40h da Rede Estadual e uma delas da Rede Municipal de Ensino de Fortaleza, todas especialistas em Gestão Escolar. A Assessora Financeira, uma ex-aluna de outra Escola Estadual de Educação Profissional do Curso Técnico de Contabilidade e a Secretária, ex-aluna da própria escola do Curso de Secretariado. O ingresso da atual Diretora foi por meio de processo simplificado de escolha e indicação, tendo ela permanecido com o Núcleo Gestor anterior, acrescentando a ele apenas 1 professor da escola, que fazia parte do Banco de Gestores escolares e ela em consenso com os demais membros da Gestão e do CE o convidou a fazer parte de seu Núcleo Gestor.

A forma de ingresso dos alunos na EEM Professora Eudes Veras e na EEMTI José de Borba Vasconcelos é semelhante. A Secretaria de Educação de Maracanaú, encaminha para

elas a relação dos alunos aptos a matricular no 1º Ano do Ensino Médio, considerando a proximidade da escola a partir de suas residências, por meio de um processo de remanejamento de rede. Os egressos do Ensino Fundamental são encaminhados para o Ensino Médio já sabendo em outubro do ano anterior a escola para a qual serão encaminhados. A EEMTI José de Borba Vasconcelos, consegue atender totalmente a demanda, no entanto, há alunos que por diversos motivos não se matriculam nela, preferindo outra escola até mesmo em Fortaleza, por não querer/poder estudar em Tempo Integral, desta forma, a escola ainda promove o Ensino Médio noturno por meio da EJA. Já na EEM Professora Eudes Veras a demanda é maior que a oferta, pois 10 escolas da rede municipal de Maracanaú demandam alunos egressos do Ensino Fundamental para ela, desta forma, sempre há problemas com relação ao atendimento, sendo necessário inclusive a noite, abrir extensões em escolas municipais, para atender a demanda reprimida e a dos egressos do Ensino Fundamental na Modalidade EJA. Desta forma, a EEM Eudes Veras possui 1.350 educandos, cerca de 1.080 durante o dia e pouco mais de 130 alunos a noite na sede e pouco mais 140 distribuídos em extensões que chegam a ficar até 10 km de distância da escola.

Na EEEP Maria Carmem Vieira Moreira, os alunos são selecionados por meio de processo seletivo regido por Edital que embora feito pela escola segue as orientações da Portaria de Matrícula da SEDUC CE, onde geralmente são estabelecidas as vagas, em especial para o 1º Ano do Ensino Médio, por turma e por curso, destinadas até 80% das Vagas para alunos oriundos da Rede Pública de ensino e 20% para alunos egressos do Ensino Fundamental da Rede privada. Sendo que até 30% dos alunos oriundos da Rede Pública e até 20% dos alunos oriundos da Rede Privada devem comprovar que residem no território onde a escola está situada, no caso, da EEEP Maria Carmem Vieira Moreira, nos bairros da Pajuçara e do Jardim Bandeirantes em Maracanaú. O que é observado com relação aos alunos, é seu histórico acadêmico desde o 6º Ano do Ensino Fundamental, onde os candidatos com o melhor e maior rendimento ficam à frente na lista dos classificados, sendo eles os contemplados pelas vagas de acordo com o curso de sua opção, em geral, segundo a Gestão Escolar, bons alunos e o principal, que querem estudar nesta escola, estudam por opção e seleção.

Ter a oportunidade como pesquisador de estar nestes 3 ambientes muito ajudaram na Pesquisa para poder chegar a resultados preliminares e até mesmo possibilidades de aprofundamento sobre a Gestão Escolar delas. Desta forma, foi elaborado um instrumental de Pesquisa e este foi levado para campo, de maneira a ser entrevistados com uma metodologia de entrevista semiestruturada nestas escolas os seguintes membros da comunidade escolar: 09 GESTORES (3 DE CADA ESCOLA); 03 TÉCNICOS DA CEDEA SEDUC/CREDE 01;

18 PROFESSORES (06 DE CADA ESCOLA); 27 ALUNOS MEMBROS DO CONSELHO ESCOLAR (09 DE CADA ESCOLA); 06 SERVIDORES MEMBROS DO CONSELHO ESCOLAR (02 DE CADA ESCOLA); 06 PAIS DO CONSELHO ESCOLAR (02 DE CADA ESCOLA) por meio de um roteiro que serviu apenas para nortear um diálogo o qual teve em vista deixar os entrevistados a vontade e livres para responder de acordo com seus conceitos, histórias de vida e a ligação e visão acerca da escola e especialmente de sua Gestão Escolar.

Tabela 5 – Proposta inicial do número de pessoas a ser entrevistadas no campo – 03 escolas da rede estadual em Maracanaú – CE e CREDE 01.

ESCOLA/CREDE 01	GESTOR	PROFESSOR	SERVIDOR	ALUNO	PAIS DE ALUNOS
CREDE - 1	1	2	-	-	-
(EEM EV)	3	6	2	9	2
(EEMTI JBV)	3	6	2	9	2
(EEEP MCV)	3	6	2	9	2
TOTAL	10	19	6	27	6

Fonte: Organizada pelo autor (2024).

Este modelo de entrevista foi escolhido visando proporcionar uma maior e melhor interação com os entrevistados, buscando, assim, deixá-los à vontade para que expusessem o seu olhar, seu ponto de vista. Esta entrevista é um instrumento na produção de dados em pesquisas com abordagem qualitativa. Para haver esse diálogo, é necessário conceituar o que é esse instrumento utilizado frequentemente no campo das pesquisas científicas. Sendo assim, para as autoras Fraser e Gondim (2004, p. 139), a entrevista é considerada uma “[...] forma de interação social que valoriza o uso da palavra, símbolo e signo privilegiados das relações humanas, por meio da qual os atores sociais constroem e procuram dar sentido à realidade que os cerca”.

Escolhemos esta metodologia de Pesquisa por enxergar nela o pesquisador com um papel fundamental para o entendimento de sua posição como entrevistador, para ao realizar a entrevista, flexibilizá-la, buscando não a comprometer, para que possa com muita prudência e cautela analisar os dados coletados. Entendemos que a Entrevista semiestruturada apresenta como principal ponto positivo, a possibilidade de flexibilização conforme a necessidade do entrevistador e isto foi bem presente nesta pesquisa em campo nas 3 escolas, até mesmo pelas demandas e necessidades do entrevistador e dos entrevistados, dado o contexto onde estavam

inseridos; a escola, que está em constante movimento e tem uma rotina própria, bem distinta nas 3.

Ser mediador é assim que nos sentimos ao realizar as entrevistas nas 3 instituições, sendo justamente colocado por autores como Duarte (2004) onde pontua que o entrevistador atua como mediador para o entrevistado elaborar novas percepções acerca da temática abordada na entrevista. Consciente ou inconscientemente, o entrevistado “[...] estará se autoavaliando se autoafirmando perante sua comunidade e perante a sociedade, legitimando-se como interlocutor e refletindo sobre questões em torno das quais talvez não se detivesse em outras circunstâncias” (Duarte, 2004, p. 220).

[...] propiciar situações de contato, ao mesmo tempo formais e informais, de forma a “provocar” um discurso mais ou menos livre, mas que atenda aos objetivos da pesquisa e que seja significativo no contexto investigado e academicamente relevante é uma tarefa bem mais complexa do que parece à primeira vista (Duarte, 2004, p. 216).

Desta forma, a entrevista cujos dados serão apresentados, segue a metodologia semiestruturada, sendo realizado ao todo com 06 gestores (2 DE CADA ESCOLA); 02 TÉCNICOS E O ORIENTADOR DA CEDEA SEDUC/CREDE 02; 06 PROFESSORES (02 DE CADA ESCOLA); 09 ALUNOS (03 DE CADA ESCOLA); 03 SERVIDORES (01 DE CADA ESCOLA); 03 PAIS DO CONSELHO ESCOLAR (01 DE CADA ESCOLA), sendo necessário, a meu ver ainda retornar ao ambiente escolar onde ocorreram as entrevistas para mais informações e melhores análises, a fim de obter considerações sobre o tema em estudo e análise.

Tabela 6 – Número de pessoas entrevistadas na pesquisa no campo.

ESCOLA/CREDE 01	GESTOR	PROFESSOR	SERVIDOR	ALUNO	PAIS DE ALUNOS
CREDE - 1	1	-	-	-	-
(EEM EV)	2	2	1	3	1
(EEMTI JBV)	2	2	1	3	1
(EEEP MCV)	2	2	1	3	1
TOTAL	07	06	03	09	03

Fonte: Organizada pelo autor (2024).

Para alcançar os objetivos desta Pesquisa a metodologia empregada como já citada em nossa introdução será a qualitativa, relacionando-se com a historicidade humana,

especialmente dos Professores que são gestores, bem como dos membros da comunidade escolar que fazem as escolas estaduais, campo de nossa pesquisa, como pudemos observar nos Capítulos I e II, apresentamos a abordagem bibliográfica e documental, haja vista a relevância e a necessidade de discutirmos os pressupostos da Gestão Escolar, sua significância e o papel em busca da problematização desta pesquisa, ou seja, os saberes necessários para a prática do Gestor Escolar, analisando assim a sua formação. Quanto ao paradigma de pesquisa neste âmbito avaliaremos em profundidade (Rodrigues, 2016; 2011; 2008), em que se verificará a partir da fala dos conselheiros escolares, professores, alunos, pais de alunos, servidores e os próprios gestores escolares em suas subjetividades, que serão identificadas de acordo com suas respostas às entrevistas as quais irão responder (Rodrigues, 2011).

Com efeito, apresenta-se a atuação do Núcleo Gestor das Escolas por meio de falas da Comunidade Escolar das instituições de ensino, das 3 escolas da Rede Estadual que estão sob a abrangência da CREDE 01, Regional da SEDUC de Maracanaú, ou seja, ouviremos gestores, professores, pais e alunos, os quais formam estas comunidades escolares. Desta forma, será possível ter uma avaliação sobre a atuação destes membros na execução da Gestão das Escolas e suas nuances. Também avaliaremos a participação dos membros da comunidade escolar para constatar o nível de envolvimento e engajamento dos mesmos na efetivação democrática de uma Gestão Escolar Democrática e Participativa voltada para Resultados, bem como possíveis entraves, ao que explanaremos melhor neste Capítulo a partir da fala dos entrevistados. Igualmente será realizada a Pesquisa, junto a CEDEA — CREDE 01, célula responsável pelo acompanhamento, monitoramento e desenvolvimento do Ensino, onde se oferta a política de formação continuada dos Gestores Escolares.

O princípio democrático é relevante nesse contexto, haja vista ensinar uma consciência de participação popular, comunitária em escolas, grêmios e demais ambientes que tenha o povo como força motriz de mudanças, considerando como base da educação de “qualidade para todos”, no envolvimento para desenvolvimento de práticas democráticas e dialógicas no interior da escola pública (Freire, 1997).

Nesse viés, a democracia no âmbito escolar, com participação de todos é aqui compreendida como um processo político no qual as pessoas que atuam na escola como conselheiros, gestores, professores, pais, alunos, como, por exemplo, identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca de solução dos problemas, o que é um fator relevante no CE e para uma gestão democrática.

Com efeito, com a análise de dados via avaliação em profundidade (Rodrigues, 2016; 2011; 2008), confrontaremos o contexto entre análise documental, bibliográfica e discurso dos(as) conselheiros(as) escolares e demais membros da comunidade escolar contidos nas entrevistas às quais já aplicamos e continuaremos a aplicar. Para tanto, a análise descritiva é a mais frequentemente usada no âmbito acadêmico. Com ela, eu, enquanto pesquisador, ficarei em condições de explicar os dados reais auferidos com todas as informações colhidas, a fim de buscar garantir os objetivos gerais e específicos desta pesquisa, apresentando-os e refletindo a partir deles, inclusive com as instâncias que cuidam da formação dos Gestores, objetivo específico desta pesquisa.

6.1 O Perfil do Gestor Escolar na visão dos membros da comunidade escolar

Neste trabalho de Pesquisa ao indagar os entrevistados seguindo a metodologia de Entrevista semiestruturada pudemos observar a fala e aqui apresentar com base no que ouvimos o resultado preliminar desta Pesquisa, ou seja, um resultado ainda inicial e passível de reflexões mais profundas, mas que visa corroborar com os saberes necessários à prática do Professor que está em função de Gestão Escolar. Desta forma, fomos ao campo como já citado e assim, foi possível por meio dos questionamentos entender um pouco mais do que seria o Perfil do Gestor Escolar segundo os membros da comunidade escolar onde atuam na liderança de suas equipes.

Na EEM EV, 2 alunos falaram sobre quem eram para eles os gestores escolares de suas escolas, o aluno 1¹, citou que “a diretora é quem manda em todo mundo e determina o que deve acontecer na escola (informação verbal)”, já na fala do aluno 2², foi citado que a Diretora Escolar e os seus Coordenadores falam e mandam demais, mas nem todos obedecem, “nem nós alunos”, ‘porém temos que respeitar (informação verbal)’; Quando indagados na EEMTI JBV, as mesmas questões, 2 alunos responderam da seguinte forma; o aluno EEMTI JBV 1³, disse que a Diretora é uma professora que manda nos outros professores e também nos alunos e que ela tem Coordenadores que vigiam a escola quando ela não está ou não pode olhar eles (informação verbal), já a aluna EEMTI JBV 2⁴, cita que a Diretora Escolar é uma pessoa boa, muito preocupada com eles, contudo ela tem que mandar ‘em nós’, se não a gente não obedece e a escola vira uma bagunça (informação verbal). Podemos observar em ambas as escolas que

¹ Aluno I da EEM EV (entrevistado em 5.9.2023).

² Aluno II da EEM EV (entrevistado em 5.9.2023).

³ Aluno I da EEMTI JBV (entrevistado em 11.9.2023).

⁴ Aluno II da EEMTI JBV (entrevistado em 11.9.2023).

a fala dos alunos vai ao encontro ao que seria a prática de uma gestão democrática, a palavra “mando”, está muito presente e a visão democrática da figura do gestor escolar inexistente na visão dos alunos entrevistados.

Em relação à EEEP MCV, o Aluno I da EEEP MCV ⁵entrevistado, o qual é membro do CE respondeu de forma muito enfática que não participa das reuniões do conselho e de que na gestão da escola quem manda é a Diretora (informação verbal). Essa afirmação não demonstra apenas uma indignação com a questão, mas reflete o exercício do poder de decisão na pessoa da gestora da escola. Os problemas existentes nos estabelecimentos de ensino não podem ser resolvidos somente por gestores e professores, quando os vários segmentos participam desse processo tem-se de construir um aprendizado para o fortalecimento da gestão democrática da escola.

A meu ver a inserção dos alunos nos Conselhos Escolares é um procedimento que requer dos gestores uma mudança na postura que apresentam, onde muitas vezes aceitam apenas as opiniões dos professores na hora de enfrentar os problemas que possuem. Inclusive a Aluna 2 da EEEP MCV⁶, relatou que a Diretora só sabe mandar e fazer o que professores querem, o que faz parecer que tem medo deles (informação verbal). Desta forma, esta situação apresentada na fala da aluna e com base no que outros alunos responderam. É recorrente, por meio destas falas sobre atitudes de gestão, que estas precisam repensar nas relações delas com seus alunos. Além disso, o processo formativo dos educandos envolve aspectos mais amplos do que a transmissão de conteúdos. Nesse sentido, Antunes (2002, p. 137) afirma que:

A escola convive com as alunas e com os alunos diariamente e, de maneira consciente ou não, ensina não só através do conteúdo com o qual trabalha em sala de aula, mas também através das relações que estabelece com eles no dia-a-dia. Se a aluna só ouve, dificilmente aprenderá a falar; se fala no momento que bem entende, apresentará dificuldade para ouvir o outro; se só é avaliada, não aprenderá a avaliar; se só realizar tarefas individuais, dificilmente aprenderá a pensar e decidir coletivamente; se só cumprir ordens, não aprenderá a estabelecer seus limites, se suas tarefas forem sempre dirigidas, não aprenderá a ser criativa [...].

Com base nesta citação da autora, pode-se inferir que essas relações propiciam a reestruturação das instituições de ensino para que se tornem espaços de formação para além da mera transferência dos conteúdos vinculados pelo saber formal. A participação dos alunos no CE e nas decisões da escola colabora para seu amadurecimento como cidadão de direitos e deveres, portanto, ele está ali para saber ouvir, falar e agir coletivamente representando os seus

⁵ Aluno I da EEEP MCV (entrevistado em 13.9.2023).

⁶ Aluno II da EEEP MCV (entrevistado em 13.9.2023).

pares no órgão, cuja função é colaborar com a gestão da escola, em uma perspectiva de gestão democrática e participativa, como citado nos Capítulos I e II desta pesquisa.

A ausência de procedimentos que assegurem uma participação mais efetiva dos alunos nos assuntos da escola reforça a ideia de que as decisões, por serem em sua maioria imediatas, devem ser tomadas por alguém que tenha o conhecimento do funcionamento da escola em sua totalidade, bem como a capacidade de agir com firmeza nos momentos críticos. Essa lógica faz parte da visão gerencial, na qual o gestor é “[...] novamente colocado no centro da estrutura de poder da escola [...]” (Oliveira, 2008, p. 141).

As visões apresentadas pelos alunos acerca do perfil das Gestoras de suas escolas são reveladoras que as práticas de gestão existentes nas escolas pesquisadas possuem uma forte tendência à centralização das decisões e ao “mando”. Enquanto a sociedade civil e a legislação brasileira e ainda as diretrizes dos organismos internacionais direcionam seus alvos para a consecução de objetivos que promovam a gestão democrática e participativa das escolas, nos casos estudados a realidade percorre uma direção contrária, pelo menos é que podemos constatar a partir da fala dos entrevistados neste momento inicial de pesquisa.

Continuando a nossa pesquisa no campo, pudemos conversar com os pais que são do CE, antes, constatamos que a metodologia utilizada na escolha dos representantes de pais para o CE influencia na forma de participação desse segmento na gestão da escola. Nas 3 Escolas Estaduais pesquisadas, os representantes de pais foram “convidados” pelas gestoras para compor o CE, porém, quando se trata do envolvimento desses nas reuniões que servem para discutir as ações da escola, ou seja, deliberar sobre o planejamento dos aspectos pedagógicos e administrativos da instituição, os mesmos não se fazem presentes, conforme asseguram em suas falas: “No início até que eu participava, porém, comecei a trabalhar e não tive mais tempo. As coisas só podem acontecer se a gestão quiser, esse Conselho pode ajudar, mas não lembro de falar sobre como a gestão deve agir” (informação verbal - Pai de aluno da EEM EV⁷).

Não! Pra falar a verdade eu nunca participei de reunião nenhuma, [...] meses atrás eu assinei um monte de nota que a diretora mandou eu assinar. Ela ligou pra minha casa atrás de mim e eu vim aqui (Pai de aluno da EEM EV 1)⁸.

⁷ Pai de Aluno I da EEM EV (entrevistado em 6.9.2023).

⁸ Pai de Aluno I da EEM EV (entrevistado em 6.9.2023).

Eu não sei falar disso não. Só entrei no Conselho por que a diretora pediu. Acho que a pessoa preparada para isso é a diretora. Ela que tá na direção, não é? (Pai de aluno da EEMTI JBV 1)⁹.

Discorrendo sobre a gestão democrática Lück (2008) afirma, que a composição dos órgãos colegiados se constitui em momento inicial para que os pais se envolvam com os trabalhos executados pela escola, mas a responsabilidade pela promoção desse envolvimento é dos membros que o compõem. Desta forma, cada pai representa a integração da comunidade com a escola e da escola com a comunidade.

Nas escolas em referência os Conselhos Escolares dependem da vontade das gestoras, pois sendo as mesmas presidentes dos seus respectivos conselhos, são responsáveis pela convocação dos membros e, como visto, por suas eleições. Portanto, existe desde o início um direcionamento no “processo democrático de gestão” no qual são conduzidos aos cargos de conselheiros pessoas mais próximas das gestoras, ou seja, aquelas que podem aceitar as suas propostas quase sempre sem as questionar.

Entre os representantes de pais percebe-se, segundo suas afirmações, a falta de participação deste segmento no CE e, conseqüentemente, na gestão da escola. O representante de pais da EEEP MCV 1¹⁰ não compreende que a sua participação no Conselho significa a inserção da própria comunidade externa nas decisões da escola. Portanto, independente do exercício de uma atividade no mercado de trabalho a presença dos pais nas reuniões do órgão que tem a função de colaborar com a gestão da escola deve superar os limites impostos pelos interesses individuais e se pautar nos anseios do coletivo, que ele representa como segmento pai de aluno.

O Estatuto do Conselho Escolar determina que os membros sejam excluídos do Conselho caso não cumpram suas obrigações (Art. 37 do Estatuto), entre elas a de participar das reuniões e colaborar na execução do PPP. Porém, essa determinação não é cumprida por nenhum dos segmentos representados, conforme percebemos na entrevista aos pais das 3 unidades escolares que pesquisamos, o calendário de reunião do CE não é respeitado, vide a Fala do Pai 2 da EEMTI JBV¹¹: Reunião de Conselho, só na posse e quando a diretora quer que a gente assine os papéis dela. Existe a compreensão de que as coisas só podem acontecer como a gestão quer (informação verbal), ou seja, com a gestora conduzindo a execução das atividades desenvolvidas pela escola da maneira dela, na visão dos pais. Na escola pública dificilmente os

⁹ Pai de Aluno I da EEMTI JBV (entrevistado em 12.9.2023).

¹⁰ Pai de Aluno I da EEEP MCV (entrevistado em 14.9.2023).

¹¹ Pai de Aluno I da EEMTI JBV (entrevistado em 12.9.2023).

pais consideram a possibilidade de contribuir de maneira mais eficaz com a gestão, afastando-se cada vez mais da escola e tendo uma visão de um perfil de gestor centralizador que só o procura quando o interessa, como diz o Pai I da EEM EV¹², “a diretora só nos enxerga quando precisa de nós para autorizar ela fazer o que ela quer, é ela quem manda mesmo, ainda bem que ela é até uma boa pessoa” (informação verbal).

A este respeito Santos (2005, p. 34) afirma:

[...] é comum, em alguns grupos, o condutor de uma discussão informar uma decisão e permitir que os membros discutam e até mesmo façam questionamentos, mas na verdade, a discussão é uma forma de fazer o grupo aceitar decisões que já foram tomadas. No entanto, o objetivo não é o de propiciar a participação, mas de criar um sentimento de participação [...].

Assim, nesta mesma direção aponta, também, o representante de Pais 2 EEEP MCV¹³ ao afirmar que a pessoa preparada para isso é a Diretora (informação verbal). Assim, parece haver um mesmo coro no sentido de que não existem outros sujeitos que tenham condições de colaborar com os trabalhos cuja “responsabilidade” é da gestão da escola. Mesmo existindo o CE, por exemplo, a divisão de tarefas não acontece, e, no caso das escolas pesquisadas, é grave a situação em que se encontra a representação dos pais, pois ao afirmar que a sua participação deu-se apenas pelo pedido da Diretora percebe-se mais uma vez a falta de compreensão, bem como de compromisso, com o lugar que ocupa no CE, observem sua afirmação: “eu nem queria ser deste tal de conselho, mas como todo dia venho deixar e buscar minha filha, a diretora disse que eu tinha que participar, pois pelo menos, quando ela precisasse seria mais fácil me encontrar” (informação verbal).

Por fim, destaca-se a resposta dada pelo Pai 2 da EEMTI JBV¹⁴. Membro há 1 ano do CE, este pai nunca participou das reuniões, porém recorda que recebeu um telefonema da gestora convidando-o para ir à escola assinar “notas”. Aproveitando a minha presença na escola e estando na sala da Gestão, com a medida autorização, vimos a oportunidade de ter acesso ao Livro de Reunião do CE e pudemos observar que suas atas confirmam que as reuniões praticamente não aconteceram, e as que estão lavradas em ata, são apenas para deliberar sobre as compras efetuadas, cujas notas fiscais e parecer foram assinados pelos conselheiros, como percebemos ao ser nos apresentado pela Gestora no momento de sua entrevista algumas prestações de contas, quando a senhora Diretora da EEMTI JBV¹⁵, afirmou algo que vai ao

¹² Pai de Aluno I da EEM EV (entrevistado em 6.9.2023).

¹³ Pai de Aluno II da EEEP MCV (entrevistado em 14.9.2023).

¹⁴ Pai de Aluno II da EEMTI JBV (entrevistado em 12.9.2023).

¹⁵ Diretora da EEMTI JBV (entrevistada em 19.09.2023).

encontro do que pudemos perceber nas atas do Conselho, afirmando ela o seguinte: “aqui todo mês nos reunimos e deliberamos o melhor para nossa escola de maneira conjunta, participativa e democrática, pois busco sempre a participação de todos os membros da escola, representado por seus pares através do Conselho Escolar” (informação verbal). Desta forma, podemos refletir que a fala da senhora Diretora não vai ao encontro da fala dos alunos e nem tão pouco dos pais.

As falas apresentadas pelos pais servem para reflexão acerca das condições em que ocorre a participação deste segmento. Pelo que foi relatado, muita coisa precisa ser feita para se construir um cenário que aponte para o início de uma prática de gestão democrática no interior das escolas, e a mais importante delas é a conscientização de que a melhoria da qualidade social da educação não é tarefa isolada de uma só pessoa ou de um só grupo, mas de todos que direta ou indiretamente participam desse processo. Reforçando assim, mais uma vez, uma visão de um Perfil de Gestor centralizador, o qual concentra o poder e o mando da escola, indo contra o que a literatura que afirma sobre os princípios de uma Gestão Democrática.

Paro (2001, p. 82-83) explica que esta situação é comum porque:

O que acontece hoje é que o diretor, como responsável último pela escola, que tem de prestar contas de tudo diante do Estado, fica temeroso de que as coisas saiam de seu controle e ele acabe respondendo por medidas, tomadas por outros, que ele considera impróprias. Por isso, a tendência de concentrar tudo em suas mãos, sendo extremamente diretivo em todas as medidas que toma dentro da escola, em particular as do Conselho.

Desde o processo de elaboração do PPP, do Regimento Escolar, do Plano de Gestão percebe-se uma baixa adesão da participação dos segmentos da escola em seus processos de elaboração, tornando a gestão cada vez mais distante de suas metas. No contexto escolar, podemos entender que isso se deve à figura das gestoras como a de alguém que não oportuniza as condições para a participação dos outros segmentos no desenvolvimento de suas ações. Nesse caso, alunos e pais serviram apenas para colaborar com o preenchimento de questionários informativos acerca de suas percepções sobre a escola. Sugestões para melhoria foram restritas aos momentos de formação, nos quais só participam a equipe diretiva e os professores das escolas. Contudo, a execução cabe à vontade das gestoras, como afirma o Aluno 1 da EEM EV¹⁶: “a diretora fala, fala, fala, e como ninguém entende e quer acabar logo com a reunião chata que ela faz, aceitamos logo tudo o que ela quer e vamos embora (informação verbal)”. O Pai de aluno 2¹⁷ membro do CE da EEEP MCV afirma “quando a diretora quer que eles

¹⁶ Aluno I da EEM EV (entrevistado em 5.9.2023).

¹⁷ Pai de Aluno II da EEEP MCV (entrevistado em 14.9.2023).

participem das coisas da escola, ela fica bem boazinha, e quando ela quer que eles preencham os papéis dela, melhor ainda ela fica” (informação verbal). Desta forma, podemos perceber que o perfil destas gestoras no âmbito da fala dos entrevistados não condiz com os processos de gestão que a literatura orienta no que diz respeito à autonomia da Gestão Escolar, no compartilhamento das ações e na corresponsabilidade e nem tão pouco no protagonismo juvenil, o que é reforçado pela fala do Aluno 3 da EEEP MCV¹⁸, quando diz

na escola a gente faz o que a diretora e os coordenadores dela e o nosso Diretor de Turma quer, afinal de contas a nossa escola é a melhor do bairro e foi difícil conseguir a vaga aqui, desta forma, é melhor cumprir o que nos mandam fazer, a corda só arrebenta do lado mais fraco mesmo (informação verbal).

Reforça essa afirmação aquilo percebido em relação ao CE nas escolas pesquisadas, cito o CE, pois foi dele que tiramos os entrevistados por representar os segmentos das escolas que inicialmente nos propomos a ouvir neste estudo. As escolhas dos membros, conduzidas em sua maioria com indicação direta das gestoras e a falta de participação dos diversos segmentos, até mesmo dos professores, nas reuniões realizadas, são indicadores que os esforços despendidos pelos movimentos sociais ao longo da história visando à democratização dos espaços de decisões, ainda se distancia de muitas realidades, entre as quais a das escolas estaduais que estão sob a abrangência da CREDE 01 no município de Maracanaú aqui consideradas campo desta pesquisa.

É preciso entender que as questões atinentes à gestão da escola são delineadas a partir das políticas implementadas pelos órgãos centrais na definição de metas e estratégias para o desenvolvimento da educação nacional. No contexto brasileiro, muitas são as formulações teóricas que tratam a respeito do trabalho desenvolvido pelo gestor escolar para materializar, na escola, as orientações pensadas para a melhoria da qualidade social da educação pública. Isto muito implica no seu perfil e nos saberes e práticas alusivos à sua ação, sendo objeto de estudo e pesquisa deste trabalho.

A partir do referencial teórico-metodológico utilizado para o desenvolvimento deste trabalho, percebe-se que as relações estabelecidas para consubstanciar as práticas de Gestão Escolar, seguem, na atualidade, as orientações provenientes dos acordos e pactos firmados no contexto socio-histórico das atuais políticas públicas de nosso país, representadas por meio do governo e de uma maneira especial nos documentos norteadores e orientadores da prática da Gestão Escolar das escolas públicas da Rede Estadual, inclusive no caso das Escolas Estaduais

¹⁸ Aluno III da EEEP MCV (entrevistado em 13.9.2023).

de Educação Profissional o modelo da Tecnologia Educacional Sócio Emocional (TESE). Entretanto, constituem-se a partir dos consensos e consentimentos existentes no contraditório processo de construção da educação como categoria de luta política e ideológica da sociedade em suas múltiplas determinações.

Como estudante do Curso de Mestrado em Políticas Públicas constatamos em nossos estudos que nos anos de 1980 e 1990 tem-se no Brasil uma forte pressão popular em prol da democratização da educação nacional e, ao mesmo tempo, da gestão da escola. Esse processo coincide com uma luta mais ampla de redemocratização do país, através da reivindicação de eleições diretas para Presidente e Governadores dos Estados. Nesse período, surgem concepções diferentes de Gestão Escolar. A primeira baseada nas propostas dos movimentos sociais de cunho democrático e a segunda fundada sob a vertente neoliberal vinculada às propostas e diretrizes dos organismos internacionais. Tais propostas vão influenciar as políticas educacionais do Estado brasileiro, das Unidades da Federação e, conseqüentemente, dos Municípios e das escolas.

Sendo assim, acredito enquanto Pesquisador ser necessário aprofundar mais a Pesquisa no campo com outros entrevistados, inclusive que não participem do CE das Unidades de Ensino neste estudo, para melhor entender, observar e refletir sobre os saberes necessários à prática do Gestor Escolar, analisando assim a sua formação, para garantir a busca do atingimento do objetivo geral e dos objetivos específicos desta dissertação que almeja colaborar com estudos acadêmicos sobre o tema em questão e de uma maneira especial com a Secretaria de Educação do Estado do Ceará por meio da CREDE 01 – Regional de Maracanaú–CE no que diz respeito ao processo de formação continuada dos seus Gestores Escolares.

6.2 Limites e Possibilidades da Gestão Escolar

Enquanto aluno do Curso de Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas, mediante os estudos que fizemos e na literatura própria do campo das políticas públicas é preciso entender que quando falamos de desafios e possibilidades no que diz respeito aos saberes e práticas necessárias aos Professores que exercem a função de Gestor escolar, é necessário ressaltar que a gestão da escola constitui-se de fundamental importância no campo destas políticas e, ao mesmo tempo, como estratégia no contexto das reformas educacionais conduzida na América Latina e, conseqüentemente, no Brasil, sob as determinações dos organismos internacionais, entre os quais citamos a Organização das Nações Unidas para a

Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), a Comissão Econômica para América Latina (CEPAL), o Programa de Promoção das Reformas Educacionais na América Latina (PREAL), o Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI) cujas orientações direcionaram para uma reforma baseada no “novo gerenciamento” referendada, no caso brasileiro, pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), revisitando os conceitos de eficiência e eficácia. O primeiro, entendido como capacidade que os administradores possuem para produzir os resultados esperados com o mínimo de recurso e tempo; o segundo, significando as ações desenvolvidas, também, pelos administradores para alcançar as metas estabelecidas (Sander, 2007).

A base legal torna-se o fundamento jurídico para viabilizar as transformações necessárias a esse processo de reforma do Estado na educação e baseado nos princípios da democracia, autonomia, participação e da descentralização, são criados vários instrumentos para tornar a escola centro das atenções educacionais, além de tentar superar a dicotomia gestão burocrática *versus* gestão democrática, tão presente no interior das escolas públicas. Assim, com a aceitação e, ao mesmo tempo, negação das propostas dos movimentos sociais tem-se formular um capítulo na Constituição de 1988 para as questões da educação, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB n.º 9.394/96), do Plano Nacional de Educação (Lei n.º 10.172/2001) e no caso do estado do Ceará do Plano Estadual de Educação (2014-2024), dos quais se destacou os aspectos pertinentes a gestão democrática da escola pública, cuja existência depende principalmente das condições oferecidas no âmbito da escola para sua materialização, sendo necessário à sua frente um gestor, com perfil de liderança que tenha ações que favoreça os pressupostos desenhados na legislação citada, ou seja, uma gestão democrática e participativa.

Apresentamos estas informações para que possamos compreender nesta pesquisa a muitas falas que encontramos no processo de entrevista nas 3 escolas em estudo acerca dos questionamentos feitos que nos ajudam a apresentar neste Capítulo o que seriam os desafios e as possibilidades da Gestão Escolar, como podemos constatar na fala do Servidor 1 da EEM EV¹⁹, a Diretora manda, ela tem a primeira e a derradeira palavra, as coisas não acontecem aqui porque ela não quer ou não vai atrás, cadê que na gestão anterior era assim como hoje (informação verbal). Esta fala não ocorre apenas na escola citada, um Professor da EEMTI JBV²⁰, afirma o seguinte: no final das contas prevalece a palavra da Diretora, eu mesmo, sou contratado desta escola desde que a Diretora assumiu, afinal de contas gosto do trabalho dela e

¹⁹ Servidor I da EEM EV (entrevistado em 20.09.2023).

²⁰ Professor I da EEMTI JBV (entrevistado em 19.09.2023).

ela do meu, assim, entra ano e sai ano e permaneço aqui com minhas 200 horas (informação verbal).

As professoras entrevistadas comentam sobre a realidade do Conselho nas escolas em que trabalham. Segundo a Professora 2 da EEMTI JBV ²¹que está a mais ou menos 6 anos como membro do Conselho, este se reuniu no máximo 10 vezes (informação verbal). Ela resume a sua atuação neste órgão de gestão democrática da escola basicamente em 2 ações: na fiscalização do material comprado com os recursos dos programas de repasse de verbas à escola seja com o PDDE ou com os recursos da própria rede estadual; e, na assinatura das atas do próprio conselho e nos dá comissão de licitação, da qual ela também faz parte. Em primeiro lugar, merece destaque o tempo em que a professora está no Conselho, pois segundo o estabelecido em seu estatuto cada representante tem um mandato de até 2 anos, permitida a reeleição por uma única vez (Art. 44 do Estatuto do Conselho Escolar, SEDUC, 2005), ou seja, ao todo são 4 anos, mas neste caso já são 6. Tempo suficiente para surgir muitos questionamentos acerca da forma como o Conselho atua, bem como para propor sugestões visando a sua melhoria. Inclusive a referida professora relatou em entrevista que não tem quem queira ser do CE, vide: não tem quem queira fazer parte deste conselho e como a Diretora gosta de mim e sabe que trabalho de verdade e faço tudo o que ela quer, ela sempre me convida e nem precisa de eleição, como sempre, eu e a Professora Socorro do Multimeios somos aclamadas, já fica certo eu como representante dos Professores e ela como minha suplente, afinal de contas a Diretora quem decide e os professores aprovam (informação verbal). Constatamos nestas falas, que na visão destas profissionais da Educação, a figura do Gestor assume o papel de um poder “ilimitado” dentro da escola, o que vai de encontro a literatura apresentada nos Capítulos I e II desta pesquisa, contrariando os princípios de uma Gestão Escolar democrática e participativa voltada para resultados como prega a SEDUC CE, por meio das orientações do Plano de Gestão, que tem a participação como orientador do Instituto UNIBANCO e é acompanhado nas escolas pela Equipe da CEDEA/CREDE -1 através da Superintendência escolar sob a coordenação do Orientador CEDEA.

Quero destacar aqui a fala de uma Professora da EEMTI JBV²², acerca da Gestão, a Servidora 1 fala o seguinte: A Diretora tem os dela, para eles tudo e para outros, o que sobra, afinal de contas é ela quem manda. Mas os dela, tem os direitos que tem, porque vivem assinando os documentos dela, até quem é Professor, fora da sala de aula fica quando chega material da escola para conferir, coisa que sabemos que qualquer um de nós podia fazer, mas

²¹ Professora II da EEMTI JBV (entrevistada em 19.09.2023).

²² Servidora I da EEMTI JBV (entrevistada em 22.09.2023).

sempre são os mesmos, mas como disse, ela pode tudo (informação verbal). Com base nesta fala, outro destaque deve ser dado à ação de fiscalização do material comprado, atividade que qualquer membro da comunidade escolar pode fazer, independentemente de estar ou não no CE; e, da assinatura da ata para validar as compras dos materiais. A este respeito pode-se afirmar que a professora não conhece todas as finalidades para as quais foi eleita enquanto membro do CE, pois restringir sua atuação a estas ações representa minimizar o seu papel de representante de um dos segmentos que mais lutaram em prol da constituição de Conselhos Escolares para democratizar a gestão da escola, os professores, sendo que estes podem ser Diretores de escola.

Situação semelhante acontece na EEM EV, na qual a Professora I²³ considera que a atuação do Conselho é parecida com a do PPP, ou seja, existem na escola, mas não conseguiram sair do papel e se materializar como prática concreta para interferir e até mesmo transformar a realidade.

A fragilização está relacionada à falta de participação dos membros nas reuniões, pois enquanto as ausências se tornam constantes, a credibilidade do Conselho perante a comunidade escolar fica abalada, comprometendo deste modo a colaboração que pode dar “[...] na assistência e formação do educando, por meio da aproximação entre pais, alunos e professores, promovendo a integração: poder público-comunidade-escola-família” (Art. 2º do Estatuto do Conselho Escolar, SEDUC, 2005).

Como Pesquisador, buscando entender o contexto da fala dos entrevistados que elegemos no caso, membros do CE, tendo a permissão do Presidente do Conselho, tive acesso as suas atas e assim, consultando as informações a respeito das reuniões do Conselho percebe-se que as mesmas registram apenas as reuniões nas quais os conselheiros foram empossados nos anos de 2017, 2019 e 2021 e as atas das deliberações acerca da aplicação dos recursos federais encaminhados a escola via PDDE e em alguns casos, dos recursos oriundos do fundo estadual para manutenção e desenvolvimento do ensino por meio do CREDOR de cada escola. Entretanto, essas últimas atas até agora não foram assinadas por todos os membros, ou seja, nem para assinatura de documentos se consegue a adesão da maioria dos membros da Diretoria Executiva, do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal do Conselho Escolar. Como Pesquisador e educador que sou, é preocupante observar estes documentos, os quais a senhora diretora da EEM EV, bem como a Diretora da EEMTI JBV, me deixou ter acesso, no que se refere aos limites e possibilidades da Gestão Escolar, pois ambas foram reconduzidas em suas

²³ Professora I da EEM EV (entrevistada em 26.09.2023).

gestões, ou seja, estão quites com a Entidade Executora com relação à Prestação de Contas, fato comprovado pelo “NADA CONSTA”, pois segundo a legislação das Escolas Estaduais Regulares, de Ensino Médio em Tempo Integral e das EEEP’s, é possível a recondução, por eleição ou indicação mediante a legislação vigente, desde que tenha o documento de “Nada Consta”, ou seja, estando em dia com todas as Prestações de conta do período em que foi da gestão. Então, gera-se um questionamento, para que serve o Conselho Escolar, qual o Papel da Gestão Escolar frente a este tão importante órgão colegiado? Quais são realmente os limites e as possibilidades de um Gestor Escolar? Existe formação continuada para os membros do Conselho e para a Gestão? Sobre o que ela fala? Será que há no processo formativo? Quais seriam? Desta forma, acredito enquanto pesquisador que se faz necessário aprofundar o estudo acerca desta realidade, voltando ao campo e investigando mais. Questionamentos estes que são parte integrante da problemática desta pesquisa, já que o Gestor Escolar é membro nato, por lei, do CE e, em geral, ele, que com o Presidente, convoca as reuniões e assembleias.

No caso da EEEP MCV, a Professora I²⁴ foi enfática ao dizer que o Conselho não faz o que devia fazer “[...] ele deixa muito a desejar” (informação verbal). Ao fazer essa afirmação, a professora revisita a real situação existente na escola em que trabalha, bem como em outras escolas da rede estadual. Nessa escola, a função do Conselho se limita a discutir questões relacionadas a casos de indisciplinas, conforme se constata nas atas, e definir as punições a serem dadas aos alunos. Entretanto, também, nesses assuntos, a presença dos membros é reduzida, limitam-se aos professores dos alunos “indisciplinados”, aos seus pais e a gestora da escola. No caso dos pais e dos alunos, estes não compõem o Conselho.

Nas situações apresentadas, percebe-se a urgente necessidade de as professoras reavaliarem suas participações nos Conselhos, pois:

Como membro da equipe escolar, o professor deve dominar conhecimentos relacionados à organização e à gestão, desenvolver capacidades e habilidades práticas para participar dos processos de tomada de decisões em várias situações (reuniões, conselhos de classe, conselho de escola), bem como atitudes de responsabilidade, de respeito mútuo e de diálogo (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003, p. 311).

Cada professor que representa os seus pares no Conselho precisa ter clareza de sua importância para a consolidação de um modelo de gestão no qual a cultura burocrática/centralizadora de comandar a escola seja superada por uma prática democrática e, também, para a construção de um projeto emancipador de sociedade, cujo espaço privilegiado

²⁴ Professora I da EEEP MCV (entrevistada em 27.09.2023).

para isso é a escola. Desta forma, reafirmo a necessidade de aprofundar a Pesquisa e assim, enriquecê-la. Pois como estudante do MAPP, em especial no que diz respeito aos limites e possibilidades na Gestão Pública, precisamos entender, saber e pôr em prática o que diz os dispositivos legais respeitando o contexto no qual somos inseridos, mas buscando realizar um trabalho que vá ao encontro das demandas e necessidades da sociedade que atendemos.

A capacidade dos dispositivos legais da política para estruturar favoravelmente o processo atinente à realização de uma política pública, é feito pela definição dos objetivos, pela seleção das instituições implementadoras, pela previsão de recursos financeiros, pelo direcionamento das orientações políticas dos agentes públicos, e pela regulação dos critérios, das oportunidades, dos mecanismos e canais de participação dos atores não públicos. Contudo, quando se trata dos limites e possibilidades na Gestão Escolar, permear esta conjuntura nos incita a estabelecermos critérios de pesquisa, no sentido de categorizar variáveis para avaliar uma política pública, principalmente educacional, que se trata do nosso caso, já que estamos falando daqueles que lideram uma instituição de ensino público, no que diz respeito aos seus saberes e suas práticas como agente público em função comissionada de Gestor Escolar, tendo sido selecionado e no caso das escolas regulares e de Ensino Médio em Tempo Integral, eleitos pela comunidade escolar e no caso da Escola Estadual de Educação Profissional, uma seleção seguida de uma análise situacional e comportamental composta de 3 fases, onde é verificado por uma banca da qual fazem parte educadores e profissionais da Psicologia, se os candidatos possuem as competências para o Gestor Escolar conforme a BNC da Gestão Escolar, estabelecida pelo parecer CNE/CP n.º 4/2021 (Base Comum de competências do Diretor Escolar), a qual aponta 10 competências para o Gestor Escolar, sendo elas: Liderança; Competência comunicativa; trabalho em equipe; mediação de conflitos; Planejamento e Tomada de decisões; criatividade; Controle emocional; Iniciativa; Relacionamento Interpessoal; e a capacidade de articulação entre teoria e prática.

O efeito de um conjunto de variáveis políticas no âmbito do apoio aos objetivos apresenta 2 importantes processos do contexto que conferem um dinamismo próprio à realização: a necessidade de apoio político para superar os obstáculos para a busca de cooperação entre muitas pessoas (inclusive e especialmente a burocracia do nível de rua), várias das quais veem seus interesses adversamente afetados pelos objetivos da política; e o efeito de mudanças das condições tecnológicas e socioeconômicas sobre o apoio do público, grupos de interesse e soberanos, aos objetivos da política pública educacional vigente que norteia inclusive os processos de seleção, escolham eleição ou indicação dos Professores que serão Gestores Escolares, bem como, o percurso formativo continuado, que como objetivo específico

desta pesquisa almejamos propor caminhos de solução, por meio de sugestões para este importante processo, junto a CREDE 01 – Regional da SEDUC em Maracanaú, a qual atende a 8 municípios da Região Metropolitana de Fortaleza.

A segunda variável identificada por Mazmanian e Sabatier (1989 *apud* RUA, 2012) seria a capacidade dos dispositivos legais da política para estruturar favoravelmente o processo da ação da política pública: isso é feito pela definição dos objetivos, pela seleção das instituições implementadoras, pela previsão de recursos financeiros, pelo direcionamento das orientações políticas dos agentes públicos, e pela regulação dos critérios, das oportunidades, dos mecanismos e canais de participação dos atores não públicos.

A terceira variável apontada pelos autores seria o efeito de um conjunto de variáveis políticas do contexto no apoio aos objetivos: nesse sentido, há 2 importantes processos do contexto que conferem um dinamismo próprio à efetivação: a necessidade de apoio político para superar os obstáculos para a busca de cooperação entre muitas pessoas (inclusive e especialmente a burocracia do nível de rua), várias das quais veem seus interesses adversamente afetados pelos objetivos da política, e o efeito das mudanças das condições tecnológicas e socioeconômicas sobre o apoio do público, grupos de interesses e soberanos aos objetivos da política.

A identificação do problema é algo a ser diagnosticado, sendo assim, a escolha sofre influências sociais, ou seja, os reflexos das arenas políticas. Observa-se ainda que, após o reconhecimento do problema, inicia-se o segundo momento, sendo o ato de incorporar o problema já considerado público na agenda de governo.

No modelo de racionalidade absoluta, entende-se que a decisão é fruto de uma atividade puramente racional, enquanto na racionalidade limitada são reconhecidas as limitações cognitivas e informativas dos agentes decisores. No modelo de fluxos múltiplos, a política pública é tomada como dependente da confluência de problemas, soluções e condições políticas favoráveis. Sendo assim, acredito ser necessário, como já dito anteriormente, ir novamente para o campo, colher mais informações e assim, fazer o processo de análise e reflexão das falas dos entrevistados com a legislação vigente, com o que diz a literatura e a própria análise crítica do pesquisador, no caso eu, que posso também me emaranhar nestas atitudes relatadas dos colegas gestores ora pesquisados, pois como dizem as 3 gestoras das 3 escolas pesquisadas, o ativismo é tão grande e a demanda só cresce, ao ponto que muitas ações são feitas no automático e fica difícil criar tempo para conversar e debater a escola. Observemos

a fala da Diretora da EEM EV²⁵: gosto muito do que faço, faço com amor, pois caso contrário, já teria saído desta função, pois sou Diretora há 8 anos, mas depois da pandemia, as coisas só pioraram, as cobranças só aumentaram, desta forma, é difícil fazer tudo como manda o figurino, pois quando resolvemos um problema, já aparecem mais 2 para resolver, sendo assim, até se reunir ficou difícil, a sorte é o WhatsApp (informação verbal).

Assim, como o estudo de Políticas Públicas é recente, iniciou-se na década de 1930, logo se ancorou nas Ciências Sociais e Políticas numa perspectiva de visualizar a realidade das atuações do que o Governo deixou ou não de realizar a partir dos problemas sociais eminentes, e que merecem atenção na agenda pública (Lotta, 2019). Desta forma, proponho nesta Pesquisa, estudar as Políticas Públicas alusivas à Educação no campo da Gestão Escolar, considerando todos os fatores que a permeiam e de certa forma, a perpassam, fazendo até mesmo um confronto, entre o “saber”, ou mesmo, o que devemos saber e a prática, a práxis mesmo do Professor que exerce a função de Gestor Escolar.

6.3 As expectativas da Gestão Escolar na fala de membros da Comunidade Escolar

Considerando as falas dos alunos das escolas pesquisadas, tem-se a clareza de que a participação destes nos processos de Gestão, por meio dos órgãos colegiados, como o CE, ou mesmo o Grêmio Estudantil não se efetivou. O alunado, também, integra a comunidade escolar e o envolvimento de todos no dia a dia da escola tem sua legitimidade com a promulgação da LDB n.º 9.394/96, que entre outras coisas preceitua que as instituições de ensino tenham por base de sua organização pedagógica e administrativa a gestão democrática, sendo assim, se faz necessária uma perspectiva de Gestão Escolar que tenha o conhecimento, o saber, e a prática democrática, no entanto, observamos na pesquisa já realizada em 3 escolas públicas da rede estadual de ensino que isto não vem acontecendo e que as práticas das ações a nível de gestão não vão ao encontro do que diz a literatura sobre o que seria uma gestão democrática e participativa e ainda mais, que tenha como um dos pilares, o protagonismo estudantil, fala que podemos evidenciar por meio do relato dos alunos:

Só sei que assinei um documento e elas disseram que depois eu seria chamada para participar de uma reunião. Até o momento não aconteceu nenhuma reunião, pelo menos que eu tenha participado ou sido chamada. O documento foi assinado só uma vez ano passado e acho que outra vez no começo das aulas. Eu não sei se o Conselho ainda está funcionando, eu acho que sim, ele existe né? Ou melhor, eu acho que de

²⁵ Diretora da EEM EV (entrevista em 20.09.2023).

fato ainda não está funcionando, ah, mas isto é coisa da diretora, ela que manda mesmo (Aluna da EEM EV 3)²⁶.

A única coisa que fiz parte foi da eleição, de lá pra cá não aconteceu mais nada. Disseram que ia ter uma reunião mais até agora não aconteceu, eu estou esperando e vou esperar sentado (Aluno da EEMTI JBV 3)²⁷.

Olha...eu não participo de reunião não! Na gestão da escola quem manda é a diretora. o Conselho e o Grêmio não mandam em nada (Aluno da EEEP MCV 3)²⁸.

Este segmento muitas vezes não compreende qual a função do Conselho, do Grêmio Estudantil e pouco sabe sobre a dinâmica de funcionamento destes organismos colegiados, por isso, quase sempre a sua atuação fica restrita a transmitir aos outros alunos as informações que a direção acha conveniente, o que foi relatado pelo Aluno 2 da EEMTI JBV²⁹, ao dizer que “quando querem algo de nós, nos chamam para uma reunião rápida na coordenação e pedem que a gente avise aos outros alunos, sem dá a chance nem da gente entender melhor do que estamos falando, é apenas dá o recado e pronto, sem muita conversa”.

Pode-se inferir que isso acontece em decorrência do reflexo no enfraquecimento e esvaziamento do movimento estudantil, que dia a dia perde sua força e o foco de suas ações. Este movimento tem atravessado uma crise de representatividade, motivada ainda pela crise política que afeta essa organização classista em época de neoliberalismo e de um crescente autoritarismo nas relações de poder no âmbito da educação.

Embora sendo membro eleito pelo alunado das escolas, não passam de meros coadjuvantes no faz de conta da democratização da gestão. Cada fala apresentada vai dando a certeza de que as decisões continuam centralizadas na pessoa do gestor, quando muito possuem a participação limitada dos professores e de alguns servidores da escola, como nos diz o Servidor 1 da EEEP MCV³⁰, sonho um dia em que a escola vai realmente ser democrática e vai aceitar a participação de todos, pois tem coisas aqui que eu mesmo sem ter muito estudo, resolveria melhor que este povo cheio de faculdade (informação verbal), ou seja, percebemos na fala deste servidor o reconhecimento da ausência de uma gestão que resolva problemas e, ao mesmo tempo o anseio de uma gestão democrática e participativa, na verdade, alunos, pais de alunos e professores, comungam da mesma fala, gostam da escola, querem o bem da comunidade escolar e almejam dias melhores, e acima de tudo, ser escutados, ouvidos e assim, poder melhor contribuir, como nos diz o Aluno 3 da EEMTI JBV³¹:

²⁶ Aluna III da EEM EV (entrevistada em 02.10.2023).

²⁷ Aluno III da EEMTI JBV (entrevistado em 03.10.2023).

²⁸ Aluno III da EEEP MCV (entrevistado em 04.10.2023).

²⁹ Aluno II da EEMTI JBV (entrevistado em 11.9.2023).

³⁰ Servidor I da EEEP MCV (entrevistado em 04.10.2023).

³¹ Aluno III da EEMTI JBV (entrevistado em 03.10.2023).

eu ainda espero que antes de sair daqui eu veja esta escola bem melhor, inclusive ouvindo mais a nós, pois não é porque somos alunos, que não temos conhecimento das coisas, muitas vezes o que os professores ensinam dos livros, nós vivemos na prática, no dia a dia para sobreviver e eu quero muito uma escola melhor, pois já sou mãe e almejo um lugar melhor para meu filho (informação verbal).

Podemos constatar nas falas dos que representam os alunos acerca das contribuições do Conselho para a Gestão da Escola, percebe-se a falta de fundamentação dos mesmos em relação à relevância desse órgão para as unidades escolares. A representante do segmento Servidor na EEM EV 1 ³²disse, durante a entrevista, que sua atuação é limitada a assinatura de documentos, porém a mesma não participa das reuniões realizadas (informação verbal). Os documentos aos quais se refere correspondem aos apresentados no momento da prestação de contas dos recursos recebidos, entretanto a aluna não foi convidada para contribuir com a elaboração do Plano de Aplicação Financeira (PAF) nem discutir com seus pares as demandas e necessidades a serem priorizadas no momento das aquisições com os recursos.

É preciso destacar, ainda, “a promessa” feita pela gestora de que depois a aluna seria procurada para participar de uma reunião, fato que segundo ela, não aconteceu. Há dúvidas em relação ao funcionamento ou não do CE, “eu não sei se o Conselho escolar está funcionando, eu acho que sim, ele existe. Eu acho que de fato ainda não está funcionando” (informação verbal da Aluna III da EEM EV³³), fato que se reafirma pela ausência da aluna nas reuniões realizadas, que pode ter sido em virtude da falta de convite, ou então, pela realização das reuniões em horários impróprios, impossibilitando-a de se fazer presente.

A situação se complica mais nas EEEP MCV e na EEMTI JBV, nas quais os representantes dos alunos participaram apenas da eleição. Na EEMTI JBV o aluno 3 ³⁴disse que da última eleição até agora não foi realizado mais nada em relação ao Conselho, porém espera pela realização de uma reunião. Constata-se nas atas que a posse dos conselheiros aconteceu em outubro de 2021, ou seja, há praticamente 2 anos que as atividades são restritas à gestora da escola e aos poucos professores que se reúnem para deliberar sobre os caminhos a serem seguidos. E este mesmo aluno afirma: “espero que um dia os que dizem lutar por nossos direitos, antes de ir à luta, nos perguntem sobre o que estamos precisando” (informação verbal).

Sendo assim, ainda em relação à EEMTI JBV, o Aluno 2 ³⁵respondeu de forma muito enfática que não participa das reuniões e de que na gestão da escola quem manda é a diretora (informação verbal). Essa afirmação não demonstra apenas uma indignação com a

³² Servidor da EEM EV (entrevista em 02.10.2023).

³³ Aluna III da EEM EV (entrevistada em 02.10.2023).

³⁴ Aluno III da EEMTI JBV (entrevistado em 03.10.2023).

³⁵ Aluno II da EEMTI JBV (entrevistado em 13.09.2023)

questão, mas reflete o exercício do poder de decisão na pessoa da gestora da escola. Os problemas existentes nos estabelecimentos de ensino não podem ser resolvidos somente por gestores e professores, quando os vários segmentos participam desse processo tem-se a construção de um aprendizado para o fortalecimento da gestão democrática da escola. No entanto, em outro momento da fala deste mesmo aluno, ele afirma que certamente, se a Dona Diretora e seus professores ouvir mais os alunos, a escola vai ser muito melhor, pois nós somos a maioria e quando eles vão embora nos carros deles, nós ficamos em nossas casas, nesta comunidade, nós sabemos o que precisamos e de quem precisamos, eles apenas pensam que sabem, mas eu estou no conselho para reclamar desta situação (informação verbal).

Perspectivas, anseios, sonhos, enfim, isto faz parte do ambiente escolar, e perpassa todas as dimensões da sua Gestão e nas formações de gestores, sei que isto é falado, e falo isto, pois estou neste rol de Gestão Escolar desde 2008, tanto a nível estadual como municipal e no município onde realizo a pesquisa, no entanto, pelas falas até aqui apresentadas por meio dos relatos que pudemos transcrever nesta dissertação, a prática pelo menos, pelo que é relatado, está distante da prática e isto nos mostra que realmente o objeto deste estudo é válido e certamente vai colaborar para muitas outras pesquisas, e para a própria rede de ensino, seja estadual ou municipal, no campo da Educação Básica, quando buscamos entender, quais os saberes e as práticas necessárias ao Gestor Escolar, como é sua formação, quem é ele, o que ele faz, e quais as propostas, caminhos de solução para aprimorar ainda mais a sua prática enquanto gestor, por meio de uma formação inicial e continuada que no mínimo o leve a uma reflexão à luz da sua prática, com base inclusive no aprenderam nos bancos das Universidades, das formações em serviço e principalmente no exercício da função por meio das obrigações que todo gestor tem dada a burocratização dos processos que o faz saber necessariamente o mínimo possível para pôr em prática o exercício da função gestora e prestar contas dela.

Trago aqui a fala de 3 professores, um de cada escola neste primeiro momento da Pesquisa no local investigado, cito como primeiro momento, pois como já falado anteriormente, acredito ser necessário voltar ao campo e observar, ouvir, refletir e buscar um entendimento ainda maior sobre ele, para poder trazer como resultado deste estudo, reflexões e propostas de caminhos de solução que possibilitem pelo menos a possibilidade de a partir desta pesquisa lançar indagações acerca da Gestão Escolar no loco pesquisado, acreditando como iremos ver pelas falas a seguir, que existem muitos anseios e perspectivas acerca da Gestão de nossas escolas, como podemos observar:

Eu já me decepcionei muito com a educação, até ensaiei dela sair, porém, tentando sair, me deparei com uma grande questão interna, até adoeci, pois refleti, como deixar de lado, a profissão na qual por meio dela, posso colaborar mesmo que minimamente com a melhoria da minha cidade? E tenho um sonho, ainda serei gestor e estou aprendendo muito com todos os gestores que já tive e tenho, inclusive o que não devo fazer (Professora da EEM EV 1)³⁶.

O que me espero desta escola e da sua gestão é que ela mesma reflita sobre seus erros e seus acertos e deixe de ter medo de escutar quem deve ser escutado, pois ouvir o que queremos ouvir é bom demais, mas escutar o que precisamos é para os fortes e eu ainda acredito nos meus gestores, pois espero fazer parte da melhor escola integral do Estado do Ceará (Professora da EEMTI JBV 1)³⁷.

Escolhi trabalhar numa EP (Escola Profissionalizante), gosto da metodologia de trabalho, da escolha dos alunos, da oportunidade deles aprender na prática uma profissão, mas sonho um dia com um EEEP que tenha uma Gestão de fato democrática e participativa, que escute mais, fale menos e faça o dobro (Professor da EEEP MCV 2)³⁸.

Esta Pesquisa que tem como motivação de certa forma a minha história de vida, pois fui e sou gestor de escola, tem por objetivo entender melhor o saber e a prática na vida de nós professores que resolvemos nos aventurar neste caminho, que às vezes parece sem volta, nos meandros das Gestões Escolares, espero ao longo dela, conseguir em mim mesmo e naqueles que a ela tiver acesso, ao menos proporcionar uma reflexão sobre a prática da Gestão Escolar e acima de tudo, a possibilidade de a partir dela, motivar os colegas professores que estão Gestores, ou que almejam ser, a entender que é no dia a dia, na prática do exercício da Gestão que fazemos, refazemos, criamos e recriamos e nunca teremos uma receita que “magicamente” irá gerar a solução dos problemas que todos os dias enfrentamos, mas irá propor caminhos de solução, para aliarmos o saber à prática e assim, proporcionemos por meio da ação de líder nas escolas em que estivermos enquanto gestores, a possibilidade de participar de uma gestão democrática e participativa onde a beleza do que está na legislação e na literatura inerente a este tema possa pelo menos ser objeto da busca na vivência diária do ser e fazer docente enquanto gestor escolar.

6.4 O papel dos Conselhos nas Unidades Executoras das Escolas Estaduais Pesquisadas

A presente pesquisa no que se refere ao campo, se deu em 3 escolas públicas da Rede Estadual de Ensino localizadas no município de Maracanaú–CE, as quais foram escolhidas por serem diferentes no que diz respeito a maneira como operacionalizam o ensino

³⁶ Professora I da EEM EV (entrevistada em 26.09.2023).

³⁷ Professor I da EEMTI JBV (entrevistado em 19.09.2023).

³⁸ Professora II da EEEP MCV (entrevistada em 04.10.2023).

médio ao público que atendem, sendo escola regular, uma escola de Ensino Médio em Tempo Integral e uma Escola Estadual de Educação Profissional, que é integral, com o Ensino Médio integrado a Educação Profissional.

Em todas estas escolas existe o CE e nelas este também se caracteriza como Unidade Executora, ou seja, é a entidade que recebe, executa e presta contas dos recursos financeiros da unidade de ensino, junto ao Diretor, que é membro nato e Presidente do Conselho e por conseguinte, da Unidade Executora.

Desta forma, foram escolhidos membros do CE para serem entrevistados nesta Pesquisa, como podemos constatar, foram ao todo 25 entrevistados, o quadro que apresenta quem são, já foi exposto no Capítulo da Trajetória Metodológica, a escolha deles se deu justamente pelo fato da importância do CE para a escola e conseqüentemente para o Diretor, pois este através da sua ação como Presidente pode a partir da sua prática desenvolver estratégias que promovam uma gestão democrática e participativa, pois é o conselho o portavoz dos seus pares, ou seja, dos demais membros da comunidade escolar.

Veremos como é constituído os Conselhos nas Escolas Estaduais Pesquisadas, as quais são localizadas no de Maracanaú, estando sob a abrangência da CREDE 01. Assim, conforme o art. 3º do Estatuto do Conselho Escolar das 3 unidades de Ensino, o qual foi analisado, os Conselhos Escolares são constituídos por segmentos, os quais são distribuídos de acordo com a seguinte disposição:

- I. Diretor(a) Geral da Escola;
- II. Professores(as);
- III. Servidores não docentes;
- IV. Pais de estudantes ou responsáveis;
- V. Comunidade local ou Entidade que a represente;
- VI. Estudantes.

Como podemos ver, a composição dos segmentos do conselho é distribuída de maneira equitativa: os 3 primeiros segmentos consistem em profissionais, enquanto os 3 últimos são representativos dos usuários. Desta forma, é essencial enfatizar que dentro do conselho, um equilíbrio entre seus membros é mantido. Conforme estipulado pelo art. 3º, inciso 2º da Lei 3.145/2022, a composição dos Conselhos Escolares assegurará, sempre, o equilíbrio entre os profissionais em exercício na unidade escolar e seus usuários.

Trazendo a esta discussão uma das entrevistas com uma senhora servidora que é membro do CE de uma das escolas pesquisadas, foi afirmado por ela que na instituição em que atua como Tesoureira, ela vê a gestão como democrática, pois segundo ela, a Diretora sempre

chama o conselho regularmente em um calendário pré-estabelecido, e leva a mesa de discussões e elenca as demandas, necessidades e por conseguinte as prioridades da escola. Segundo a mesma entrevistada, o problema é que muitos não vão, por diversos motivos, daí segundo ela, chega a ter momentos de não ter quórum, conforme estabelece o regimento para tomar decisões importantes para a escola. No entanto, segundo a entrevistada, a Diretora liga para cada membro e chama os suplentes e delega ações, segundo ela, a ação mais importante que a escola faz é a Gincana Estudantil, onde segundo ela, os alunos do Conselho com os Professores organizam tarefas que beneficiam a escola e a comunidade, ela até descreveu a Diretora como um maestro que conduz a escola.

Com base neste contexto, o CE se mostra altamente ativo, com o presidente delegando ações aos conselheiros e estes apresentam as soluções para os problemas apresentados sendo discutidas coletivamente. Uma cultura de transparência e comunicação eficaz é observada entre os conselheiros, com todas as informações relevantes sendo compartilhadas, facilitando a construção de pautas para as reuniões. As agendas dessas reuniões não são rígidas, mas sim adaptáveis às necessidades do momento, com ajustes e mudanças sendo feitos durante as próprias reuniões. Daí a importância do CE para a escola, pois quando Gestão e Conselho atuam juntos, a comunidade do entorno se aproxima da escola e, esta passa a ser um referencial para ela.

Tendo ido ao campo, observando as pessoas, analisando os conteúdos, vivendo a prática, observando reuniões dos conselhos e até mesmo do gestor com seus coordenadores e profissionais de apoio, bem como com alunos e professores, pude observar que o Gestor junto a um CE atuante favorece sim uma gestão democrática e participativa. O CE é um meio de efetivação desta prática, pois ele tanto representa como tem o poder segundo regimento de convocar os seus pares em assembleias deliberativas e consultivas, enfim, a prática de um gestor de uma escola estadual está muito ligada a maneira como ele age junto aos organismos colegiados e por conseguinte com toda a comunidade escolar, delegando funções, descentralizando a gestão, orientando seus liderados a agir em prol do bem comum. Por mais diferentes que sejam os que fazem a escola, o objetivo deve ser um só, garantir uma boa educação para quem dela precisa e necessita de seus serviços, fazendo chegar a quem se destina as políticas públicas educacionais. Administrar uma escola é muito mais que administrar uma empresa, pois precisa ter intencionalidade e foco, pois os beneficiados por esta gestão têm objetivos e metas e serão colocados a prova pela sociedade, principalmente se tratando de escolas públicas de Ensino Médio, cujos egressos ficam ao dispor do mercado de trabalho do

prosseguimento dos estudos a nível técnico, tecnológico, superior, dentre outros. Vejamos o que diz Paro:

[...] administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é usar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los (Paro, 2000, p. 7).

Desta forma, os que fazem a Gestão Escolar, devem ter a consciência do seu papel pedagógico, pois o produto final de todas as ações da gestão, bem como de toda a equipe da escola (servidores, docentes e demais funcionários) deve ser a educação em si, por meio de um processo de ensino-aprendizagem que favoreça aos discentes o mínimo necessário que a legislação pertinente os propõe. Sendo assim, a partir do momento em que os gestores tomam posse desse saber e compartilham com suas equipes e com o CE, todos os seus esforços se traduzirão em estratégias para garantir um processo de ensino-aprendizagem que se dê de maneira eficaz. Com esta postura, a gestão começa a ganhar um formato democrático e participativo, onde todos buscam em conjunto a melhoria da escola e por conseguinte da educação.

Tendo por base o que descrevemos acima, torna-se evidente o crescente interesse na avaliação das políticas educacionais visando verificar seu impacto socioeducacional, em busca contínua de uma educação de qualidade para todos. Dentro deste contexto, destacam-se os colegiados como agentes de mudança, atuando com voz e vez nas ações políticas nas comunidades escolares. Como salientado pelo educador Paulo Freire (1997), a educação, por si só, não pode transformar a sociedade, mas sem ela, a sociedade não pode mudar.

É preciso recordar que foi a partir da década de 1980, que a administração pública, com o objetivo de promover a melhor participação e uma gestão democrática nos espaços públicos, que foram instituídos os conselhos. Desta forma, dado o contexto de participação ativa da sociedade civil nas políticas públicas, os conselhos surgem como uma alternativa, proporcionando à sociedade civil acesso às decisões coletivas.

Olhando para a história, é preciso recordar que foi no ano de 1984, que a Lei Complementar n.º 375 introduziu disposições sobre a instituição do CE, embora de forma limitada, contudo, já incorporando a participação da comunidade escolar como meio de deliberação coletiva sobre os assuntos pertinentes à escola pública. O art. IV desta lei,

estabelece o CE como um órgão de natureza deliberativa, tendo o Diretor da Escola como membro nato e conseqüentemente seu Presidente. Vale ressaltar que conforme estabelecido pela legislação, o órgão transita de um modelo colegiado para um modelo deliberativo.

Uma das entrevistadas relata sua experiência na EEM EV em Maracanaú, onde exerce o cargo de Conselho Fiscal do Conselho Escolar, destacando a manifestação tangível da democracia por meio do CE, onde, segundo ela, todas as deliberações são adotadas de maneira coletiva. Ela menciona que a Senhora Diretora que é a Presidente convoca regularmente reuniões, que ocorrem mensalmente na escola, na última terça-feira de cada mês, às 15h30 min, proporcionando espaço para todas as vozes serem ouvidas e consideradas. Esta Professora que é a Membro do Conselho Fiscal desta escola expressa uma grande satisfação em participar do Conselho, pois isso lhe permite estar a par dos acontecimentos na escola e contribuir para seu aprimoramento e segundo ela, levando para as reuniões as demandas de seus pares.

A referida Professora, destaca que cada membro compreende claramente suas responsabilidades no âmbito do Conselho e observa um comprometimento geral em participar das reuniões, apesar das exigências de tempo, claro, segundo ela, há também os que estão por obrigação. Ela narrou que na última reunião, discutiu-se sobre o desempenho de determinados alunos, decidindo-se convocar os pais para uma conversa com a gestão, a fim de estabelecer um termo de compromisso e responsabilidade diante do comportamento indisciplinado que prejudica o desempenho dos demais alunos e que segundo ela, os alunos da referida turma a procuraram por ela ser professora deles e membros do conselho para falar da situação e foi ela quem apresentou a demanda aos demais membros. Ela também narra que em outra ocasião, deliberou-se pela proibição do uso de celulares na escola, de uma maneira especial na sala de aula, em virtude da distração causada aos alunos e das atividades inadequadas realizadas durante o uso desses dispositivos, segundo ela, foi um reboiço, mas a mesma afirma que os membros do conselho se comprometeram junto a direção, conversar com cada sala e com os pais em uma assembleia que dentre outros assuntos, trará esta pauta. A entrevista afirma que a Diretora sempre consulta os membros do conselho antes de deliberar determinadas ações e isto as faz querer sempre participar do referido organizamos colegiado.

Trouxemos nesta Pesquisa a Constituição Federal, nossa Carta Magna, e esta, em seu art. 206, inciso VI, consagra a gestão democrática como princípio norteador da administração pública. Desta forma, a gestão democrática implica, intrinsecamente, a participação de todos os envolvidos. Seu objetivo é fomentar uma participação ativa de todos os atores do processo, ao mesmo tempo, em que promove a transparência em todas as etapas

que envolvem a instituição pública. Além disso, a gestão democrática destaca a participação dos membros da comunidade escolar nos processos decisórios.

Trazendo mais adiante outro dispositivo legal, no caso, a LDB n.º 9.394/96, em art. 3º, inciso VIII é fomentada a necessidade de uma gestão que seja democrática no âmbito do ensino público, exigindo conformidade com as disposições da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, bem como com a legislação vigente nos Estados, Municípios e no Distrito Federal, traduzida no Regimento Escolar de cada unidade de ensino, bem como em seu PPP. Desta forma, evidencia-se, assim, a convergência entre as 2 legislações no que concerne à relevância do ensino público democrático, cujo princípio fundamental reside na instituição do CE, enquanto órgão de participação de todos os membros da comunidade escolar.

Ao longo do tempo, essa iniciativa foi gradualmente expandida, de modo que atualmente existem diversos programas que transferem recursos diretamente para as escolas. Segundo Moreira (2013), a partir de 1997, as escolas públicas começaram a estabelecer uma associação civil, sem fins lucrativos, composta pelos diversos segmentos da comunidade escolar (gestores, professores, servidores, pais e alunos), destinada a receber e administrar os recursos transferidos pelo FNDE. Esta política foi inicialmente implementada para o PMDE, atualmente denominado PDDE. Hoje em dia, os recursos são aportados nos CREDORES das escolas públicas estaduais, os quais possuem contas abertas em nome do CE, as quais são movimentadas pelo Presidente da Unidade Executora e pelo seu Tesoureiro, favorecendo assim que o CE, que no caso das Escolas públicas da Rede estadual são também suas Unidades Executoras, possam de maneira direta gerir os recursos de manutenção e desenvolvimento do ensino destinados às unidades de ensino, tanto pelo FNDE via PDDE, como por meio dos recursos aportados via notas de empenho e de pagamento para as suas Unidades Executoras, tendo o conselho um papel fundamental ao deliberar e elencar as prioridades e acompanhar todo o processo de pesquisa de preço, eleição dos menores preços e ordem de compra e de pagamento até a prestação de contas junto a entidade executora. Aqui demonstramos mais uma ação do CE em uma Gestão democrática e participativa, ou que deveria ser, pois a lei permite isso.

Diante da exposição, torna-se perceptível que o papel do CE se destaca mais ainda após a implementação do PDDE e dos recursos de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino, provenientes da SEDUC CE. Estes programas encaminham recursos diretamente para as contas das respectivas escolas, por meio de suas Unidades Executoras, promovendo a democratização e, conseqüentemente, a melhoria do ensino. Desta forma, o CE, composto por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, assume o encargo de deliberar sobre as ações a

serem empreendidas e acompanhar a sua execução, prestando contas a comunidade escolar e a entidade executora de tudo o que fez com o recurso aportado.

Ao estudarmos o Caderno do MEC (2009), podemos conceber que o CE se configura como uma estratégia política para a organização dos diversos setores da comunidade escolar. Tendo por objetivo elaborar e supervisionar a implementação do projeto educacional das escolas, inclusive colaborando diretamente com a construção do PPP. Este órgão tem evoluído por meio da prática de gestão democrática observada em várias unidades da rede pública de ensino brasileira, sendo um organismo que se bem orientado e direcionado é um fator primordial para a execução de uma gestão que seja democrática e participativa e favoreça que as políticas públicas voltadas para a educação sejam de fato implementadas onde devem, favorecendo ao público ao qual se destina.

Conforme Moreira (2013), os conselhos escolares são entidades de direito privado, instituídos por meio de legislação específica, com o propósito de apoiar a Gestão Escolar. Este modelo remonta ao processo de reforma do Estado ocorrido na segunda metade dos anos 1990, com o objetivo de superar o paradigma da Administração Pública tradicional e instaurar uma abordagem gerencial na administração. Desta forma, os conselhos escolares, estabelecidos pela Legislação nº. 555, de 30 de maio de 1997, com o propósito de promover a gestão democrática das instituições educacionais como princípio fundamental do sistema público de ensino, são entidades colegiadas compostas por membros representativos de todos os segmentos da comunidade escolar. Estes membros são eleitos entre seus pares por meio de processo eleitoral, visando assegurar a representatividade e promover a equidade (Brasil, 1997). Ressaltamos que em 2009, o Estado criou a figura do Coordenador Administrativo — Financeiro e este por lei, nas escolas que o tem, passou a figurar como Tesoureiro das Unidades Executoras, vide:

- I. As escolas cujo Núcleo Gestor, nos termos da Lei de 1505, de 17 de dezembro de 2009, possui a figura da Coordenação Administrativo- Financeira, o agente público que ostentar essa função também figurará, a partir de 1º de junho de 2006, de forma nata, como Tesoureiro do Conselho Escolar. Nas demais escolas, o Tesoureiro será eleito dentre os membros de sua Diretoria, na forma do Estatuto da Entidade;
- II. Aquele que figura, de forma nata, com o tesoureiro do Conselho Escolar não terá direito a voto nas Reuniões e/ou Assembleias desse Colegiado (Brasil, 2022).

A legislação também afirma que o(a) Presidente da instituição de ensino da rede pública estadual, conforme a legislação dos conselhos, por meio de seus estatutos, deve garantir que o calendário escolar inclua no mínimo 10 reuniões ordinárias mensais, de fevereiro a junho e de agosto a dezembro, podendo ser convocadas mais reuniões conforme demanda emergente, no caso, as reuniões extraordinárias, bem como assembleias. Em consonância, a presidente e

um dos conselheiros ressaltam que mensalmente os membros se congregam, colaborando coletivamente na elaboração da agenda, assegurando a participação e contribuição de todos os envolvidos. Ademais, a Presidente destaca a relevância da capacitação dos conselheiros, evidenciando o papel crucial das formações promovidas pela secretaria de educação do estado por meio da CREDE -1 – Regional de Maracanaú, através da CEDEA.

Olhando para a legislação e podendo observar o contexto das escolas públicas estaduais pesquisadas no município de Maracanaú, o CE desempenha um papel dual como Unidade Executora. Esta dualidade requer uma definição clara da relação entre o CE e a Unidade Executora, especialmente considerando que, em Maracanaú, o CE é formalmente reconhecido como uma Unidade Executora. Esta formalidade é evidenciada pelo registro do Conselho Escolar no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, bem como pela obtenção de um Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), permitindo-lhe abrir uma conta bancária para a gestão de recursos financeiros.

É importante destacar que o CE opera como um órgão colegiado com autoridade para tomar decisões relacionadas à organização política e pedagógica da escola, incluindo aspectos administrativos e financeiros. Por outro lado, a Unidade Executora é encarregada da prestação de contas dos recursos financeiros recebidos pela escola. Conforme delineado na cartilha do Ministério da Educação de 2009, a Unidade Executora é estabelecida como uma entidade civil de direito privado incumbida da administração dos recursos financeiros.

Nas escolas públicas da Rede Estadual de Ensino, os Conselhos Escolares atuam também como unidade executora, assim, sendo uma UEx tornam-se uma instância responsável pela execução financeira dos recursos destinados à escola, garantindo que sejam utilizados segundo as deliberações do CE. Esta relação sinérgica entre o CE e a Unidade Executora é fundamental para assegurar uma gestão eficaz e transparente dos recursos financeiros, promovendo assim o cumprimento dos objetivos educacionais estabelecidos.

A Representante dos pais de uma das escolas entrevistadas relata uma falta de clareza quanto aos recursos financeiros da escola e uma limitação em participar das reuniões devido a conflitos de horários, bem como a falta de comunicação eficaz por parte da Presidente do Conselho, que no caso é a Diretora da instituição. Sua participação em uma formação recente da CREDE 1, embora tenha sido de última hora e não previamente divulgada, revelou informações essenciais sobre o papel da escola como Unidade Executora, esclarecendo questões que ela não conseguia compreender mesmo após anos de participação no conselho e isto a deixou preocupada, pois segundo ela, foi aí que “caiu a ficha”, com relação à importância do CE para a escola e para a vida de seu filho e de todos os que fazem a comunidade escolar.

Esta mesma conselheira disse que a partir desta formação começou a se interessar mais pelo conselho e a estudar sobre o tema, principalmente sobre os recursos da escola. Desta forma, ela trouxe em sua fala uma espécie de lacuna no acesso ao PDDE e aos recursos do estado, repassados pela secretaria de educação, expressando frustração com a falta de efetiva gestão dos recursos por parte do Conselho, segundo ela. Esta mãe de aluno observa que as decisões durante as reuniões são muitas vezes superficiais e que se sente excluída do processo decisório do Conselho, ela até se questiona, se é pelo fato de ter apenas o Ensino Fundamental e ser mãe de aluno. Atribui essa dinâmica à centralização do poder de decisão pela Gestão Escolar, indicando uma falta de voz ativa por parte dos outros conselheiros que, por sua vez, transferem suas responsabilidades para a gestão sob o pretexto de que eles estão mais familiarizados com a realidade da escola no dia a dia, já que estão inseridos dentro dela, ou como alunos, ou como profissionais, no entanto, ela afirmou que está estudando e nem que ligue diretamente para a CREDE já que é em Maracanaú, mas não deixará de ir a nenhuma reunião do Conselho, bem como, não perderá mais nenhuma formação, afirmando inclusive que vai se matricular na EJA por meio do CEJA que foi criado na Pajuçara, bairro onde mora e assim, vai se tornar no futuro uma Professora e que vai trabalhar nesta escola.

É importante termos ciência sobre os que diz as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC), conforme foi informado por um entrevistado que é Técnico da Secretaria CREDE 01 – Maracanaú, no caso, o Orientador da CEDEA. Ele diz que o CE das escolas estaduais por força de lei oriunda do Ano 2009 é concebido como uma entidade autônoma inserida no contexto da instituição pública, detendo prerrogativas próprias em virtude de sua gestão dos recursos financeiros. Sua legalização implica em um processo composto por 4 etapas distintas, sendo elas:

- Assembleia Geral: Nesta fase inaugural, convoca-se uma reunião para estabelecer a Unidade Executora, eleger e empossar a diretoria do Conselho Fiscal, deliberar e aprovar o estatuto, bem como formalizar a ata da Assembleia Geral e a criação da Unidade Executora (UEX);
- Registro em Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas: O estatuto da Unidade Executora é submetido ao registro neste órgão, localizado na jurisdição da Unidade Executora;
- Inscrição no CNPJ: O Presidente do Conselho encaminha o registro da Unidade Executora à Receita Federal para efetuar sua inscrição no CNPJ;

- Abertura de Conta Bancária: Na última fase do processo, procede-se à abertura de conta bancária, sendo que cada programa geralmente possui sua própria conta no banco com o qual o órgão parceiro mantém convênio para repasse de recursos. Em muitos casos, essas contas são hospedadas no Banco do Brasil. Ressaltamos que todo esse trâmite iniciou com o PMDE e, posteriormente, com o PDDE em 1997.

Nas 3 escolas estaduais de Maracanaú onde a pesquisa aconteceu, é necessário compreender as distinções entre o CE e a Unidade Executora, embora eles estejam configurados conjuntamente. Conforme estipulado no art. 4º, inciso 2º, a Unidade Executora, desempenhando o papel de gestora dos recursos alocados à escola, atribui ao CE a responsabilidade de arrecadar, administrar e prestar contas dos fundos recebidos. Essas responsabilidades são orientadas pela busca da melhoria das condições de ensino-aprendizagem.

Ao apresentar as entrevistas realizadas com representantes dos servidores não docentes, nos casos servidores efetivos e terceirizados nas 3 unidades escolares pesquisadas, são narradas uma série de desafios e percepções em relação ao funcionamento dos Conselhos Escolares, que vão ao encontro do que deve ser real e verdadeiramente ação do Gestor Escolar, junto aos conselhos de suas escolas, principalmente sendo eles também suas Unidades Executoras. Os entrevistados revelam que as reuniões frequentemente ocorrem em momentos de última hora, não seguindo o calendário pré-terminado, com pautas que eles não entendem por falta de clareza, e quase sempre resultando em assinaturas de atas sem compreensão efetiva do conteúdo discutido. Eles também afirmaram haver uma falta de engajamento por parte da comunidade escolar, especialmente durante os períodos eleitorais alusivos ao CE, contribuindo para a desmotivação e a baixa participação dos membros. Algumas vezes, os próprios indivíduos se sentem pressionados a se candidatar, mesmo diante de outras obrigações pessoais e profissionais, devido a solicitações da direção da escola.

Assim, muito embora eles afirmem que confirmam plenamente na Diretora, até porque a ajudaram a se eleger, sendo ela vista como uma figura respeitada e de longa data na comunidade escolar, desde 2005, atuando na gestão, inicialmente como Coordenadora Pedagógica, há uma lacuna de compreensão em relação aos aspectos financeiros da instituição, como a entrada e o uso dos recursos. Esta falta de informação pode dificultar a participação mais efetiva dos membros nos processos decisórios relacionados às finanças da escola.

Desta forma, podemos afirmar que as observações dos participantes destacam a necessidade de maior transparência, clareza e engajamento por parte dos Conselhos Escolares,

a fim de promover uma participação mais efetiva e significativa de toda a comunidade educacional no processo de tomada de decisões.

Uma das entrevistadas demonstra confiança na competência da Diretora Escolar para lidar com questões burocráticas, e apoia suas decisões sem questionamentos. Ela revela que nunca participou de atividades formativas, devido à falta de tempo, mas mantém uma fé sólida na liderança da Diretora. Essa postura reflete uma abordagem mais passiva em relação à governança escolar, onde a entrevistada confia nas habilidades da diretora para gerenciar assuntos administrativos, enquanto mantém seu próprio envolvimento limitado devido a restrições de tempo e uma preferência por evitar conflitos ou complicações desnecessárias.

Ao entrevistar a Senhora Diretora da EEEP MCV em Maracanaú, ela afirma ser o CE também a unidade executora da unidade de ensino. Assim, ela diz reconhecer que a função primordial desempenhada pelo Conselho é a deliberativa e fiscalizadora. Esta afirmativa se justifica pelo fato de o Conselho gerir os recursos quando chegam, através dos programas que propiciam a autonomia escolar, destacando o PDDE e suas ações agregadas e os de manutenção e desenvolvimento do ensino aportados pela SEDUC no CREDOR da escola. Portanto, para ela, sua função principal consiste em deliberar sobre a alocação dos recursos recebidos e fiscalizar as prestações de contas, que serão submetidas aos órgãos competentes.

Indo de encontro com a perspectiva anteriormente mencionada, uma conselheira em outra escola, a qual é responsável pelo Conselho Fiscal, relata que as reuniões das quais participa são carentes de processos deliberativos sobre recursos. Esta instituição, operando em 3 turnos, é caracterizada por sua complexidade, enfrenta diversas questões a serem discutidas. No entanto, a participação é limitada devido à restrição imposta pela Presidente do Conselho, que também é a Diretora, à expressão fora de um roteiro predefinido. A agenda das reuniões não é estabelecida colaborativamente, e os membros não têm oportunidade de validação de participação, pois a presidente elabora a pauta e nas reuniões já traz propostas de soluções para os problemas enfrentados, segundo a entrevistada, querendo apenas o Conselho valide.

A mesma entrevistada relata que nem mesmo estava ciente de suas responsabilidades no Conselho até ser confrontada com a necessidade de assinar a prestação de contas do PDDE, que identificava seu nome e função na Unidade Executora. Ela destaca que as reuniões na maioria das vezes se concentram em questões financeiras, e a participação é limitada, com pouca divulgação. A baixa adesão às reuniões é atribuída à falta de divulgação, e ela afirma: “As reuniões mal acontecem, e a diretora sempre traz a solução e nos informa sobre as decisões a serem tomadas. Desta forma, para terminar logo a reunião e irmos para nossos afazeres, acatamos e assinamos”.

Olhando para a legislação vemos que a Lei n.º 3.145/2022, nos apresenta um artigo que ressalta o papel dos conselheiros escolares como agentes ativos no processo administrativo, incumbidos da supervisão e garantia do cumprimento dos princípios basilares da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, inerentes à administração pública (Brasil, 2022).

Concluindo, é importante destacar que a gestão democrática vai além de simples ações, que geralmente contam com a participação de um número maior de pessoas, ela caracteriza-se como um conjunto mais amplo e complexo e sistemático, que contempla todas as dimensões da escola, onde cada característica possui suas particularidades, métodos e estratégias específicas, assim, de maneira organizada, a gestão tem a função de coordenar e comandar tais ações, tendo em vista o desenvolvimento das práticas educativas buscando ações que sejam democráticas e participativas, delegando funções e contando com todos os organismos colegiados, especialmente o CE, ainda mais, quando este também é a unidade executora da escola, sendo assim, ainda há muito o que ser feito por nossos gestores, seus conselhos e suas escolas, a fim de que possamos pôr em prática o que a legislação diz e assim favorecer que as políticas públicas destinadas à educação cheguem até a quem se destinam, suprimindo ao menos em parte, suas demandas e necessidades.

7 RESULTADOS

Esta Pesquisa acerca do que diz respeito a prática dos Professores que estão no exercício da Função de Gestores escolares elegemos como postura a avaliação em profundidade, considerando a necessidade de ir de encontro a conceitos hegemônicos no que diz respeito ao que apresentamos nesta pesquisa. Desta forma, essas perspectivas, da qual a avaliação em profundidade é um exemplo, apresentam-se como alternativas à visão tradicional, ainda com raízes em premissas positivistas, as quais atuam sobre a própria razão de ser da avaliação de políticas públicas sociais. É importante destacar que a avaliação em profundidade é um tema que está sendo estudado ampliadamente e o MAPP é um local propício para ele, tendo em visto a quantidade de trabalhos é construído nesta ótica, inclusive este que vos apresento, mesmo nos últimos anos, na defesa de que a avaliação pode e deve ser mais do que um relatório de gestão, ou seja, é necessário “avançar para águas mais profundas” para se conceber o contexto em que as políticas estão inseridas, a quem elas se destinam e não se cansar de fazer perguntas, para podermos como vocacionados a pesquisar, não só apresentar, mas debater, discutir políticas públicas.

Ao discutir políticas públicas, é fundamental compreender a necessidade de avaliá-las. Como afirmado por Valle (2009, p. 48), a imagem de uma política pública sugere uma “[...] decisão formulada por sujeitos governamentais, revestida de autoridade e passível de sanções [...]”, implicando a existência de um conceito que a legitime, um método de execução e um plano que antecipe riscos e consequências durante sua implementação.

Há um esforço em desvincular a crença de que as políticas públicas são apenas projetos para gastar o orçamento público, da mesma forma que se percebe que o direito sozinho não é suficiente e requer planos concretos para sua materialização (Moreira Neto, 2008). Nesse contexto, a educação se destaca como um direito social fundamental que demanda políticas para sua implementação. Corroborando com as premissas de Amaral (2010), Casimiro e Souza (2020) defendem que a implementação de políticas públicas é essencial para materializar os direitos, garantindo que a sociedade civil tenha seus direitos assegurados.

Nesse contexto, no âmbito das avaliações em políticas públicas, Gonçalves e Santos (2010) destacam a importância de mensurar indicadores socioculturais e mapear os usuários dessas políticas. No caso específico deste estudo, compreender a relevância da atuação dos Gestores Escolares nas escolas públicas estaduais de Maracanaú, Ceará, requer uma análise que considere as particularidades locais, incluindo suas leis orgânicas, contexto histórico e cultural e a efetivação ou não dos organismos colegiados, especialmente o CE, o qual nas escolas

públicas estaduais também constitui a sua Unidade Executora, sendo fator decisivo e preponderante para a efetivação de uma gestão democrática e participativa.

Isto posto, retoma-se o foco na avaliação da política pública educacional em questão, com foco no papel do Diretor Escolar no que diz respeito a sua ação nas escolas estaduais de Maracanaú, Ceará, é crucial contextualizar o papel da sociedade civil como protagonista de transformações sociais, visto que ele em geral é selecionado, no caso das Escolas Regulares e de Ensino Médio em Tempo Integral eleito e no caso das escolas estaduais de Educação Profissional, selecionado e indicado após todo um processo que envolve prova objetiva, análise de títulos, formação específica para este tipo de escola, análise comportamental e entrevista com feedback. Desta forma, a partir da análise dos dados preliminares obtidos e das entrevistas realizadas com as gestoras, professores, pais e alunos representantes dos diversos segmentos no CE das escolas pesquisadas, assim como do Professor que é Orientador do CEDEA – CREDE 01, o qual é responsável pela formação dos Gestores, no que se refere as Práticas da Gestão Escolar e ao relacionamento destes com as Gestões e com o que seria a Gestão Democrática, constatou-se que existem características que inviabilizam a existência de uma “gestão democrática e participativa” nessas escolas. Aqui já apresentamos preliminarmente um dos resultados desta pesquisa, ou seja, existe o conhecimento acerca do que seria a prática do Gestor Escolar, porém, na prática, as ações dos gestores não correspondem na visão dos liderados por eles, uma prática que vá ao encontro do que seria os princípios de uma gestão democrática e participativa e isto é comprovado por falas nas entrevistas que destacam que o processo de escolha dos representantes dos segmentos que compõem o CE, é dada por indicação de pessoas que a gestão tem interesse que deste importante organismo faça parte. Ressaltamos ser este mesmo Conselho que segundo a legislação colabora com o processo de gestão, prestação de contas, avaliação da gestão e até mesmo a eleição dos diretores, evento este que aconteceu em 2 das 3 escolas pesquisadas em dezembro de 2024, sendo em ambas as escolas, as gestoras reeleitas.

Outra constatação preliminar desta pesquisa diz respeito ao PPP, estudado nesta pesquisa no Capítulo II compreendido como documento norteador das ações da escola, percebeu-se que a sua elaboração esteve limitada às contribuições das gestoras e dos professores dessas escolas. Os pais e alunos apenas preencheram questionários para “opinarem” sobre a situação da escola, sem, contudo, participarem efetivamente da definição dos procedimentos a serem adotados na construção de uma escola que “pensa o futuro” a partir da mudança das práticas instituídas, quer sejam elas de gestão ou pedagógicas. E, ainda, que esses procedimentos/ações são coordenados praticamente pelas gestoras, salvo algumas exceções, os

professores se responsabilizam, sendo a indicação dos mesmos de responsabilidade das gestoras.

A elaboração do PPP não pode ser compreendida como uma tarefa burocrática, para atender as exigências de sua formulação por parte da legislação ou da secretaria de educação, mas constitui-se em uma metodologia cujo propósito é comprometer os vários sujeitos da escola na formulação e execução de ações que garantam uma prática coletiva e descentralizada.

- a) Durante as entrevistas ficou evidente o “esquecimento” das metas estabelecidas nos PPP’s para o desenvolvimento das ações da escola. Esse documento fica guardado nos armários das secretarias da escola, existe apenas para o cumprimento de formalidades. Isso dificulta o desejo de participação, principalmente, daqueles que não conhecem e não compreendem a dimensão política do Projeto Político-Pedagógico no âmbito escolar, fato percebido durante as falas dos pais e alunos. Acredita-se que a reversão desse fato pode acontecer a partir de atitudes que dependem em sua maioria da escola, destacando-se: tornar o PPP acessível a todos os segmentos da escola, para os mesmos tenham conhecimento de sua existência;
- b) É necessário avaliar os PPP’s das escolas, que já estão com 2 anos de existência, porém nunca foram avaliados, privilegiando a participação dos pais e alunos nesse processo, bem como, dos professores que não participaram de sua elaboração;
- c) Organizar momentos para estudos acerca da importância do PPP para a Gestão Escolar; e, conseqüentemente, para melhoria da educação;
- d) Distribuir as ações existentes entre professores, pais e alunos, primando pela participação dos diversos segmentos;
- e) Incorporar a comunidade externa na implementação das ações;

Outro aspecto analisado para se compreender a gestão foi o CE. As experiências relatadas corroboram com a afirmativa de que os discursos se distanciam da prática. Nas escolas pesquisadas existem Conselhos instituídos cuja finalidade é “colaborar” com a gestão da escola. Porém, a escolha dos representantes é realizada a partir da indicação das gestoras; as reuniões acontecem em sua maioria com a presença do Presidente e dos professores. Pais e alunos não são comunicados ou então as suas atividades profissionais os impedem de participar.

O aspecto principal para a existência do Conselho é voltado para questões de ordem financeira, ou seja, para os membros assinarem as atas referentes as prestações de contas dos

recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e os Aportes Financeiros encaminhados pela SEDUC – CE, mediante a orientação do CEGAF da CREDE 01 – Regional de Maracanaú–CE e confirmem a execução dos serviços e/ou compras de materiais, portanto, serve, apenas, para homologar as decisões e não as discutir e promover as alterações quando necessárias. Nesse aspecto, outra constatação preliminar desta pesquisa apresento, o CE perde a sua função de instância consultiva, deliberativa e normativa, ou seja, de indutora da gestão democrática.

As reuniões e/ou assembleias organizadas pelo CE devem contar com a participação de todos os segmentos da comunidade, em número suficiente para poder discutir os problemas e avanços da escola. Mas, os resultados da pesquisa apontam em direção contrária, pois, as atas e as respostas apresentadas demonstram um número reduzido de participantes, sejam, professores, pais ou alunos. Isso contribui para serem tomadas decisões que muitas vezes não refletem a realidade da escola. Entre as várias atribuições do Conselho, destacam-se que a gestão seja democrática:

Formação da comunidade escolar (professores, coordenadores, pais, alunos, funcionários administrativos e outros), para os mesmos conhecerem as funções e responsabilidades do CE na gestão da escolar, segundo o MEC/FNDE por meio do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2017);

- a) Eleições democráticas para a escolha dos membros do Conselho, sem a interferência dos gestores na indicação “prévia” dos mesmos;
- b) Participação dos segmentos e da comunidade na qual a escola se localiza, na elaboração, execução e avaliação do PPP da escola;
- c) Participação na gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola, visando a desconstrução das práticas de gestão centralizadas;
- d) Informação aos pares a respeito das decisões tomadas no âmbito do Conselho, e, conseqüentemente, da gestão da escola, para os mesmos poderem emitir suas opiniões;
- e) Acompanhamento do desempenho acadêmico dos alunos, garantindo a “qualidade” do ensino promovido pela escola.

As propostas apresentadas não são “milagrosas”, porém, a sua efetivação pode colaborar para uma mudança no que foi percebido nas escolas, ou seja, para divisão do poder e participação de todos nos assuntos da educação.

Considera-se, em caráter preliminar, que este trabalho representa um momento histórico e constituiu-se a partir de um olhar acerca da gestão das escolas da Rede Pública estadual do Ceará que estão sob a abrangência da CREDE 01 – Regional Maracanaú–CE. Outros olhares podem revelar o que ora não foi revelado, sendo assim, o mesmo terá oferecido pistas para novos trabalhos, novas interrogações, novas conclusões, ou seja, terá cumprido a sua função acadêmica de promover “inquietações” e estas, muitas outras pesquisas.

A Gestão Escolar é uma atividade complexa e desafiadora, que exige dos gestores um conjunto de saberes e habilidades específicas. Esta pesquisa analisou a formação dos gestores escolares, identificando os saberes necessários para o exercício da prática da Gestão Escolar.

Os resultados preliminares que encontramos nesta pesquisa demonstraram que a formação dos gestores escolares é fundamental para o desempenho eficiente e eficaz de suas funções. Os saberes necessários abrangem aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e emocionais. É importante que os gestores tenham conhecimentos sobre legislação educacional, planejamento estratégico, gestão de pessoas, gestão financeira, entre outros.

Além desses conhecimentos técnicos, é imprescindível que os gestores tenham habilidades de comunicação, liderança, resolução de conflitos, trabalho em equipe e capacidade de tomar decisões. Essas competências são essenciais para o sucesso da Gestão Escolar, pois permitem estabelecer relações saudáveis com a comunidade escolar, a promoção de um clima organizacional positivo e a busca de soluções para os desafios enfrentados.

Acreditamos que a formação dos gestores escolares deve contemplar tanto os aspectos teóricos quanto práticos, proporcionando aos profissionais oportunidades de reflexão e aplicação dos conhecimentos adquiridos. É necessário que os cursos de formação sejam atualizados e atendam às demandas e especificidades da Gestão Escolar, considerando as mudanças e transformações do contexto educacional.

Realizar as atividades de Pesquisa no campo, ou seja, nas 3 escolas que elegemos como campo de pesquisa, proporcionou uma ampliação do conhecimento no conceito da Gestão Escolar. Acredito que ter utilizado como metodologia a Pesquisa semiestruturada favoreceu um maior e melhor contato com o que os membros da comunidade escolar tem como perspectivas, conceitos, expectativas e abordagens sobre o que é a Gestão Escolar e os que a fazem. É necessário aprofundar a pesquisa no campo, para buscar respostas a partir do entendimento por meio da imersão como pesquisador no campo, ir ainda mais em busca dos conceitos acerca da Gestão Escolar à luz dos entrevistados e assim conceber este perfil do gestor escolar, bem como, confrontar o que dizem autores sobre o que apresentamos nesta pesquisa e as conclusões que

ela irá tirar avaliando assim o processo formativo dos que atuam como Gestores Escolares, inclusive produzindo sugestões para a CREDE 01/CEDEA para este processo formativo, caracterizando-se assim, como um dos objetivos desta pesquisa a apresentação de sugestões para o processo de formação continuada dos membros da Gestão Escolar.

Embora ainda em caráter preliminar, como pesquisador acredito ser fundamental que o gestor escolar esteja em constante processo de aprendizagem e aprimoramento, buscando desenvolver sua capacidade de liderança e transformação. A Gestão Escolar é um trabalho coletivo, que requer o engajamento e a participação de toda a comunidade escolar. Somente assim será possível alcançar uma gestão de qualidade, que promova o desenvolvimento integral dos alunos e a melhoria da qualidade da educação.

A experiência acumulada pelos educadores, que se tornam Gestor Escolar quando feita conscientemente, é, naturalmente, a base para a reflexão e a elaboração do projeto educativo de uma escola, e, para funcionar torna-se fundamental a maneira de interagir do gestor com o corpo docente, procurando sempre valorizar suas ideias e, se possível, estimular inovações. Só através do estímulo à criatividade, e, de um relacionamento consciente de parceria com os mesmos será possível dar criatividade às novas ações que envolvam os processos ensino-aprendizagem, daí a necessidade de estudos e compreensão do que se pretende, pois, por trás de qualquer proposta se esconde uma concepção do valor que se atribui ao ensino.

Cabe aos gestores conscientes de sua função, orientar aos professores e demais elementos pertencentes à comunidade escolar, a responsabilidade de criar um clima que favoreça, não somente o desenvolvimento intelectual das crianças, mas, igualmente, a sensibilidade, a afetividade e todas as suas potencialidades, no sentido de integração na sociedade de hoje e do futuro. É fundamental esse despertar de consciência, pois servirá para possibilitar aos educandos a condição de prosseguir.

Outra constatação preliminar que apresento nesta pesquisa é acerca do desafio do gestor escolar que acredita na afetividade, o fato de levar e mostrar para os que trabalham na escola que eles lidam com gente e não com coisas, isso exige uma prática mais humana, que deve estar presente afetividade, alegria, capacidade científica e domínio técnico a serviço da mudança, pois sem isso o professor torna-se apenas treinador, transferidor de conhecimento ou exercitador de destrezas.

Na gestão de pessoas, as questões pedagógicas devem ser priorizadas, oportunizando a atualização e a participação de toda equipe escolar em cursos e ações de formação; diagnosticar e encaminhar as demandas de formação dos profissionais da escola,

sobretudo para trabalharem com a inclusão de alunos portadores de necessidades especiais na educação regular, o que é muito difícil ao professor atualmente. Desse modo, os gestores devem organizar atividades de formação que favoreçam aos professores a troca de experiências vivenciadas nas ações de formação continuada de aperfeiçoamento da equipe escolar, a fim de aprimorar o trabalho da escola. Promover dinâmicas e ações para desenvolver equipes e lideranças, mediar conflitos e favorecer a organização dos segmentos escolares, em um clima de compromisso ético e solidário, no qual predomina a afetividade, a interação, a motivação e o respeito mútuo entre as pessoas.

Nesse contexto, o gestor escolar deve conhecer o pensamento dos seus educadores, suas representações e os significados que eles dão às suas ações, para poder intervir e propor mudanças na escola e do fazer pedagógico desses professores, pois, o desempenho do educador depende do perfil do seu gestor e da coordenação, se for um gestor ou coordenador com concepção democrático-participativo desenvolverá ações e competências profissionais participativas, deixando o educador agir com os seus alunos de forma interativa e dialogada. Essas capacidades envolvem um conjunto de habilidades que são: bom relacionamento com os colegas; disposição colaborativa; saber expressar-se e argumentar com propriedade; saber ouvir; compartilhar interesses e motivações.

A autonomia na escola afetiva não pode ser uma condição dada e sim uma conquista circunstancial, não existe uma competência individual e sim uma prática coletiva. “O processo educacional se assenta sobre o relacionamento de pessoas, orientado por uma concepção de ação conjunta e interativa” (Lück, 2006, p.98).

Assim se faz necessário aos gestores escolares compreender esta mudança paradigmática com a devida responsabilidade que envolve a construção deste processo na escola. É necessário ter a clareza do conceito de Gestão Escolar e sentir-se parte desse processo. E aqui eu mesmo me questiono, pois como gestor escolar, eu realmente me sinto parte do processo ou um mero propagador das ideias da Secretaria de Educação que é a entidade mantenedora da escola na qual sou gestor escolar, enfim, esta pesquisa tem este objetivo que é de analisar, refletir, pensar e até mesmo propor caminhos com relação à formação dos Professores que exercem a função de Gestor Escolar, para que estes tenham ciência da sua função e possam transmitir isto no seu fazer cotidiano de maneira tal que toda a comunidade escolar, reconheça o seu papel e lhe reconheça neste papel, o de gerir aquela unidade de ensino, onde muitas pessoas passam e precisam de direcionamento, orientação e de uma boa liderança.

Sendo assim, todos devem estar intimamente ligados ao significado que atribuem à ação que devem realizar, reconhecendo quem são, onde estão e a função/missão que irão

realizar frente os desafios que a cada dia aumentam e assim, provocam os gestores escolares a repensar e refletir a sua prática e a ter ciência de que os desafios só tem a aumentar e aos gestores cabe ressignificar a sua ação e as suas escolhas frente as questões que a cada dia chegam na escola, inclusive demandadas pela sociedade que mais e mais interage com a escola e dela busca respostas e resultados.

É importante ressaltar que a Pesquisa precisa continuar, pois como podemos observar no Capítulo III desta Pesquisa, pelas falas apresentadas fruto das entrevistas, ainda existe uma distância entre o saber e o exercício da prática no que diz respeito a ação dos gestores frente as escolas que lideram, tendo em vista, os resultados obtidos e as muitas indagações que ficaram, bem como, olhando para o objetivo geral e para os objetivos específicos desta dissertação, faz-se necessário real e verdadeiramente compreender, ou melhor buscar possíveis respostas para as indagações que este estudo aponta: quais o saberes necessários para o exercício da função de Gestor Escolar? Como estes saberes se materializam na Prática? Quem são os Gestores Escolares? Qual o seu Perfil? Enfim, a Pesquisa continua, as indagações aumentam a medida que ingressamos no campo e fazemos o contraponto com o que diz a legislação e a literatura acerca do assunto em questão, a qual buscamos apresentar nos Capítulos I e II deste trabalho, quanto ao Capítulo III, fomos ao campo e nele buscamos apresentar a Pesquisa que a meu ver enquanto Professor que está no exercício da função de Gestor há 15 anos e agora enquanto pesquisador, necessita ampliar mais o número de entrevistados, para podermos alcançar os objetivos desta pesquisa e assim, tê-la como um estudo que poderá sugerir outros sobre este importante tema, uma vez que se trata da liderança das unidades escolares que representam o local onde acontece a efetivação das políticas públicas educacionais em nosso país, as quais estudamos por meio do curso de Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas.

7.1 Produto

A gestão educacional é uma atividade responsável para mobilizar meios e procedimentos sempre visando atingir como alvo principal, os objetivos da organização. Há algumas considerações que devem ser revistas referentes à Gestão Escolar, pois, a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção das finalidades sociais. Juntando-se a tudo isso, somam-se as diretrizes políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos.

A administração de uma instituição educacional é uma tarefa que requer a conscientização de que se está lidando com algo muito precioso, cuja missão é desenvolver um trabalho que, em nenhuma circunstância, pode prescindir de ética, competência e, acima de tudo, do comprometimento e da responsabilidade com os princípios da educação.

Para isso se faz necessário que o gestor educacional tenha sensibilidade, competência e habilidade para visualizar com acuidade esse panorama e nele encontrar soluções nos mais variados contextos e de identificar de fato os diferenciais que sustentarão a realização de seu trabalho à frente de uma instituição educacional.

Compreender o conceito de gestão talvez seja uma condição básica para que possamos compreender a dinâmica que envolve todo o processo da democratização de escola. A Gestão Escolar pressupõe coletividade e só poderemos trabalhar em conjunto se conseguirmos nos enxergar no outro, quer seja nos alunos, nos professores, nos funcionários da escola, nos pais dos alunos e na própria comunidade escolar.

Nesta perspectiva, Silva (2000, p. 41) afirma que, “[...] o trabalho do dirigente será, em grande parte, coordenar os objetivos dos envolvidos, procurando fazer com que se compatibilizem com o objetivo do empreendimento sob sua responsabilidade”.

Sempre considerando seu envolvimento no planejamento escolar e no projeto político pedagógico-curricular, a organização geral do trabalho, direção e coordenação e avaliação da organização e da gestão da escola. Portanto, nas escolas mais organizadas, as interações das pessoas conscientes das suas responsabilidades, ao assumir o cargo de gestor, terão todas as chances de se sobressair melhor na formação humana. São as relações humanas e sociais construídas com consciência no cumprimento de suas obrigações, que vão fazer a diferença das características interativas das instituições escolares.

A figura do Gestor Escolar sempre foi importante e fundamental para o cotidiano escolar, atuando na busca por melhores condições de ensino-aprendizagem para estudantes e professores. A história recente da humanidade nos mostra que em 2020, as demandas do ensino presencial passaram a ser adaptadas para o contexto remoto, reflexo de um mundo absorto nas dificuldades advindas com a pandemia do Novo Coronavírus e a necessidade do distanciamento social. Novas adversidades passaram a acometer a sociedade, dentre elas a urgência em alimentar, proteger e minimizar a transmissão da Covid-19, bem como não paralisar o direito básico à obtenção de uma educação de qualidade.

Para responder a essa necessidade, mostra-se imprescindível considerar a dinâmica social contemporânea, marcada pelas rápidas transformações decorrentes do desenvolvimento tecnológico. Trata-se de reconhecer que as transformações nos contextos nacional e

internacional atingem diretamente as populações jovens e, portanto, o que se demanda de sua formação para o enfrentamento dos novos desafios sociais, econômicos e ambientais, acelerados pelas mudanças tecnológicas do mundo contemporâneo. (Brasil, 2017, p. 462) A cada dia, desde a última aula presencial, a Escola Remota vivencia demandas que requerem muito da expertise do coordenador escolar, bem como de seu equilíbrio socioemocional.

O Diretor Escolar desempenha um papel crucial na gestão e no sucesso de uma instituição de ensino. É um profissional que deve assumir a liderança com um conjunto diversificado de responsabilidades, desde conhecer e acompanhar o currículo escolar até promover um ambiente acolhedor, no qual se respeita e valoriza as diferenças, além de estimular a presença e a aprendizagem. Para atender aos desafios desse papel, a/o Diretora/or escolar deve possuir não apenas competência acadêmica e conhecimento pedagógico, mas também aptidões em liderança, comunicação, resolução de problemas e gestão de pessoas, bem como compreensão da diversidade humana.

É de nosso conhecimento que a Secretaria de Educação do Estado – SEDUC CE por meio da Superintendência Escolar criou o Fortalecimento da Atuação dos Coordenadores Escolares (FACE) o qual é uma ação de formação continuada voltada aos coordenadores escolares das escolas da Rede Estadual de Ensino, com vistas a apoiar a Gestão Escolar no trabalho pedagógico, abordando questões sensíveis à rotina da escola e às demandas da gestão. O FACE é desenvolvido em articulação com o Foco na Aprendizagem por meio de formações replicadas em cascata — uma/um coordenador formador regional recebe a formação da SEDUC e replica a formação aos coordenadores escolares de suas regionais, no caso de Maracanaú, a CREDE 01. As temáticas abordadas no FACE são pautadas nas necessidades formativas trazidas pelo cotidiano do fazer pedagógico e pelo alinhamento da identidade da/o coordenador escolar, sempre adaptadas ao contexto e aos desafios sociais que se apresentam.

Para o gestor poder conduzir sua função de maneira positiva, é necessário que ele tenha como aliado o docente, pois ele é mola propulsora e disseminadora de todo o processo educacional. O valor e a importância de uma equipe que comungue dos mesmos ideais são imprescindíveis para que se tenha certeza do trabalho realizado e para que a instituição realmente coloque em prática as ações necessárias e à realização de suas metas e estratégias educacionais rumo à sua função essencial que é o desenvolvimento e a educação de um povo.

Nesse momento o despertar da consciência afetiva desse gestor em relação aos seus educadores e educandos, dependem também da articulação entre a Política e a Educação, sendo sempre o caminho que deve seguir em direção a avanços bastante significativos para uma instituição que pensa no desenvolvimento integral do homem e tem consciência de sua

responsabilidade para com a nação onde vive este homem, este cidadão. Assim Teixeira (1956, p. 10) discute:

Como a escola visa formar o homem para o modo de vida democrático, toda ela deve procurar, desde o início, mostrar que o indivíduo, em si e por si, é somente necessidades e impotências; que só existe em função dos outros e por causa dos outros; que a sua ação é sempre uma transação com as coisas e pessoas e que saber é um conjunto de conceitos e operações destinados a atender àquelas necessidades, pela manipulação acertada e adequada das coisas e pela cooperação com os outros no trabalho que, hoje é sempre de grupo, cada um dependendo de todos e todos dependendo de cada um.

A experiência acumulada pelos educadores quando feita conscientemente, é, naturalmente, a base para a reflexão e a elaboração do projeto educativo de uma escola, e, para funcionar torna-se fundamental a maneira de interagir do gestor com o corpo docente, procurando sempre valorizar suas ideias e, se possível, estimular inovações. Só através do estímulo à criatividade, e, de um relacionamento consciente de parceria com os mesmos será possível dar criatividade às novas ações que envolvam os processos ensino-aprendizagem, daí a necessidade de estudos e compreensão do que se pretende, pois, por trás de qualquer proposta se esconde uma concepção do valor que se atribui ao ensino.

Cabe aos gestores conscientes de sua função, orientar aos professores e demais elementos pertencentes à comunidade escolar, a responsabilidade de criar um clima que favoreça, não somente o desenvolvimento intelectual das crianças, mas, igualmente, a sensibilidade, a afetividade e todas as suas potencialidades, no sentido de integração na sociedade de hoje e do futuro. É fundamental esse despertar de consciência, pois servirá para possibilitar aos educandos a condição de prosseguir.

Desta forma, com base em tudo que pesquisamos, neste trabalho, bem como conforme as leituras que fizemos do contexto e das falas dos entrevistados, assim como, da ida por diversas vezes a escola, percebemos que se faz necessário que a SEDUC CE, junto as CREDES, precisam implementar ações que visem o Fortalecimento do Diretor Escolar em processo de Mentoria a qual se daria ao longo de 1 ano, por meio de um calendário de ações presenciais e remotas, totalizando 6 encontros, 3 no Primeiro Semestre e 3 no Segundo Semestre, sendo 4 encontros presenciais de 4h cada; e 2 encontros virtuais de 2h cada, tendo o superintendente escolar como Mentor e, ao mesmo tempo observador ativo das ações do Gestor Escolar na escola, seria 1 ano de mentoria com 2 momentos de escuta ativa, no caso no início de cada semestre por parte do Diretor Escolar, sendo ouvido pela CREDE/SEDUC e 2 momentos de Feedback, onde ele ouviria a CREDE/SEDUC, num processo de construção de

uma agenda de gestão, que, ao mesmo tempo que ajude ao gestor a organizar e administrar o seu tempo, considerando as dimensões da Gestão Escolar e o seu processo de formação continuada, tornar ele um mentor dos seus liderados, onde ele teria propostas de ações a serem realizadas na escola junto à comunidade que está sob sua liderança, principalmente considerando que na maioria das escolas, este diretor foi eleito por esta comunidade que ele lidera.

Os encontros de mentoria teriam temas que visam estudar todas as dimensões de uma escola democrática e participativa e teriam tarefas a ser realizadas pelo gestor dentro de sua rotina diária, como a reunião com o CE, a reunião de pais, o Planejamento com os coordenadores e Professores, a reunião com os organismos colegiados, enfim, o Diretor Escolar seria convidado por meio deste processo de mentoria a (re)descobrir a importância de liderar seu grupo reconhecendo suas possibilidades, limitações, competências e responsabilidades num processo em que ele seria conduzido a entender que não está só e que a gestão compartilhada é uma grande e necessária saída para a resolução de situações-problema que consomem a agenda do gestor escolar diuturnamente.

Esta Mentoria é a Proposta que apresentamos como produto desta pesquisa, tendo em vista ser passível de ser realizada, já que temos a experiência no estado desde o momento da Pandemia com o FACE, junto aos coordenadores escolares e agora teríamos a Mentoria junto aos Diretores Escolares, a qual teria como mentores os Superintendentes Escolares, sob a liderança dos articuladores de gestão que conforme legislação específica da SEDUC são ex-diretores que tem comprovada experiência eficaz e eficiente de pelo menos 1 período de Gestão Escolar completa, ou seja, professores que já foram gestores e hoje atuam nas CREDES e na SEDUC e poderiam muito bem à luz da prática e com base em estudos e evidências de Gestão montar a estratégia de Mentoria e assim, criar uma agenda formativa com os Diretores de Escolas Públicas da Rede Estadual, fazendo com que estes analisem a sua prática, olhem para ela, de maneira a se perceber dentro e fora do ambiente em que diuturnamente atua e assim, se enxergue e possa enxergar quem o ajuda a fazer a gestão no dia a dia da escola, pois muitas vezes a resposta que tanto procuramos para a resolução de situações-problema está em sua raiz, e quando se trata de escola, está dentro dela mesma, por meio de quem a faz diariamente.

A mentoria deverá levar a Gestão Escolar a nunca esquecer que ser Diretor de Escola é Gerir pessoas, a fim de que estas não se distanciem do que é inegociável ao tratar de uma escola, o processo de ensino e aprendizagem. Assim, as questões pedagógicas devem ser priorizadas, oportunizando a atualização e a participação de toda equipe escolar em cursos e ações de formação; diagnosticar e encaminhar as demandas de formação dos profissionais da

escola, sobretudo para trabalharem com a inclusão de alunos portadores de necessidades especiais na educação regular, o que é muito difícil ao professor atualmente. Desse modo, a mentoria irá levar os gestores a organizar atividades de formação que favoreçam aos professores a troca de experiências vivenciadas nas ações de formação continuada de aperfeiçoamento da equipe escolar, a fim de aprimorar o trabalho da escola. Assim, como a Mentoria irá promover dinâmicas e ações para desenvolver equipes e lideranças, mediar conflitos e favorecer a organização dos segmentos escolares, em um clima de compromisso ético e solidário, no qual predomina a afetividade, a interação, a motivação e o respeito mútuo entre as pessoas.

Nesse contexto, o gestor escolar será levado a conhecer o pensamento dos seus educadores, suas representações e os significados que eles dão às suas ações, para poder intervir e propor mudanças na escola e do fazer pedagógico desses professores, pois, o desempenho do educador depende do perfil do seu gestor e da coordenação, se for um gestor ou coordenador com concepção democrático-participativo desenvolverá ações e competências profissionais participativas, deixando o educador agir com os seus alunos de forma interativa e dialogada. Essas capacidades envolvem um conjunto de habilidades que são: bom relacionamento com os colegas, disposição colaborativa, saber expressar-se e argumentar com propriedade, saber ouvir, compartilhar interesses e motivações.

Assim, buscaremos com o processo de mentoria a autonomia e, ao mesmo tempo, uma escola democrática e participativa, a qual não pode ser uma condição dada e sim uma conquista circunstancial, pois não existe uma competência individual e sim uma prática coletiva. “O processo educacional se assenta sobre o relacionamento de pessoas, orientado por uma concepção de ação conjunta e interativa [...]”, (Lück, 2006, p. 98). Desta forma, é este o Produto que apresentamos como proposta de ação para as CREDES/SEDUC CE, especialmente para a CREDE 01 – Regional de Maracanaú–CE, onde realizamos a Pesquisa que ora apresenta este produto como um caminho de solução.

8 CONSIDERAÇÕES

O estudo aqui apresentado se propôs a ter uma análise da Prática das Gestões na perspectiva do Professor que exerce a função de Gestor Escolar nas escolas públicas estaduais localizadas no município de Maracanaú, as quais estão sob a abrangência da CREDE 01 — Regional da SEDUC – CE localizada em Maracanaú, município que por diversos motivos, inclusive a trajetória do Pesquisador, foi escolhido como loco desta pesquisa. Sendo que as 3 escolas onde houve a Pesquisa de Campo, embora pertencentes a mesma entidade executora possuem elementos distintos quanto a sua organização, sendo todas de Ensino Médio, porém, 1 Regular com 3 turnos de Funcionamento; 1 Integral com 3 turnos de funcionamento e 1 Escola Estadual de Educação Profissional que atende a uma clientela específica em Tempo Integral nos turnos Manhã e Tarde.

Com base na análise da trajetória das escolas estaduais localizadas no município de Maracanaú, no estado do Ceará, notou-se um avanço tanto na autonomia escolar quanto no âmbito educacional, porém, conforme a fala dos entrevistados, ainda há práticas que vão de encontro o que seria uma prática de gestão democrática e participativa, o que não está previsto nos documentos e na bibliografia que fala sobre a prática do gestor escolar, bem como, a dos Conselhos Escolares, cito os Conselhos Escolares porque foi com os seus membros que fiz a entrevista, pois são eles por lei, os representantes diretos de seus pares conforme podemos ver na pesquisa bibliográfica apresentada neste trabalho. Cito a atuação dos Conselhos nesta pesquisa, porque eles estão diretamente ligados como podemos ver a prática de uma Gestão Escolar democrática, pois anteriormente, as instituições enfrentavam desafios estruturais que demandavam longos períodos para serem solucionados, resultando em um ambiente educacional muitas vezes carente e desassistido. Recordamos isso, porque antes os Gestores escolares, enfrentavam grandes desafios com relação à gestão administrativo-financeira das escolas tendo que esperar que o material de consumo e permanente fosse encaminhado às escolas por meio da SEDUC, e hoje é diferente, dado programas federais oriundos do FNDE como o PDDE e suas outras fontes de financiamento e é com o CE, especialmente quando este também é a Unidade executora, o que acontece nas escolas estaduais pesquisadas e de uma maneira geral nas escolas públicas estaduais do Ceará que as prioridades são elencadas e as despesas são executadas e prestadas contas junto a Entidade Executora, por meio do CREDOR de cada escola, pois é neste credor, representado por um CNPJ em nome do CE que os recursos inclusive de manutenção e desenvolvimento do Ensino são aportados e pagos, seguindo todo um rigor desde a geração da Nota de Empenho até o atesto de recebimento dos bens ou da

execução de serviços, que deve ser de um membro do CE, daí falarmos da importância do CE no que diz respeito a uma Gestão democrática e participativa.

Foi possível observar na presente Pesquisa que a concepção de uma Gestão Democrática surgiu da necessidade de encontrar soluções para a melhoria dos processos das escolas, buscando elevar os indicadores educacionais, especialmente na década de 90, a fim de garantir que a comunidade escolar pudesse ter uma administração que conseguisse ir ao encontro das demandas e necessidades do momento atual fortalecendo o sistema educacional, proporcionando um ambiente escolar mais abrangente que favorece não apenas o aspecto acadêmico, mas também a saúde e o bem-estar dos estudantes, considerando que uma gestão democrática deve ouvir os anseios da comunidade por meio dos seus pares, presentes no CE, pois os pares, são pessoas que saem de dentro da comunidade escolar, eleitos por seus pares, para junto a Gestão Escolar, buscar o melhor para a comunidade que representa.

Os resultados observados após a implementação do que seria uma Gestão democrática, deveriam ser evidentes, refletindo-se em substanciais avanços na qualidade da educação em Maracanaú, por meio das Escolas estaduais. Gestores escolares que possuem uma postura democrática e que fazem acontecer um CE atuante certamente conseguem administrar os recursos de forma mais eficiente, atendendo às demandas em prazos adequados. Além disso, o programa estimula a corresponsabilidade de todos os envolvidos na comunidade escolar, promovendo uma maior participação dos pais e uma colaboração mais estreita entre todos os atores educacionais.

Os achados também revelam que uma Gestão democrática não apenas melhora as condições estruturais das escolas, mas também tem impactos socioeconômicos positivos, bem como relacionais, tanto no que diz respeito ao clima escolar, do que em todas as dimensões da Gestão Escolar, no que diz respeito a gestão democrática do ensino público é princípio basilar, conforme previsão do art. 206, inciso VI, da Constituição Federal. A Gestão Democrática está baseada na coordenação de atitudes e ações que propõe a participação social, ou seja, a comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários) é considerada sujeito ativo em todo o processo da gestão, participando de todas as decisões da escola.

Com base na análise do papel dos Conselhos nas Unidades Executoras, verificou-se a importância fundamental desses órgãos na gestão democrática das escolas, embora também evidencie desafios e complexidades inerentes ao seu funcionamento. Os achados da pesquisa indicam que os conselheiros compreendem suas responsabilidades e participam ativamente das reuniões, buscando soluções para os problemas enfrentados pela instituição. A cultura de

transparência e comunicação eficaz entre os conselheiros contribui para a construção de agendas relevantes e a tomada de decisões em conjunto. No entanto, percebemos nas falas de muitos entrevistados que estes princípios da gestão democrática não estão sendo respeitados em suas escolas, ao encontro do que dizem as bibliografias e resoluções pertinentes aos princípios legais e constitucionais do que seria uma gestão democrática.

No entanto, algumas entrevistas também revelam desafios significativos. A falta de divulgação e participação nas reuniões, juntamente com a concentração excessiva em questões financeiras, podem limitar o envolvimento dos membros do Conselho. Além disso, a percepção de que as reuniões são superficialmente conduzidas, com soluções pré-estabelecidas pela diretoria, pode minar a eficácia do processo deliberativo e comprometer o sentido de pertencimento dos conselheiros ao colegiado.

A análise dos processos de execução financeira pelo CE revela uma série de desafios e complexidades, bem como a necessidade de uma gestão transparente e participativa para garantir a eficácia desse processo. A participação ativa do CE é fundamental em todas as etapas do processo de execução financeira, bem como das demais decisões da escola, no que diz respeito a uma gestão democrática que pressupõe uma escuta ativa dos pares, a fim de que as decisões acerca da comunidade escolar possam ser tomadas de forma democrática e participativa. Citamos como exemplo, a alocação dos recursos até a prestação de contas, o colegiado deve se envolver colaborativamente, discutindo e decidindo sobre as prioridades e necessidades da escola, caracterizando um princípio de gestão democrática e participativa, fato que em muitas entrevistas não foi percebido.

Nesse sentido, os relatos dos entrevistados destacam a falta de compreensão dos conselheiros em relação ao que concerne o seu papel dentro deste importante e necessário colegiado, como membro representante dos seus pares e acima de tudo, como pessoa que é passível de receber os benefícios de uma gestão democrática, bem como, de lutar para que os que representa também sejam, garantindo assim, uma escola que seja acolhedora, plural, integral, democrática e participativa e que dê resultados e estes representem a consequência de um bom trabalho. Apesar das tentativas de informação e explicação repetidas, alguns conselheiros ainda acreditam que os fundos escolares podem ser utilizados sem consulta prévia ou seguindo os trâmites legais exigidos por lei. Isso ressalta a importância de uma educação contínua e esclarecedora sobre os procedimentos legais e administrativos relacionados à gestão financeira das escolas.

Um dos processos que uma gestão democrática deve garantir junto aos Conselhos Escolares é o processo de execução financeira, o qual é um elemento-chave na promoção de

uma gestão transparente, eficiente e responsável dos recursos destinados à educação. Mediante uma participação ativa e informada, o colegiado pode contribuir significativamente para o desenvolvimento e o sucesso da escola, garantindo que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz em benefício dos alunos e da comunidade escolar.

Como limitação do estudo, é necessário mencionar que o mesmo possui uma abordagem centrada no contexto específico das escolas estaduais localizadas em Maracanaú, Ceará, o que não permite a generalização dos resultados para outras realidades educacionais — não alcançadas, nem pretendidas, pela pesquisa. Portanto, é importante reconhecer que as dinâmicas e desafios enfrentados podem variar significativamente entre diferentes municípios, regiões e sistemas educacionais e tipos de escola, tendo em vista o estado possuir outras tipificações de escolas, no entanto, a maioria se concentra representada pelos tipos de escolas, que foram pesquisadas neste estudo, as escolas estaduais de Ensino Médio em Tempo Regular; as escolas estaduais de Ensino Médio em Tempo Integral e as Escolas Estaduais de Educação Profissional.

Vale destacar que a Pesquisa encerra, mas o assunto não se esgota, tendo em vista a análise da prática dos Gestores escolares, ser algo, que sendo pesquisado em uma abordagem que preze pela Pesquisa em profundidade requer que analisemos o contexto onde estes gestores estão inseridos, a sua formação inicial, a sua caminhada enquanto servidores da rede estadual, o seu trabalho como professor até chegar à Gestão Escolar, entendendo também à luz deste sujeito o porquê dele querer ter se tornado gestor e qual a sua visão antes, durante e ao terminar seu período de gestor, a visão após sair do cargo tendo em vista ser o Gestor Escolar um guardião das Políticas Públicas destinadas à educação, buscando garantir que estas atendam as demandas e necessidades da clientela a qual se destina. Enfim, continuemos a estudar, a fomentar a vocação de ser pesquisador.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Cefisa Maria S. *et al.* **Conselho escolar e sua organização em fórum**. Brasília: MEC: SEB, 2009.

ALVES, Paulo Afonso da Cunha; LOCCO, Leila de Almeida de. **Legislação Educacional**. Curitiba: IESDE Brasil SA., 2009. Disponível em: <http://www.academia.edu/29443606/2016>. Acesso em: nov. 2016.

ANTUNES, Kátiuscia C. Vargas. **Exclusão e inclusão: dois lados da mesma moeda**. V. 2, nº 3, jan. /jun. 2016. Disponível em: <http://www.ufjf.br/facesdeclio/files/2014/09/3.Artigo-D2.Katiuscia.pdf>. Acesso em: nov. 2016.

ARAÚJO, Ulisses F.; SASTRE, Genoveva. **Aprendizagem Baseada em Problemas no Ensino Superior São Paulo**: Summus, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARUS-MICHEL, Jacqueline. Clinique et sens. *In*: J. Barus-Michel, E. Enriquez, A. Lévy, **Vocabulaire de psychosociologie**. Ramonville. Paris: Érès, 2002, p. 313-323.

BEZERRA, Benilton. **A clínica e a reabilitação psicossocial**. *In*: PITTA, Ana Maria Fernandes (org.). Reabilitação psicossocial no Brasil. São Paulo: Hucitec, 1996. P. 137-42. (saúdeloucura, 10)

BIANCO, Ariane Andrade; JUNIOR, Raimundo Nonato. **A contribuição dos Grêmios Estudantis para o exercício da gestão democrática**. 2008.

BOBBIO, Norberto. **O conceito da sociedade civil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Graal Ltda, 1982.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988, atualizada até a Emenda Constitucional nº 39, de 19 de dezembro de 2002. 31. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm#:~:text=26.,da%20economia%20e%20da%20clientela.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário oficial da União**, v. 134, n. 248, p. 27833-27833, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Resolução CD/FNDE nº 10 de 18 de abril de 2013, que dispõe sobre os critérios de**

repass e execução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), em cumprimento ao disposto na Lei 11.947, de 16 de junho de 2009. Brasília, 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96). Diário Oficial da União. Brasília: nº 248, 23 de dezembro, 1996

BRASIL. **Resolução FNDE/CD/Nº 10, de 18 de abril de 2013.** Dispõe sobre os critérios e as formas de transferência e de prestação de contas dos recursos destinados à execução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/fnde/legislacao/resolucoes/item/4245-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-10,-de-22-demar%C3%A7o-de-2004>. Acesso em: 10 abr. 2024.

BROOKE, Nigel (Org.). **Marcos históricos na reforma da educação.** Belo Horizonte: Fino Traço, 2012, 520 p. (Coleção EDVCERE, 19).

CAMPOS, S. A. L. **Metodologia do ensino das lutas na educação física escolar.** São Paulo, SP: Foutora, 2014

CAMURÇA, Kamile Lima de Freitas; MOREIRA, Antônio Nilson Gomes; BRAGA, Gleíza Guerra de Assis. Programa de Autonomia Escolar: desafios para a construção progressiva da autonomia financeira das escolas de Maracanaú, no Ceará. **Revista Avaliação de Políticas Públicas-AVAL**, Fortaleza, ano 5, v. 2, n. 10, p. 37-43, 2015.

CARVALHO, Sonia Nahas de. Avaliação de programas sociais: balanço das experiências e contribuição para o debate. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, p. 185-197, 2003.

CASIMIRO, Ligia Maria Silva Melo de; SOUZA, Thanderson Pereira de. A tutela do direito à saúde pela Administração Pública: delineando o conceito de tutela administrativa sanitária. **Revista de Investigações Constitucionais**, vol. 7, n. 2, p. 601-629, 2020.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Os Conselhos de Educação e a gestão dos sistemas *In*: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. (Orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2000.

DAHL, Robert Alan. **Poliarquia: participação e oposição.** Trad. Celso Mauro Paciornik. São Paulo: USP, 2005.

DALBEN, A. Mais do que energia, uma aventura do corpo: as colônias de férias escolares na América do Sul (1884-1950). Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014.

DALBERIO, Maria Célia Borges. **Neoliberalismo, políticas educacionais e a gestão democrática na escola pública de qualidade.** São Paulo: Paulus, 2008.

DAVIS, C.; GROSBaum, M. W. **Sucesso de todos, compromisso da escola.** In: DAVIS, Claudia. (*et al*). **Gestão da escola: desafios a enfrentar.** Rio de Janeiro:

DE SOUSA MORAIS, Joelson; DO NASCIMENTO, Franc-Lane Sousa Carvalho; MAGALHÃES, Nadja Regina Sousa. Evocações narrativas de gestores escolares acerca das políticas de saberes e fazeres da gestão. **Educação, Ciência e Cultura**, v. 25, n. 2, p. 221-237, 2020.

DOURADO, L.F.; OLIVEIRA, J.F.; SANTOS, C.A. A qualidade da educação: conceitos e definições. *Série Documental: Textos para Discussão*, Brasília, DF, v. 24, n. 22, p. 5-34, 2007.

DOURADO, L.F.; OLIVEIRA, J.F.; SANTOS, C.A. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de; SANTOS, Catarina de Almeida. A qualidade da educação conceitos e definições. **Textos para discussão**, n. 24, p. 69-69, 2007.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educ. Rev.*, Curitiba, n. 24, p. 213-225, Dez. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357> Acesso em: 10 jul. 2021.

DYE, Thomas R. **Understanding Public Policy**. 11th. Edition, Pearson Education Inc: Pearson, 2005.

EDUCERE, **I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação** – SIRSSE (pp. 5106-5117), Curitiba, PR, Brasil.

FAGNANI, Eduardo. O fim do breve ciclo da cidadania social no Brasil (1988-2015). **Texto para discussão**, v. 308, p. 1-20, 2017.

FERREIRA, D. R. S. A.; FERREIRA, W. A.; OLIVEIRA, M. S.; Pensamento e linguagem em crianças com síndrome de down: um estudo de caso da concepção das professoras. *Cien. Cogn.*, 15 (2), 216-227, 2011. Disponível em: <http://www.cienciasecognicao.org>

FERREIRA, Sueli Mara S. P. *Estudo de necessidades de informação: dos paradigmas tradicionais à abordagem sense-making*. Porto Alegre : ABEED, 1997.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRASER, M. T. D; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia* (Ribeirão Preto), Ribeirão Preto, v. 14, n. 28, p. 139-152, Ago. 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004> . Acesso em 10 jul. 2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FREITAS, C. M. *Et al.* **Mudanças climáticas, redução de riscos de desastres e emergências em saúde pública nos níveis global e nacional.** Relatório final. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2019.

GALINA, Irene de Fátima; CARBELLO, Sandra Regina Cassol. **Gestão democrática e instâncias colegiadas.** In: CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves *et al* (Org.). *Gestão escolar.* Maringá: Secretaria de Estado da Educação do Paraná; Universidade Estadual de Maringá, 2008. P. 32 –35.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, A.; SANTOS, C. S. Indicadores locais de sustentabilidade e a avaliação de políticas sociais: contribuições para a gestão pública. **Gestão pública: práticas e desafios.** v. 4. Recife: Editora da UFPE, 2010.

GURA, V., & Schneckenberg, M. (2011, novembro). O Conselho de Classe como processo avaliativo. *Anais do X Congresso Nacional de Educação* –

GUSSI, Alcides Fernando. Apontamentos teóricos e metodológicos para a avaliação de programas de microcrédito. **Revista Avaliação de Políticas Públicas (Aval)**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 29-37, 2008.

HENGEMÜHLE, A. *Gestão de ensino e práticas pedagógicas.* 2. Ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

HENGEMÜHLE, A. *Gestão de Ensino e Práticas Pedagógicas.* 3. Ed. Petrópolis: Vozes, 2004. https://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/5464_2979.pdf

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Estimativa da população de Maracanaú.** 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html>. Acesso em: 17 dez. 2023.

KRAMER, Sonia. *Infância, Cultura Contemporânea e Educação Contra a Barbárie* (Basílio, L.C. e Kramer, S.) in: *Infância, Educação e Direitos Humanos*, São Paulo, Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização.* 10 ed. Cortez, São Paulo, 2012.

LIEBEL, Manfred. *Enfants, droits et citoyenneté: faire émerger la perspective des enfants sur leurs droits* Paris: L'Harmattan, 2010.

LIMA, M. S. L. Reflexões sobre o estágio/prática de ensino na formação de professores. *Revista Diálogo Educacional*, Curitiba, v. 8, n. 23, p. 195-205.

LOMBARDI, J.C. *Educação e ensino em Marx e Engels.* In: LUCENA, C.; SILVA JUNIOR, J. Dos R. (Orgs). *Trabalho e Educação no Século XXI: Experiências Internacionais.* São Paulo: Xamã, 2012. P. 99-125.

MACARINI, Adlaine da Silva Motta. **Autonomia financeira e sua relação para a organização pedagógica da escola na visão dos gestores escolares**. 2017. 122 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Unidade Acadêmica de Humanidades, Ciências e Educação, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2017. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5674/1/ADLAINE%20DA%20SILVA%20MOTTA%20MACARINI.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2024.

MARINI, Ruy Mauro. Dialética da dependência. In: TRASPADINI, R.; STEDILE, J. P. *Ruy Mauro Marini: vida e obra*. São Paulo: Expressão Popular, 2011. P. 131-172.

MARIOTINI, A.B.; CARVALHO, E.V. Perfil de resistência aos antibióticos de bactérias isoladas de infecções de animais atendidos no UNIFAA. *Revista Saber Digital*, v.13, n.1, p.176-187. 2019.

MARQUES, A. J. S. (2016). Reabilitação psicossocial e a Reforma Psiquiátrica em Juiz de Fora. In A. Pitta (Org.), *Reabilitação psicossocial no Brasil* (pp. 131-141). São Paulo: Hucitec

MARTINS, Angela Maria. O contexto escolar e a dinâmica de órgãos colegiados: uma contribuição ao debate sobre gestão de escolas. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 16, n.59, p. 195-206, 2008.

MARTINS, Luciano. **Reforma da Administração Pública e Cultura Política no Brasil: Uma Visão Geral**. Brasília: ENAP, 1997.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. Imprensa: Salvador, JusPODIVM, São Paulo, Malheiros, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONARCHA, C. **Escola Normal da Praça: o lado noturno das luzes**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1999.

MORAIS, Neirara; SILVA, Maria Andréa Luz da; FROTA, Francisco Horacio da Silva. A participação institucionalizada em tempos de recessão democrática. **Revista Debates**, v. 15, n. 1, p. 223-246, 2021.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Quatro paradigmas do direito administrativo pós-moderno: legitimidade, finalidade, eficiência e resultados**. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

NAVARRO, Ignez Pinto. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: MEC/SEB, 2004.

NUNES, Leila R. O. De P. *Et al.* (Org.). **Comunicar é preciso: em busca das melhores práticas na educação do aluno com deficiência**. São Paulo: ABPEE, 2011. 193 p.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PAPI, Silmara de Oliveira Gomes. **Conselho de classe: que colegiado é esse? Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 26, n. 62, p. 480-518, maio/ago. 2015

PARO Vitor H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. Ed. São Paulo: Ática, 2001.

PARO, V. H. *Administração escolar: introdução crítica*. 16. Ed. São Paulo: Cortez, 2010a [1986]

PAULA, Ana Paula Paes de. *Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social*. **Revista de administração de empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PAZ, Rosângela. Os conselhos como forma de gestão das políticas públicas. *In*: SCHEINVAR, Estela; ALGEBAIL, Eveline (orgs.). **Conselhos participativos e escola**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

PENIN, Sonia e VIEIRA, Sofia Lerche. **Progestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?**. Brasília: CONSED, 2001.

PERONI, V.; ADRIÃO, T. *Programa Dinheiro Direto na Escola: uma proposta de redefinição do papel do Estado na educação?* Brasília: INEP, 2007.

PERONI, Vera Maria Vidal; ADRIÃO, Theresa. **Programa Dinheiro Direto na Escola: uma proposta de redefinição do papel do Estado?**. Porto Alegre: INEP, 2005.

PICOLI, E. S. A.; CARVALHO, E. J. G. Projeto político-pedagógico: uma construção “coletiva”? III Encontro de Pesquisa em Educação, I Jornada de Gestão Escolar e XV Semana de Pedagogia - Pedagogia 35 anos: História e Memória. UEM, Maringá, 2008

PIMENTA, S. G.; LIMA, M. S. L. *Estágio e docência*. 6. Ed. São Paulo: Cortez, 2011.

PIMENTA, Selma G. *O estágio na formação de professores: unidade teoria e prática*. 7. Ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PIOLLI, E.; PEREIRA, L.; MESKO, A.S.R. A proposta de reorganização escolar do governo paulista e o movimento estudantil secundarista. *Crítica Educativa*, Sorocaba, v. 2, n. 1, p. 21-35, jan./jun. 2016.

PRATA, Marinina Gruska Benevides. **Liberdade é Escravidão: uma visão orwelliana das histórias e das memórias do processo de transformação institucional do Banco do Brasil (1984-2000)**. Tese (Doutorado em Sociologia), Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2002.

PRATES, E. F. (2015). **Os encontros de psicólogos da área da educação (1980-1982): um projeto de psicologia escolar e educacional em São Paulo.**(Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Mestrado em Psicologia Social, São Paulo.

QUELUZ, A. G.; ALONSO, M. **O Trabalho docente: teoria & prática.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

RAMOS, Jeannette. CHAVES, Samara A. MAIA, José Gilberto B. **Trabalho docente alienado.**

RODRIGUES, Lea C. Propostas para uma avaliação em profundidade de políticas sociais. **Aval: revista avaliação de políticas públicas**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 30-34, 2008.

RODRIGUES, Lea Carvalho. Análises de conteúdo e trajetórias institucionais na avaliação de políticas públicas sociais: perspectivas, limites e desafios. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, Juiz de Fora, n.16, p. 55-73, mar. 2011.

RODRIGUES, Lea Carvalho. Método experiencial e avaliação em profundidade: novas perspectivas em políticas públicas. **Desenvolvimento em Debate**, v. 4, n. 1, p. 103-115, 2016.

SALES, J. O. C. B. **Formação docente no CED/UECE: os caminhos percorridos na construção do projeto político-pedagógico.** 2006. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006.

SILVA, Givanildo da. **O programa dinheiro direto na escola (PDDE) como mecanismo da Descentralização financeira, participação e autonomia na gestão escolar.** 2019. 134 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2015.

SILVA, M. A. **Do Projeto político do Banco Mundial ao Projeto Político-pedagógico da escola pública brasileira.** Cad. Cedes, Campinas, v.3, n. 61, p.283-301, dezembro, 2003.

SOARES, Magda. *Alfabetar: toda criança pode aprender a ler e a escrever.* São Paulo: Contexto, 2021

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 16, p. 20- 45, jun./dez. 2006.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade.** **Revista AATR**, v. 200, p. 01-11, 2002.

TEIXEIRA, Solange Maria. Políticas Sociais no Brasil: A histórica (e atual) relação entre o “público” e o “privado” no sistema brasileiro de proteção social. **Sociedade em Debate**, v. 13, n. 2, p. 45-64, 2007.

TREVISAN, Andrei Pittol; VAN BELLEN, Hans Michael. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 529-550, 2008.

VALLE, Vanice Regina Lírio do. **Políticas públicas, direitos fundamentais e controle judicial**. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

VEIGA-NETO, Alfredo. Algumas lições. In: LOUREIRO, Carine Bueira; LOPES, Maura Corcini (Org.). *Inclusão, Aprendizagem e Tecnologias em Educação: para pensar a Educação no século XXI*. São Paulo: Pimenta Cultural, 2020.

VIEIRA, F. Formação reflexiva de professores e pedagogia para a autonomia: para a constituição de um quadro ético e conceptual da supervisão. In: VIEIRA, F. *Et al. No caleidoscópio da supervisão: imagens da formação e da pedagogia*. Mangualde: Pedago, 2006. P. 15-44

WEBER, Max. **Ciência e política: duas vocações**. São Paulo: Cultrix, 2007.

ZABOT, Nircélio. *O regimento escolar como instrumento de organização administrativa e pedagógica da comunidade escolar*. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 63-66, jul./dez. 1986.

**APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI – ESTRUTURADAS
REALIZADAS NO CAMPO**



Universidade Federal do Ceará - UFC

MESTRADO PROFISSIONAL EM AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS – MAPP

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

PÚBLICO ALVO: GESTORES ESCOLARES – ESTADUAIS DA REDE ESTADUAL EM MARACANAÚ

AMOSTRA: 1 ESCOLA ESTADUAL REGULAR – EEM PROFESSORA EUDES VERAS – JARDIM JATOBÁ – GRANDE SIQUEIRA – MARACANAÚ – CE

1 ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO EM TEMPO INTEGRAL – EEMTI JOSÉ DE BORBA VASCONCELOS – CONJUNTO INDUSTRIAL – MARACANAÚ – CE

1 ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL – EEEP MARIA CARMEM – PAJUÇARA – MARACANAÚ – CE

ENTREVISTA COM GESTORES ESCOLARES

DIRETOR DE CADA UMA DAS TRÊS ESCOLAS

2 COORDENADORES PEDAGÓGICOS DE CADA ESCOLA DA AMOSTRA

TOTAL A SER ENTREVISTADO: 9 PESSOAS

1	IDENTIFICAÇÃO
2	IDADE
3	FORMAÇÃO ACADÊMICA
4	FORMAÇÃO CONTINUADA
5	TEMPO DE ATUAÇÃO NA FUNÇÃO
6	TEMPO DE ATUAÇÃO NESTA ESCOLA
7	TEMPO DE EXERCÍCIO NO MAGISTÉRIO
8	FORMA DE INGRESSO NA FUNÇÃO QUE DESEMPENHA NA ESCOLA
9	O QUE LEVOU VOCÊ A QUERER DEIXAR O EXERCÍCIO DA DOCÊNCIA EM REGÊNCIA DE SALA E SE TORNAR GESTOR ESCOLAR?
10	VOCÊ GOSTA DE SER GESTOR ESCOLAR NESTA ESCOLA?
11	QUAIS OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR VOCÊ NO EXERCÍCIO DESTA FUNÇÃO GESTORA NESTA ESCOLA?
12	A SUA FORMAÇÃO ACADÊMICA CONTRIBUIU PARA O EXERCÍCIO DE SUA ATUAL FUNÇÃO? COMO? PORQUE?
13	A SEDUC POR MEIO DA CREDE 1, OU MESMO ELA, OFERECE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA VOCÊS GESTORES ESCOLARES? CASO OFERTE, DESCREVA COMO ESTA FORMAÇÃO PODE AJUDAR VOCÊS NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO OU NÃO.
14	COMO É A SUA RELAÇÃO COM OS DEMAIS MEMBROS DA COMUNIDADE ESCOLAR?
15	DESCREVA COMO É A SUA ROTINA ENQUANTO GESTOR ESCOLAR.



Universidade Federal do Ceará - UFC

MESTRADO PROFISSIONAL EM AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS – MAPP

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

PÚBLICO ALVO: GESTORES ESCOLARES – ESTADUAIS DA REDE ESTADUAL EM MARACANAÚ

AMOSTRA: 1 ESCOLA ESTADUAL REGULAR – EEM PROFESSORA EUDES VERAS – JARDIM JATOBÁ – GRANDE SIQUEIRA – MARACANAÚ – CE

1 ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO EM TEMPO INTEGRAL – EEMTI JOSÉ DE BORBA VASCONCELOS – CONJUNTO INDUSTRIAL – MARACANAÚ – CE

1 ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL – EEEP MARIA CARMEM – PAJUÇARA – MARACANAÚ – CE

ENTREVISTA COM TÉCNICOS DO CEDEA DA CREDE 01/SEDUC ORIENTADOR DA CÉLULA DO CEDEA E O SUPERINTENDENTE DE CADA UNIDADE ESCOLAR DA AMOSTRA

TOTAL A SER ENTREVISTADO: 3 PESSOAS

1	IDENTIFICAÇÃO
2	IDADE
3	FORMAÇÃO ACADÊMICA
4	FORMAÇÃO CONTINUADA
5	TEMPO DE ATUAÇÃO NA FUNÇÃO
6	TEMPO DE ATUAÇÃO NESTA ESCOLA (SUPERINTENDENTE)
7	TEMPO DE EXERCÍCIO NO MAGISTÉRIO
8	FORMA DE INGRESSO NA FUNÇÃO QUE DESEMPENHA NA ESCOLA (SUPERINTENDENTE)
9	O QUE LEVOU VOCÊ A QUERER DEIXAR O EXERCÍCIO DA DIOCÊNCIA EM REGÊNCIA DE SALA E SE TORNAR ORIENTADOR CEDEA/SUPERINTENDENTE ESCOLAR?
10	VOCÊ GOSTA DE SER SUPERINTENDENTE NESTA ESCOLA?
11	QUAIS OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR VOCÊ NO EXERCÍCIO DESTA FUNÇÃO DE ORIENTADOR/SUPERINTENDENTE NESTAS ESCOLAS?
12	A SUA FORMAÇÃO ACADÊMICA CONTRIBUIU PARA O EXERCÍCIO DE SUA ATUAL FUNÇÃO? COMO? PORQUE?
13	A SEDUC POR MEIO DA CREDE 1, OU MESMO ELA, OFERECE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA VOCÊS GESTORES ESCOLARES? CASO OFERTE, DESCREVA COMO ESTA FORMAÇÃO PODE AJUDAR OS GESTORES NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO.
14	COMO É A SUA RELAÇÃO COM OS MEMBROS DA GESTÃO E OS DEMAIS MEMBROS DA COMUNIDADE ESCOLAR DESTAS ESCOLAS?
15	DESCREVA COMO É A SUA ROTINA ENQUANTO ORIENTADOR CEDEA / SUPERINTENDENTE ESCOLAR.



Universidade Federal do Ceará - UFC

MESTRADO PROFISSIONAL EM AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS – MAPP

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

PÚBLICO ALVO: GESTORES ESCOLARES – ESTADUAIS DA REDE ESTADUAL EM MARACANAÚ

AMOSTRA: 1 ESCOLA ESTADUAL REGULAR – EEM PROFESSORA EUDES VERAS – JARDIM JATOBÁ – GRANDE SIQUEIRA – MARACANAÚ – CE

1 ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO EM TEMPO INTEGRAL – EEMTI JOSÉ DE BORBA VASCONCELOS – CONJUNTO INDUSTRIAL – MARACANAÚ – CE

1 ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL – EEEP MARIA CARMEM – PAJUÇARA – MARACANAÚ – CE

ENTREVISTA COM PROFESSORES DAS ESCOLAS DA AMOSTRA

SERÃO ENTREVISTADOS 6 PROFESSORES DE CADA ESCOLA: DOIS DE CADA ÁREA DO CONHECIMENTO (3 ÁREAS) E DESTES, METADE, SERÃO PROFESSORES COORDENADORES DE ÁREA, CASO A ESCOLA TENHA E A OUTRA METADE, PROFESSORES QUE EXERCEM A DIREÇÃO DE TURMA, TENDO TODOS PELO MENOS 50% DA CARGA HORÁRIA EM REGÊNCIA DE SALA DE AULA.

TOTAL DE PROFESSORES A SER ENTREVISTADOS: 18

1	IDENTIFICAÇÃO
2	IDADE
3	FORMAÇÃO ACADÊMICA
4	FORMAÇÃO CONTINUADA
5	TEMPO DE ATUAÇÃO NO MAGISTÉRIO
6	TEMPO DE ATUAÇÃO NESTA ESCOLA
7	TEMPO DE EXERCÍCIO NO MAGISTÉRIO
8	FORMA DE INGRESSO NA FUNÇÃO QUE DESEMPENHA NA ESCOLA COMO PROFESSOR
9	COMO SE DÁ O PLANEJAMENTO NESTA UNIDADE ESCOLAR?
10	A SEDUC/CREDE 1 OFERECE FORMAÇÃO CONTINUADA?
11	NA SUA VISÃO COMO É A AÇÃO DO NÚCLEO GESTOR DESTA ESCOLA?
12	O QUE VOCÊ FARIA NA ESCOLA, CASO ALGUM DIA VOCÊ ASSUMISSE A GESTÃO ESCOLAR? COMO SERIA A SUA AÇÃO COMO GESTOR?
13	VOCÊ GOSTA DE TRABALHAR NESTA INSTITUIÇÃO? PORQUE? A GESTÃO ESCOLAR COOPERA PARA ESTA SUA RESPOSTA? COMO? PORQUE?
14	COMO É A SUA RELAÇÃO COM OS MEMBROS DA GESTÃO ESCOLAR E OS DEMAIS MEMBROS DA COMUNIDADE ESCOLAR DESTAS ESCOLAS?
15	DESCREVA COMO É A SUA ROTINA ENQUANTO PROFESSOR REGENTE DE SALA DE AULA E NA OUTRA FUNÇÃO QUE VOCÊ DESEMPENHA NA ESCOLA SEJA PCA OU PPDT.



Universidade Federal do Ceará - UFC

MESTRADO PROFISSIONAL EM AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS – MAPP

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

PÚBLICO ALVO: GESTORES ESCOLARES – ESTADUAIS DA REDE ESTADUAL EM MARACANAÚ

AMOSTRA: 1 ESCOLA ESTADUAL REGULAR – EEM PROFESSORA EUDES VERAS – JARDIM JATOBÁ – GRANDE SIQUEIRA – MARACANAÚ – CE

1 ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO EM TEMPO INTEGRAL – EEMTI JOSÉ DE BORBA VASCONCELOS – CONJUNTO INDUSTRIAL – MARACANAÚ – CE

1 ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL – EEEP MARIA CARMEM – PAJUÇARA – MARACANAÚ – CE

ENTREVISTA COM ALUNOS DAS ESCOLAS DA AMOSTRA

SERÃO ENTREVISTADOS 9 ALUNOS DE CADA ESCOLA: TRÊS DE CADA UMA DAS SÉRIES/ANOS OFERTADOS PELA ESCOLA, SENDO TRÊS ALUNOS DO 1º ANO; TRÊS DO 2º ANO E TRÊS ALUNOS DO 3º ANO DO ENSINO MÉDIO DE ACORDO COM A ESCOLA.

TOTAL DE ALUNOS A SER ENTREVISTADOS: 27

1	IDENTIFICAÇÃO
2	IDADE
3	SÉRIE/ANO
4	TEMPO NA ESCOLA
5	COMO É A RELAÇÃO COM SEUS PROFESSORES?
6	COMO É A RELAÇÃO COM OS SEUS GESTORES?
7	NA SUA OPINIÃO COMO É A ATUAÇÃO DOS SEUS PROFESSORES?
8	NA SUA OPINIÃO COMO É A ATUAÇÃO DOS GESTORES DA ESCOLA?
9	COMO VOCÊ, ENQUANTO ALUNO, PODE ATUAR NA ESCOLA DE MANEIRA A COLABORAR COM A GESTÃO?
10	NA SUA OPINIÃO ESTA ESCOLA CUMPRE O SEU PAPEL ENQUANTO EDUCAÇÃO DE ADOLESCENTES E JOVENS NO ENSINO MÉDIO? PORQUE?
11	QUAL A SUA AVALIAÇÃO GERAL SOBRE ESTA ESCOLA? FALE DE TUDO, INCLUSIVE DOS GESTORES E PROFESSORES.



Universidade Federal do Ceará - UFC

MESTRADO PROFISSIONAL EM AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS – MAPP

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

PÚBLICO ALVO: GESTORES ESCOLARES – ESTADUAIS DA REDE ESTADUAL EM MARACANAÚ

AMOSTRA: 1 ESCOLA ESTADUAL REGULAR – EEM PROFESSORA EUDES VERAS – JARDIM JATOBÁ – GRANDE SIQUEIRA – MARACANAÚ – CE

1 ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO EM TEMPO INTEGRAL – EEMTI JOSÉ DE BORBA VASCONCELOS – CONJUNTO INDUSTRIAL – MARACANAÚ – CE

1 ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL – EEEP MARIA CARMEM – PAJUÇARA – MARACANAÚ – CE

ENTREVISTA COM SERVIDORES DAS ESCOLAS DA AMOSTRA

SERÃO ENTREVISTADOS 2 SERVIDORES DE CADA ESCOLA.

TOTAL DE SERVIDORES A SER ENTREVISTADOS: 06

1	IDENTIFICAÇÃO
2	IDADE
3	FUNÇÃO NA ESCOLA
4	TEMPO NA ESCOLA
5	COMO É A RELAÇÃO COM OS PROFESSORES?
6	COMO É A RELAÇÃO COM OS SEUS GESTORES?
7	COMO É A RELAÇÃO COM OS ALUNOS?
8	FALE UM POUCO SOBRE ESTA ESCOLA, COMO ELA FUNCIONA NO DIA-A-DIA.
9	VOCÊ SE SENTE PARTE INTEGRANTE E PARTICIPANTE DA ESCOLA? PORQUE?
10	COMO É O PROCESSO DE ORIENTAÇÃO SOBRE A SUA AÇÃO ENQUANTO SERVIDOR? QUEM E COMO FALAM COM VOCÊ SOBRE AS SUAS ATIVIDADES DIÁRIAS NESTE ESCOLA.
11	FAÇA UMA AVALIAÇÃO GERAL DESTA ESCOLA.



Universidade Federal do Ceará - UFC

MESTRADO PROFISSIONAL EM AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS – MAPP

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

PÚBLICO ALVO: GESTORES ESCOLARES – ESTADUAIS DA REDE ESTADUAL EM MARACANAÚ

AMOSTRA: 1 ESCOLA ESTADUAL REGULAR – EEM PROFESSORA EUDES VERAS – JARDIM JATOBÁ – GRANDE SIQUEIRA – MARACANAÚ – CE

1 ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO EM TEMPO INTEGRAL – EEMTI JOSÉ DE BORBA VASCONCELOS – CONJUNTO INDUSTRIAL – MARACANAÚ – CE

1 ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL – EEEP MARIA CARMEM – PAJUÇARA – MARACANAÚ – CE

ENTREVISTA COM O PAI OU A MÃE OU O RESPONSÁVEL LEGAL DE ALUNOS DAS ESCOLAS DA AMOSTRA, DE PREFERÊNCIA DO CONSELHO ESCOLAR - PÚBLICO DOIS PAIS POR ESCOLA.

SERÃO ENTREVISTADOS 2 PAIS/MÃES/RESPONSÁVEIS POR ALUNOS DE CADA ESCOLA.

TOTAL DE SERVIDORES A SER ENTREVISTADOS: 06

1	IDENTIFICAÇÃO
2	IDADE
3	TEMPO QUE O FILHO ESTUDA NA ESCOLA
4	COMO É A RELAÇÃO COM OS SERVIDORES DA ESCOLA?
5	COMO É A RELAÇÃO COM OS PROFESSORES?
6	COMO É A RELAÇÃO COM OS SEUS GESTORES?
7	COMO É A RELAÇÃO DESTA ESCOLA COM A COMUNIDADE DO ENTORNO (ARREDORES DA ESCOLA) EM SUA OPINIÃO?
8	FALE UM POUCO SOBRE ESTA ESCOLA, COMO ELA FUNCIONA NO DIA-A-DIA E COMO ELA AJUDA SEU FILHO ENQUANTO ALUNO DELA.
9	VOCÊ SE SENTE PARTE INTEGRANTE E PARTICIPANTE DA ESCOLA? PORQUE?
10	COMO É O PROCESSO DE ORIENTAÇÃO SOBRE A SUA AÇÃO ENQUANTO CONSELHO ESCOLAR? QUEM E COMO FALAM COM VOCÊ SOBRE AS SUAS ATIVIDADES NO CONSELHO DA ESCOLA?
11	FAÇA UMA AVALIAÇÃO GERAL DESTA ESCOLA.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: A PRÁTICA DOS GESTORES ESCOLARES NAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL EM MARACANAÚ: UMA ANÁLISE DA ATUAÇÃO DOS DIRETORES

Nome do Pesquisador: MÁRCIO ROQUE CORDEIRO

Nome do Orientador: Dr. Luís Tomás Domingos

A(O) Sra. (Sr.) está sendo convidado(a) a participar dessa pesquisa que tem como finalidade analisar quais fatores contribuem para o baixo rendimento escolar de determinados alunos, observando o ambiente sócio, econômico e político que essas crianças e adolescentes vivem.

Ao participar deste estudo a(o) sra. (sr.) permitirá que o pesquisador registre em áudio a narrativa autobiográfica por você explicitada, a partir do conjunto de respostas às perguntas previstas no roteiro de entrevista semiestruturado o qual lhe foi fornecido previamente. Posteriormente o conteúdo gravado em áudio será transcrito pelo pesquisador. Sempre que quiser a(o) coparticipante poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do pesquisador.

A participação nesta pesquisa não trará complicações legais, nem de qualquer outra natureza, uma vez que as falas transcritas serão utilizadas exclusivamente com a finalidade acadêmica/científica. Outrossim, as identidades dos(as) coparticipantes serão mantidas em sigilo e nomes fictícios serão utilizados para representar os personagens analisados. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução no. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador e o orientador terão conhecimento dos dados.

Esperamos que este estudo traga informações importantes para impulsionar a evolução do aprendizado dos alunos, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para diminuição da desigualdade social, considerando que o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Nome do(a) Participante da Pesquisa

Assinatura do(a) Participante da Pesquisa

Assinatura da Pesquisadora

Assinatura do Orientador

Pesquisador Principal: MÁRCIO ROQUE CORDEIRO

**Universidade Federal do Ceará – UFC
Programa de Pós-Graduação de Avaliação em Políticas Públicas (Profissional)**