



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y LA COMUNICACIÓN**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA: POSSIBILIDADES DE INTEGRAÇÃO**  
**COMUNIDADE E ESCOLA**

João Andrei Dantas

Asunción, Paraguay

2022

João Andrei Dantas

**GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA: POSSIBILIDADES DE  
INTEGRAÇÃO COMUNIDADE E ESCOLA**

Tese apresentada, defendida e aprovada para curso de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Ciências da educação e de comunicação da Universidade Autônoma de Assunção como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof. Dr. Daniel González González

Asunción, Paraguay

2022

João Andrei Dantas

**GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA: POSSIBILIDADES DE INTEGRAÇÃO  
COMUNIDADE E ESCOLA**

Asunción (Paraguay)

Tutor: Prof. Dr. Daniel González González

Tese de Mestrado em Ciências da Educação. p.139 – UAA, 2022.

Palavras-Chave:

1. Gestão Democrática 2. Comunidade Escolar. 3. Escola 4. Projeto Político Pedagógico 5. Integração

João Andrei Dantas

**GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA: POSSIBILIDADES DE  
INTEGRAÇÃO COMUNIDADE E ESCOLA**

Esta tese foi avaliada e aprovada para obtenção do título de Mestre em Educação, pela  
Universidade Autónoma de Asunción- UAA

---

---

---

A ciência consiste em substituir o saber que parecia seguro por  
uma teoria, ou seja, por algo problemático.

José Ortega y Gasset

## AGRADECIMENTO

Antes de tudo agradecer a Deus regente do Universo, pela disposição, persistência e saúde para realizar este trabalho.

Ao querido professor Dr. Daniel González González que orientou a minha pesquisa com competência, sempre se mostrando solícito, incentivando e orientando os caminhos dessa dissertação, passando cada vez mais muito conhecimento.

Aos nobres professores e professoras deste mestrado, aos funcionários e funcionária da UAA, a direção desta valorosa Universidade.

Aos colaboradores desta pesquisa, alunos, gestores, professores e pais de alunos da Escola Cidadão Integrada EEEFM Joana Emília da Silva, que de forma especial contribuíram para que a presente avaliação pudesse transcorrer de forma satisfatória.

À minha família, minha querida e amada esposa Quezia, as minhas joias preciosas, minhas filhas, Letienne e Sophia, que tanto incentivaram, compreenderam algumas ausências, mas sabem que essa conquista é nossa.

Aos meus pais, Dona Lêda, minha primeira professora e João Dudú, que não está mais presente neste plano, mas um ser de luz, que acompanhou nossa trajetória e ainda está acompanhado de outro forma, grato pela força, incentivo e com os quais deixei de estar presente por muitas horas e em muitas oportunidades, como também, a minha irmã Andressa a responsável pelas positivities.

Por fim, gostaria de prestar minha homenagem aos amigos conquistados ao longo deste mestrado e do desenvolvimento deste trabalho e a todos que contribuíram para a sua concretização.

*“Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem  
aprender a fazer o caminho caminhando,  
refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a  
caminhar.”  
(Freire, P.)*

## SUMÁRIO

Lista de tabela.....	x
Lista de figuras .....	xi
Lista de abreviaturas.....	xii
Resumo .....	xiii
Resumem .....	xiv
<b>INTRODUÇÃO A INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1. O CONCEITO DE DEMOCRACIA .....	21
1.1. A presença das teorias humanas na formação de alunos críticos e conscientes.....	23
1.2. Gestão escolar e suas frentes.....	27
1.3. As ações democráticas de gestão em ambientes escolares.....	29
2. GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS BRASILEIRAS.....	33
2.1. Gestão educacional democrática: considerações iniciais.....	34
2.2. O respeito às diferenças no espaço educacional como medida democrática .....	37
3. A CONSTRUÇÃO SÓCIO-HISTÓRICA DO ALUNO E DO ESPAÇO ESCOLAR DEMOCRÁTICO.....	42
3.1. A importância da inteligência emocional e o gestor como líder no espaço educacional.....	46
3.2. A ineficácia das metodologias tradicionais de ensino.....	49
3.3. O clima organizacional nas escolas públicas e seus reflexos.....	53
4. A FORMAÇÃO E A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NAS TOMADAS DE DECISÃO DAS ESCOLAS .....	58
4.1. A Unidade familiar do aluno.....	59
4.2. Participação ativa e apoio educacional fora da escola .....	62
4.3. A escola e a transmissão de um legado histórico-cultural por Hannah Arendt .....	63
5. MARCO METODOLÓGICO .....	66
5.1. Justificativa da investigação.....	67
5.2. Problema da investigação.....	69
5.3. Objetivos da pesquisa .....	70
5.3.1. Objetivo geral .....	70
5.3.2. Objetivos específicos .....	70

5.4. Contexto espacial e socioeconômico da pesquisa.....	70
5.4.1. Delimitação da pesquisa.....	74
5.5. Participantes da pesquisa.....	76
5.5.1. Gestores escolares .....	76
5.5.2. Pais ou responsáveis legais de alunos .....	77
5.5.3. Professores .....	77
5.5.4. Alunos .....	77
5.6. Técnicas e instrumento de coletas de dados.....	78
5.6.1. Entrevistas semiestruturada.....	79
5.7. Validação dos instrumentos .....	80
5.8. Procedimento da pesquisa .....	80
5.9. Questões éticas .....	83
6. ANÁLISE DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	84
6.1. Os mecanismos de participação da comunidade nas tomadas de decisões criadas pela escola .....	85
6.2. A prática da gestão e sua qualidade democrática em todas as esferas que compõem uma unidade escolar .....	90
6.3. A proposta pedagógica da gestão adotada na Escola Estadual Joana Emília da Silva .....	98
CONCLUSÕES .....	105
SUGESTÕES .....	109
REFERÊNCIAS .....	111
ANEXOS .....	123

**LISTA DE TABELA**

**TABELA N° 01:** Participantes da Investigação..... 78

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b>	Mapa da Paraíba, com o município de Fagundes em destaque.....	71
<b>FIGURA 2</b>	Mapa do Brasil, com as divisões regionais e os Estados.....	72
<b>FIGURA 3</b>	Mapa da Paraíba.....	73
<b>FIGURA 4</b>	Vista da área urbana de Fagundes.....	74

## LISTA DE ABREVIATURAS

ALUN - Aluno

Art. – Artigo

BNCC - Base Nacional Comum Curricular

CAF – Coordenação do Acompanhamento Financeiro

CAs – Coordenação de Áreas

CF – Constituição Federal

COVID - COrona VIRus Disease

CP – Coordenação Pedagógica

ECI – Escola Cidadã Integrada

EEEFM – Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio

GES - Gestão

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira

PCNEM - Parâmetros Curriculares Nacionais para o ensino médio

PCNs - Parâmetros Curriculares Nacionais

PDCA - **P**lan, **D**o, **C**heck e **A**ct (sigla em inglês)

PIB – Produto Interno Bruto

PPP – Projeto Político Pedagógico

PROF. - Professor

UAA – Universidad Autónoma de Asunción

## RESUMO

A dissertação que aqui se apresenta discute a forma como o envolvimento das instituições e comunidades educativas é um processo educativo que transforma e luta por uma sociedade justa, democrática, participativa e equitativa. Nesse sentido, as escolas públicas são de fundamental importância porque as escolas, em sua dimensão social e em suas inter-relações com a sociedade mais ampla, podem praticar e se estruturar como espaços em que a democracia participativa pode ser vivida como um direito. A problemática do tema selecionado para pesquisa se relaciona com a aplicabilidade real dos conceitos relacionados ao exercício real e benéfico da Gestão Democrática nos espaços escolares públicos brasileiros. O objetivo geral da pesquisa é analisar a concepção e a prática de gestão escolar em relação aos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar. Enquanto isso, os objetivos específicos consistem em: a) Identificar os mecanismos da participação da comunidade nas tomadas de decisões criadas pela Escola; b) descrever a prática da gestão e sua qualidade democrática em todas as esferas que compõem uma unidade escolar; c) avaliar a proposta pedagógica da gestão adotada na Escola Cidadão Integrada Joana Emília da Silva. A escolha dos participantes da pesquisa visa apresentar as considerações práticas relacionadas ao tema, por meio das vivências e opiniões formadas por representantes de todos os setores envolvidos na gestão escolar, sendo os escolhidos: 2 (dois) gestores (a)s, 12 educadores da Escola (3ª série do Ensino Médio), 10 alunos (3ª série do Ensino Médio) e os pais que participam da gestão escolar. Fazendo jus ao nome, a tipologia descritiva visa descrever sobre as possibilidades de integração comunidade e escola através da gestão democrática, assim, essa investigação aborda o paradigma fenomenológico. Nesse patamar, o método fenomenológico nos permite refletir sobre as questões relacionadas à gestão educacional democrática e suas possibilidades de integração comunidade e escola pois admite uma atenção sobre o fenômeno observado ou vivenciado, e ao mesmo tempo estabelece relações com o outro e com o mundo. A análise de dados constitui na leitura, identificação e organização de todas as respostas obtidas através da entrevista semiestruturada, em busca de identificar a formação das opiniões, a motivação das ideologias e a influência que as vivências possuem nas respostas dos participantes. Por meio da pesquisa realizada para que fosse viabilizada a presente pesquisa foi possível concluir que gerir um espaço democrático, cumprindo regras e determinações gerencialistas em um meio hostil, desigual, que acaba fomentando a não participação coletiva, se apresenta como uma tarefa árdua aos gestores e professores. Ao passo que as contribuições geradas por essa pesquisa compõem a ideia de que é fundamental o estímulo ao debate sobre a gestão gerencialista e gestão democrática na escola, para a promoção de futuros estudos sobre ambos os estilos gerenciais, para que a comunidade acadêmica e meios ligados à educação, opinião pública e toda a sociedade, tenham mais conhecimento acerca de gestão educacional, possibilitando, em possíveis reformas da educação, a existência de arcabouços teóricos, opiniões favoráveis e contrárias, críticas e elogios a cada tipo de gestão, observação de pontos fortes e fracos, benefícios e malefícios, na construção de modelos de gestão possíveis, práticos e justos.

**Palavras-Chave:** 1. Gestão Democrática 2. Comunidade Escolar 3. Escola 4. Projeto Político Pedagógico 5. Integração

## RESUMEM

La disertación que aquí se presenta discute cómo la participación de las instituciones educativas y las comunidades es un proceso educativo que transforma y lucha por una sociedad justa, democrática, participativa y equitativa. En este sentido, las escuelas públicas son de fundamental importancia porque las escuelas, en su dimensión social y en sus interrelaciones con la sociedad en general, pueden practicarse y estructurarse como espacios en los que la democracia participativa puede ser vivida como un derecho. El problema del tema seleccionado para la investigación está relacionado con la aplicabilidad real de conceptos relacionados con el ejercicio real y beneficioso de la Gestión Democrática en los espacios de las escuelas públicas brasileñas. El objetivo general de la investigación es analizar la concepción y práctica de la gestión escolar en relación con los procesos colectivos de participación y decisión de los agentes implicados en la escuela y de los miembros de la comunidad escolar. En tanto, los objetivos específicos son: a) Identificar los mecanismos de participación comunitaria en la toma de decisiones creados por la Escuela; b) describir la práctica de la gestión y su calidad democrática en todos los ámbitos que componen una unidad escolar; c) evaluar la propuesta pedagógica de la dirección adoptada en la Escuela Ciudadana Integrada Joana Emilia da Silva. La elección de los participantes de la investigación tiene como objetivo presentar las consideraciones prácticas relacionadas con los temas, a través de las experiencias y opiniones formadas por representantes de todos los sectores involucrados en la gestión escolar, siendo los elegidos: 2 (dos) gerentes (a), 12 educadores de la Escuela (3er grado de secundaria), 10 estudiantes (3er grado de secundaria) y padres que participan en la gestión escolar. Haciendo honor al nombre, la tipología descriptiva tiene como objetivo describir las posibilidades de integración comunitaria y escolar a través de la gestión democrática, por lo tanto, esta investigación aborda el paradigma fenomenológico. En este nivel, el método fenomenológico nos permite reflexionar sobre temas relacionados con la gestión educativa democrática y sus posibilidades de integración comunitaria y escolar porque admite una atención sobre el fenómeno observado o experimentado, y al mismo tiempo establece relaciones con el otro y con el mundo. El análisis de datos consiste en la lectura, identificación y organización de todas las respuestas obtenidas a través de entrevistas semiestructuradas, con el fin de identificar la formación de opiniones, la motivación de las ideologías y la influencia que las experiencias tienen en las respuestas de los participantes. A través de la investigación realizada, pudo concluir que la gestión de un espacio democrático, cumpliendo con las normas y determinaciones gerenciales en un entorno hostil, desigual, que termina promoviendo la participación no colectiva, se presenta como una ardua tarea para directivos y docentes. Si bien los aportes generados por esta investigación conforman la idea de que es fundamental estimular el debate sobre la gestión democrática en la escuela, para la promoción de futuros estudios sobre ambos estilos de gestión, de manera que la comunidad académica y los medios de comunicación vinculados a la educación, la opinión pública y la sociedad en su conjunto, tengan más conocimientos sobre la gestión educativa, posibilitando, en posibles reformas de la educación, la existencia de marcos teóricos, opiniones favorables y contrarias, críticas y elogios a cada tipo de gestión, observación de fortalezas y debilidades, beneficios y perjuicios, en la construcción de modelos de gestión posibles, prácticos y justos.

**Palabras clave:** 1. Gestión democrática 2. Comunidad Escolar 3. Escuela 4. Proyecto Político Pedagógico 5. Integración

## INTRODUÇÃO A INVESTIGAÇÃO

A temática da dissertação que aqui se apresenta se relaciona com os impactos gerados pelo exercício da Gestão Educacional Democrática na Escola Cidadão Integrada Joana Emília da Silva, sobretudo no que se refere à ampliação e intensificação da relação entre a comunidade e a unidade escolar, gerando melhores condições de ensino e de aprendizagem. Parte-se da ideia inicial de que as concepções dominantes atualmente sobre o perfil da gestão democrática é uma concepção burocrática, uma concepção corporativista, uma concepção gerencial e uma concepção político-social, na qual os gestores escolares enfrentam em um contexto de coexistência entre os modos de regulação burocrático e pós-burocrático.

O momento político atual, diante de extremismos, e questionamentos, por parte de figuras públicas que ocupam cargos de autoridade ou influência política, sobre a teoria, propostas e eficácia da prática sobre gestão educacional, além do avanço de práticas de gestão gerencialista, nos faz indagar até que ponto a gestão democrática ainda é vista e percebida como algo possível e prático, por parte dos Gestores da educação, diante de outros prismas de gestão, sobretudo em regiões metropolitanas de Pernambuco e em escolas de referência, visto que são referenciais de excelência pelo prisma gerencialista.

Hoje, os gestores escolares são confrontados com toda uma série de mudanças administrativas, políticas e burocráticas do contexto em que exercem suas atividades, que determinam claramente sua missão e suas funções, as habilidades mobilizadas, os procedimentos utilizados e os resultados obtidos. Partindo-se dessa inovação científica, direciona que essas modificações dizem respeito, em particular, aos modos de regulamentação das políticas públicas de educação, práticas de gestão e processos pedagógicos.

Assim sendo, os gestores são confrontados com o surgimento de novos modos de regulação, que precisa e deve cumprir para proporcionar dados de desempenho e desenvolvimento da comunidade escolar, que substitui o controle a priori pelos padrões pelo controle a posteriori dos resultados. Entretanto vale ressaltar que uma mudança de paradigma em termos organizacional e gerencial, substitui o modelo burocrático por modos pós-burocráticos alternativos. O papel do gestor que tem como função tomar decisões e agir com democracia, considerando a opinião de todos os membros da escola, como

também, decidir na flexibilidade no currículo e na diversificação de estratégias pedagógicas, a fim de lidar com a crescente heterogeneidade do público e promover a adequação dos percursos escolares às características dos alunos.

Nesse sentido, os desafios enfrentados pela administração e gestão das instituições só podem ser resolvidos no âmbito de um vasto conjunto de medidas políticas que vão além do domínio restrito das escolas e seus professores.

Seguindo essa linha de raciocínio, considera-se ser os seguintes pontos enfatizados: a reconversão do papel das instituições escolares e de sua administração, fortalecendo sua função reguladora e garantidora dos princípios e objetivos gerais, de correção de desigualdades e compensação distributiva de recursos; a promoção da descentralização territorial e administrativa, mediante transferência efetiva de habilidades e recursos para os municípios em termos de distribuição de recursos e regulamentação local do sistema educacional; a garantia de uma autonomia efetiva da escola no quadro de sua multi-dependência funcional e de uma multi-regulação política, a qualificação dos líderes escolares, a profissionalização de professores e agentes educacionais, bem como o fortalecimento da participação de pais e alunos.

A justificativa de pesquisa se relaciona com o fato de que nos últimos anos do século XX e início do século XXI viu-se profundas modificações técnico-administrativas na escola brasileira, em busca de um projeto educacional alicerçado no desenvolvimento político e social que se processa na sociedade. Nesse sentido a democratização e a gestão participativa têm sido um referencial no processo de reorganização do sistema de ensino nacional e nossa realidade não poderia ficar imune a essas transformações.

Dentre as reformas educacionais a partir dos anos de 1990, tem-se a regulamentação da implantação dos Colegiados Escolares nas escolas da rede pública através da Lei de Diretrizes e bases da Educação –LDB 9394/96, com a finalidade de favorecer a interlocução e a participação dos segmentos escolares com os segmentos comunitários, tal iniciativa objetiva mudanças de postura da comunidade escolar e do seu entorno, influenciando por sua vez, mudanças nas esferas administrativas, pedagógicas e financeiras. A Constituição brasileira de 1988, diz que a educação é dever dos pais e responsabilidade conjunta da família, do Estado e da sociedade. Os pais são corresponsáveis pela educação dos filhos, por sua escolaridade e pela escola. Portanto “o ensino será ministrado com base no princípio da gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Art. 206, inciso VI).

Nesse sentido a justificativa do presente tema gira em torno do fato de que a comunidade escolar e social deve estar presente na escola, manifestando suas expectativas e avaliando os resultados dos trabalhos da escola, estabelecendo assim uma parceria constante e permanente entre escola e comunidade, transformando as expectativas da comunidade em relação ao espaço escolar.

A participação dos agentes educacionais e da comunidade é um processo educativo, transformador e de luta pela construção de uma sociedade justa, democrática, participativa e igualitária. Nesse sentido, a escola pública tem uma importância fundamental, porque a escola, na sua dimensão social e na sua inter-relação com dimensões sociais mais abrangentes podem praticar e se constituir como um espaço de vivência da democracia participativa como um direito.

O espaço da escola pública é um espaço privilegiado para construir uma cultura de participação, autonomia, igualitária e principalmente de cidadania. Pode parecer utópico quando falamos em gestão educacional das escolas públicas, não devemos deixar de discutir e buscarmos a participação de todos. Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública básica que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como uma utopia. Acredito não ser de pouca importância examinar as implicações decorrentes dessa utopia.

A gestão democrática escolar no Brasil tomo corpo apoiada pela legislação vigente. “Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com 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 no conselho escolar e equivalentes” (Art. 14, inciso VI - LDB 9.394/96).

É oportuno compreender que a verdadeira democracia se caracteriza dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública. Frente a essa assertiva, surgem algumas questões investigativas que se tornam essenciais descrever: Quais os mecanismos da participação da comunidade nas tomadas de decisões criadas pela Escola? Qual a prática da gestão e sua qualidade democrática em todas as esferas que compõem uma unidade escolar? Qual a proposta pedagógica da gestão adotada na Escola Estadual Joana Emília da Silva?

Em busca de desenvolver a pesquisa que se propõem, o problema de pesquisa da presente tese pode ser definido pela seguinte questão: Qual a concepção e a prática da

gestão escolar em relação aos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar?

Objetivo Geral:

Analisar a concepção e a prática de gestão escolar em relação aos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar.

Objetivos Específicos:

1 – Identificar os mecanismos da participação da comunidade nas tomadas de decisões criadas pela Escola.

2 – Descrever a prática da gestão e sua qualidade democrática em todas as esferas que compõem uma unidade escolar.

3 – Avaliar a proposta pedagógica da gestão adotada na ECI Escola Estadual Joana Emília da Silva.

A pesquisa foi realizada com a finalidade compreender as situações que perpassam o processo de gestão democrática da Escola Cidadã Integrada Joana Emília da Silva. Sendo essa fundada no ano de 1981, e implantado o sistema integral em 2020, sendo a maior escola estadual em número de matrículas do município de Fagundes/PB, está localizada na Avenida Irineu Bezerra, s/n, no centro da cidade de Fagundes, no Estado da Paraíba, nordeste do Brasil.

A tipologia textual utilizada para a realização da presente produção é descritiva e visou realizar a explicação e exemplificação dos temas em questão, no caso: a gestão democrática e seus impactos na qualidade de vida no ambiente escolar.

Fazendo jus ao nome, a tipologia descritiva tem como objetivo direto descrever sobre as possibilidades de integração comunidade e escola através da gestão democrática. Como bem coloca Godoy (1995), a pesquisa qualitativa deve atender a alguns critérios para que seja corretamente categorizada. Por exemplo, deve ser, primordialmente, descritiva. Isso é, deve descrever os fatos e aspectos conceituais envolvidos no tema da pesquisa. Bem como também é possível observar que os dados coletados não podem ser quantificados, isso é, não se trata de numerologia simbólicas, mas sim a análise de ideias,

vivências, opiniões e ações das partes envolvidas, como no caso da presente pesquisa: alunos, pais, professores e gestores escolares.

Devido a sua condição singular, ou seja, cada indivíduo utilizado como objeto de estudo apresenta uma resposta diferente, se torna necessário que esses dados sejam analisados de forma individual, sendo que cada um deles apresenta uma perspectiva diferente para uma realidade igual ou similar. Finalizando assim, com o processo de análise e apresentação dos resultados obtidos com cada uma das contribuições humanas para a pesquisa qualitativa da produção acadêmica, tendo a sua importância altamente associada à parte prática das teorias apresentadas nas pesquisas que se formulam.

Como bem coloca Martins (2004, p. 13) “a importância da pesquisa qualitativa está totalmente associada à análise de fenômenos sociais como o abordado no presente trabalho: a gestão escolar democrática dentro das unidades escolares brasileiras”. É importante salientar que as escolas, enquanto espaços de convivência social são espaços de transformação e desenvolvimento, não apenas do ponto de vista acadêmico como também moral, ético e ideológico. Por isso, compreende-se que ações democráticas, que não prezem pelo autoritarismo e valorizem as ideias e preferências da comunidade como um todo, seriam mais vantajosas na gestão e administração das escolas públicas do Estado da Paraíba, de modo que apenas um enfoque qualitativo seria capaz de demonstrar as opiniões dos envolvidos nesse meio diretamente.

Assim, essa investigação aborda o paradigma fenomenológico que segundo Alvarenga (2012) “as investigações fenomenológicas estudam maneira como as pessoas experimentam seu mundo, sua vivência, que significados têm para elas e como compreendê-los, de onde o investigador extrai a essência do fenômeno para descrevê-lo”. Nessa magnitude o método fenomenológico descreve e explica como o fenômeno acontece no tempo e no espaço, buscando entender características e experiências no qual se efetivou o acontecimento.

Nesse patamar, o método fenomenológico nos permite refletir sobre as questões relacionadas à gestão educacional democrática e suas possibilidades de integração comunidade e escola, pois admite uma atenção sobre o fenômeno observado ou vivenciado, e ao mesmo tempo estabelece relações com o outro e com o mundo. Os participantes da pesquisa foram submetidos a uma entrevista semiestruturada aplicada a dois gestores, doze professores, dez alunos da 3ª série do Ensino Médio e os pais que participam da gestão escolar.

A dissertação que aqui se apresenta foi dividida em seis partes onde o primeiro deles discute a amplitude e as reais aplicações plurais do conceito de “democracia”, não apenas dentro do contexto educacional, versando sobre a gestão e sua função em uma unidade escolar. Já a parte seguinte realiza a associação entre a democracia e a gestão, discutindo efetivamente a Gestão Democrática nas escolas do Brasil. A terceira parte destrincha a forma como, de fato, um espaço educacional pode passar a ser democrático e como pode ocorrer uma integração significativa entre a unidade escolar e a comunidade em que essa escola está inserida. Em seguida, formulam-se reflexões sobre a comunidade escolar e sua participação no processo de gestão, no caso de uma Gestão Escolar Democrática, os benefícios e reais aplicações dessa prática. A quinta parte apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, já supracitado, dando sequência a análise dos dados obtidos e, por fim, a conclusão da dissertação.

## 1. O CONCEITO DE DEMOCRACIA

A democracia tem seus desdobramentos históricos pelos atenienses, porém, não é possível dizer que foi lá que surgiu a democracia que se conhece hoje. Isso porque, segundo Veira (2013) a democracia ateniense era excludente para com seus participantes.

Para Bonavides (2010) foi na Grécia, sobretudo em Atenas, que surgira a democracia direta, onde o povo se reunia na “Ágora” espécie de uma assembleia, para tratar de assuntos referentes à política e exercer seu poder democrata.

A democracia surge da aplicação do conceito de “participação” no meio político, isso porque esse termo significa a divisão de algo entre várias partes. Neste contexto, a participação é o poder de decisão dado a uma parte da população, como se a política fosse dividida e partilhada. Diferente da centralização de poder político, tão conhecido na história (Moroni e Ciconello, 2005).

Ainda segundo Moroni e Ciconello (2005), a participação política de diferentes cidadãos contribuía para a pluralidade de ideias e fazia com que as demandas de mais grupos sociais fossem colocadas em pauta e até mesmo atendidas. Porém, como veremos no decorrer deste trabalho, nem todas as camadas da sociedade grega eram levadas em consideração.

Neste tipo de democracia, só eram considerados cidadãos aqueles que fossem homens, adultos, atenienses e que também fossem filhos de pais legítimamente atenienses. Dessa forma, aqueles que não se enquadravam nesses padrões não tinham o direito de participar da vida política (Bonavides, 2010).

Se estabelece uma contradição na democracia ateniense, isso porque “o direito de participação no ato instituidor da vontade política, era regalia de ínfima minoria de homens apoiados sobre esmagadora maioria de homens escravos” (Bonavides, 2010, p. 27).

Os conceitos de “povo” e de “maioria” na democracia ateniense ficam enfraquecidos, devido ao fato que o povo significa um seletivo grupo de uma específica classe social e a maioria não é concreta devido ao fato dos participantes não serem a real população de Atenas.

Segundo Funari (2002) a democracia ateniense só podia ser aproveitada por uma parcela da população, porém, os requisitos ainda podiam incluir como cidadãos aqueles que eram camponeses e pequenos artesões. Essa realidade era completamente inusitada, visto que até então o poder político era restrito aqueles que eram extremamente ricos e bem-nascidos.

No entanto, a personalidade excludente natural daquele período histórico resultou em vastas críticas. Funari (2002) acrescenta que o filósofo Sócrates era um exemplo daqueles que eram desfavoráveis à política ateniense. Para ele era “na qual atuavam pessoas despreparadas e na qual a arte de falar bem, estava a serviço do engano”.

O acontecido do julgamento de Atenas contra Sócrates e a seguinte condenação à morte “por sentença de um tribunal democrático” (Vieira, 2018), fizera com que seu discípulo Platão, também dirigisse críticas a democracia ateniense.

Para este filósofo, o Estado deveria ser constituído de governantes, soldados e trabalhadores que, conforme os atributos pessoais de cada um teriam o seu lugar na organização estatal:

[...] se nascer algum filho inferior aos guardiões, deve ser levado para outras classes, e, se nascer um superior das outras, deve ser levado para a dos guardiões. Isto queria demonstrar que mesmo os outros cidadãos devem ser encaminhados para a atividade para que nasceram, e só para ela, a fim de que cada um, cuidando do que lhe diz respeito, não seja múltiplo, mas uno, e deste modo, certamente, a cidade inteira crescerá na unidade, e não na multiplicidade (Platão, 1996).

Logo, a democracia passou a ser considerada a união do que há de pior em todas as classes sociais, resultando no pior tipo de governo possível para uma cidade-estado da época. Isso porque, para que se consolidasse e progredisse o governo da *pólis* deveria ser formado por uma sociedade civil pautada pela razão e não por suas razões individuais e caprichos pessoais (Vieira, 2018).

Bobbio (1980) ao discutir as visões de Aristóteles sobre o tema idealizou análises acerca de “quantas e quais são as formas de governo para verdadeiramente o cidadão podem participar”. Para tanto o autor, traz três formas de governo que podem estar boas ou más:

[...] as formas corretas de constituição são aquelas nas quais uma única pessoa, umas poucas pessoas ou muitas pessoas governam visando ao interesse comum; enquanto os governos que têm em vista o interesse privado, seja de um, seja de uns poucos, seja de muitos, são desvios de constituição corretas, pois os membros da Cidade, se eles são verdadeiramente cidadãos, devem participar da vontade comum (Bobbio, 1980, p. 124).

Diante do exposto, Bobbio (1980) enfatiza que para que a monarquia seja boa jamais pode se degenerar em “tirania”, no qual o único soberano governa em benefício próprio; a aristocracia jamais pode se transfigurar em “oligarquia”, resultando no governo

de uns poucos em prol de seus interesses; e o governo constitucional jamais pode desvirtuar-se da democracia, onde se governa tendo em mira exclusivamente aos seus interesses. Deve-se servir ao interesse de toda sociedade.

Segundo da Silva Menezes (2017, p. 03), a democracia surgida exatamente em Atenas fora a democracia direta, onde “o povo, reunido em assembleia, exprime sua deliberação, na efetivação das funções governamentais mais importantes, tais como elaborar a lei, afirmar a guerra ou a paz e pressupor certos crimes”.

Do mesmo modo que para Azambuja (2005), a pequena dimensão de uma cidade ateniense, o curto número de pessoas que eram consideradas cidadãos e, os poucos assuntos a se resolverem, permitiam a forma direta de governo pelo povo e para o povo nos Estados gregos.

Por todo exposto, torna-se evidente que a democracia grega, mesmo que restrita para a maioria da população era direta e partia do pressuposto de que todos eram iguais perante a lei e tinham o mesmo direito à palavra. Portanto, conceitualmente a democracia grega caracterizava-se por três valores: igualdade, liberdade e participação sem intermediação e as questões eram votadas pelo cidadão em praça pública. Hoje, a democracia é representativa, os eleitores transferem para deputados o poder de decidir o destino do país.

A gestão democrática no contexto escolar se apresenta da mesma forma, ou seja, se trata de um processo que foi idealizado e passou a ser aplicado de forma sistemática, e até os dias de hoje é possível encontrar diversas unidades escolares que não são adeptas a esse estilo de gestão e seguem mantendo regras rígidas, o autoritarismo e inflexibilidade como pilares a serem seguidos, bem como ocorre com a democracia enquanto sistema político.

Neto e Castro (2011) pontuam que o ponto chave da gestão democrática, também é a participação. Bem como ocorre na esfera política, os pontos positivos desse modelo de gestão estão relacionados ao fato de que o mesmo tolera a inclusão da opinião dos alunos e demais agentes que atuam no espaço escolar nas tomadas de decisão necessárias ao dia a dia de uma unidade escolar. Fatores que serão explicados mais especificamente nos tópicos e capítulos seguintes.

### 1.1. A presença das teorias políticas e da ideologia na formação de alunos críticos e conscientes

A política surge junto com os primeiros agrupamentos sociais, isso porque assim que se viram em uma relação de dependência, indivíduos pontuais procuraram tomar o controle das situações e se tornarem os líderes de seus grupos. Essas vieram a serem as primeiras ações humanas que poderiam ser chamadas de “atos políticos”, milhares de anos depois o conceito de política se tornou tão complexo quanto à sociedade em que ele está inserido.

Teixeira (2009) coloca em discussão a pluralidade do conceito de política através da adoção da nomenclatura “políticas”. Isso porque, muitas instituições, indivíduos e até atos podem ser considerados políticos: o congresso nacional é um ambiente político, um vereador é um político e o voto é um ato político. Indo ainda mais além, o autor afirma que todas as ações, instituições e indivíduos que estiverem ligados às relações públicas podem ser considerados políticos. O autor faz uso dos conceitos de classe social, os papéis de dominância dos meios de produção e a perpetuação das concentrações de renda para pontuar os pilares da política moderna.

A linha de pensamento em busca de esclarecer o que seria o conceito de “fazer política”, colocando como exemplo a igreja que, apesar de não ser uma instituição propriamente política, sempre agiu de forma política em busca da captação e conservação de seguidores. Sendo assim, o “fazer política” pode ser colocado como ações executadas em busca da obtenção de benefícios que derivem do coletivo, de modo geral (Teixeira, 2009).

Porém, nem sempre essas políticas são aplicadas pelos agentes sociais e coexistem de maneira pacífica. O atrito que existe entre o resultado da execução de todas essas “políticas” é o que chamamos de crise política, que ocorre quando os interesses políticos são opostos ou não conseguem ser aplicados em uma mesma sociedade ao mesmo tempo.

Para que haja o estudo efetivo da política, é preciso compreender todo o contexto da sociedade em questão. Isso porque a política característica de uma sociedade é derivada de todos os eventos que resultaram na construção e na consolidação daquela sociedade da forma que a mesma é atualmente. A política então é apenas a manifestação geral dessa construção social, de forma que é impossível estudar a política de uma sociedade de forma isolada (Souza, 2006).

Segundo Souza (2006) os partidos políticos são a maior comprovação da total relação de interdependência entre a sociedade a política. Isso porque, apesar de serem caracterizados como a união de agentes políticos que desejam conquistar o maior espaço possível nas instituições públicas do poder, não deixam de ser indivíduos sociais que

legislam a partir daquilo que acreditam ser correto e que possa trazer algum benefício próprio.

Existe um impasse muito grande entre os anseios sociais e as instituições políticas, isso porque não há um consenso entre as ideologias capitalistas e socialistas que compreenda que a pluralidade política não se enquadra no molde de nenhuma dessas estruturas econômicas e ideológicas. Isso porque, sendo dotados de ações políticas, é impossível que se atinja a igualdade plena em todos os setores da sociedade, bem como é impossível que todos os indivíduos aceitem todas as injustiças sociais promovidas pelo capitalismo.

Para Pereira (2012) o alienado é aquele que não se reconhece como agente social e político, se omitindo ou se negando a compreender e formular seus próprios pensamentos sobre assuntos de cunho social e econômico sejam eles políticos ou não. Não se enxergam como detentores do poder de mudança, se tornam apenas massa de manobra e se tornam alienados de fato quando renunciam o conhecimento do qual podem ter acesso, ara seguirem na alienação.

A política ao longo da história sempre teve uma associação muito forte com a Grécia e a Roma. Sendo essas duas sociedades a base de muitos conceitos políticos que as sociedades carregam até os dias de hoje, como bases democráticas, assembleia, o ato de votar e outros. É nesse contexto também que se consolidam os grandes impasses entre a política e as desigualdades sociais que está produz. Isso porque, na democracia grega, por exemplo, só eram detentores de poderes políticos aqueles que eram considerados “cidadãos gregos”. Homens, livres e nascidos na Grécia, sendo então extremamente excludente com as demais classes sociais, como as mulheres, os escravos e os imigrantes que viviam na Grécia (Maar, 1982).

A política tem bases muito claras quando tratamos de ciências antropológicas, a política de representatividade muitas vezes é baseada em ideologias. Ou seja, os cidadãos possuem ideologias fixas que se desenvolveram através de vivências e pela formação de opiniões. Para que se formule o diálogo sobre a política no contexto atual, é preciso tratar sobre as ideologias e as influências das mesmas para a política.

O conceito de ideologia é extremamente antigo e teve sua primeira aparição enquanto expressão isolada, ainda no século XVII. Tomou força através da consolidação e expansão do pensamento filosófico e todas as reflexões que o mesmo carregava e ainda carrega, sendo o resultado de diversos fatores e nunca devendo ser associada a apenas um conceito (Chauí, 1980).

Segundo Chauí (1980) a ideologia de um indivíduo ou de um grupo social, deriva de construções, de vivências acumuladas ao longo dos anos. Sendo baseada na esfera política, econômica e social, de modo que norteia os pensamentos e ações desses indivíduos frente a todos os temas citados. Ou seja, os seres costumam agir de acordo com as ideologias que seguem.

Para Lukács (2003) um dos nomes mais marcantes quando falamos sobre a construção do conceito e ideologia é o filósofo Karl Marx que a definia como a forma escolhida pela classe dominante de combinar conceitos sociais, econômicos e políticos e seguir se colocando como detentores do poder nas sociedades. No sentido morfológico, a palavra ideologia significa aquilo que é ideal, adequado. Por isso tem uma ligação forte com a definição de comportamentos dentro de uma sociedade e costuma se separar entre aqueles que definem essa ideologia e aqueles que a seguem.

O mundo moderno possui em sua coletânea diversas ideologias que se expandiram e se consolidaram como a ideologia fascista, capitalista, democrática conservadora e nacionalista. Podendo também citar as ideologias comunistas e anarquistas que apesar de nunca terem sido verdadeiramente aplicadas em países ou nações do mundo, foram e são até os dias de hoje seguidas por uma parcela da população (Lukács, 2003).

Konder (2002) aborda o tema fazendo uma análise sobre o positivismo de Comte que coloca a ideologia como sendo o conjunto de ideias e comportamentos de uma época que costumava ser seguido de maneira geral, ou seja, pela maioria das pessoas. Para Comte, o conceito de ideologia estava totalmente ligado ao conceito de teoria e o também acreditava que a ideologia mudava conforme o homem crescia, evoluía e a época ia mudando.

Para a autora o conceito de ideologia tem fundamento lógico e compreende em um conjunto de valores e ideias que norteiam o comportamento de uma grande parte de uma nação. As ideologias costumam definir pensamentos, valores, sentimentos e ações e tem uma natureza representativa e visa explicar a divisão de classes e a função de cada um dos indivíduos dentro desse contexto (Konder, 2002).

Segundo Chauí (1980) a ideologia tem funções claras, e é desenvolvida em busca de ocultar ações realizadas pela classe dominante e os impactos das mesmas para as classes sociais mais baixas como suavizar a divisão de classes sociais, a exclusão social e a exploração econômica. O conceito de ideologia está totalmente ligado ao conceito de identidade, é por esse fator que os indivíduos simpatizam e adotam as mesmas como suas.

As ideologias também podem se aplicar a metodologias de produção em Organizações, tendo como exemplo o fordismo. O fordismo é ligado ao controle total, ou seja, os donos do meio de produção possuem o controle de exatamente tudo que acontece dentro de suas indústrias desde a obtenção da matéria prima, sua produção e a comercialização posterior. A autora levanta a questão de como essas ideologias quando se consolidam dentro do ambiente de trabalho, são capazes de se expandir para todas as outras esferas da vida social.

Sendo assim, é possível estabelecer a relação que existe entre a ideologia e a política nacional. Principalmente quando tratamos de uma política baseada na representatividade como a democracia vigente no país, isso porque a ideologia é utilizada para nortear a participação política desse cidadão na política de seu país. Obviamente, a representação política se manifesta no momento em que o cidadão busca um candidato que tenha ideologias e iguais ou parecida com o seu.

É importante iniciar a discussão que envolve a gestão democrática nas escolas com a definição desses conceitos, visto que sem a pluralidade e a disseminação dos mesmos, o formato de gestão escolar ainda estaria ligado às medidas tradicionais, inflexíveis, autoritárias e que não contribuem de forma plena para o desenvolvimento pessoal e acadêmico de uma parte considerável dos alunos (Paro, 2017).

Paro (2017) segue ainda discutindo a forma como a gestão democrática nas escolas favorece o desenvolvimento da autonomia e do protagonismo dos alunos, visto que abrem medidas que poderiam ser tidas como regras, para que sejam escolhidas em conjunto e possam satisfazer uma parte maior dos agentes envolvidos, ao mesmo tempo em que desenvolve o senso crítico e a análise de possibilidades dos alunos.

Sendo assim, é possível colocar a forma como a gestão democrática, bem como a definição e a disseminação de conceitos importantes como “política” e “ideologia” são fundamentais para o desenvolvimento de alunos críticos e conscientes da sociedade em que vivem, dos papéis de classe, gênero, questões raciais, de ética e moral. Não apenas cumprindo um papel antigo da escola que seria fixar conteúdos que serão cobrados em uma prova, mas sim ajudar na formação de cidadãos socialmente apitos e integrados.

## 1.2. Gestão escolar e suas frentes

O gestor escolar está inserido nas escolas como uma ponte entre os processos pedagógicos passados em sala de aula e os processos pedagógicos que são necessários que

passem a serem inseridos em sala de aula. Dessa forma, este é o profissional que tem como função orientar os professores sobre a forma correta de atualizar as suas práticas de ensino e as os jeitos mais eficazes de passar conhecimento, tendo como objetivo que o conteúdo seja aprendido pelos alunos de forma plena.

Segundo de Oliveira Soares (2018) é através da racionalidade e da inteligência de crises que o gestor escolar deve alterar as práticas pedagógicas adotadas em sala de aula, que por algum motivo não estejam dando resultados satisfatórios. Dessa forma, é preciso que o mesmo faça uma análise profunda da realidade daquele ambiente escolar levando em conta todos os aspectos como: estrutura física, atividades extracurriculares, metodologia de ensino, postura dos professores, singularidades físicas e acadêmicas dos alunos, presença da família nos momentos solicitados pela escola e outros fatores que possam influenciar nos resultados apresentados pelos alunos.

Enquanto isso, Souza e Ribeiro (2017) coloca o gestor escolar como o profissional que paira entre a sala dos professores e as salas de aula. Isso é, o gestor escolar tem funções de natureza administrativa e também pedagógicas, sendo ele a ponte entre as duas áreas de uma escola em busca de encontrar a harmonia entre as mesmas para promover o bom desenvolvimento escolar de maneira geral. Cabe a ele implementar o ideal de que a escola é o espaço de formação de novos seres, de modo que se incentive o debate saudável e o senso crítico desses alunos. Esse plano de ensino deve começar desde a parte da gestão e ser refletido dentro das salas de aula.

Para Lodi e Carlos (2012) é preciso que se compreenda o conceito do termo “supervisão” e o uso desse termo no contexto educacional, levando em consideração a origem do conceito e suas alterações de acordo com o meio:

O pressuposto do que vem a ser supervisão originou-se na indústria, relacionada com a produção. Antes de ser contemplada na educação, a supervisão era empregada na indústria como uma forma de melhoria da qualidade e da quantidade. Pode-se dizer que foi a partir de 1900 que a supervisão se integra à educação, com a intenção de melhorar o desempenho da escola mediante a ação educativa, a fim de buscar atender as necessidades do educando. Posteriormente, ao ano de 1920, a supervisão dirigiu-se para a eficiência do professor, buscando orientá-lo para mudanças didáticas às quais permitissem um maior rendimento escolar (Lodi e Carlos, 2012, p. 12).

Manifestam-se as habilidades sociais que são necessárias aos profissionais de direção escolar. Isso porque essa é uma profissão que age diretamente com uma instituição

social: a escola. Além disso, deve-se observar que será necessário que esse profissional saiba dialogar com os profissionais de gestão, familiares, professores e alunos. São esses grupos de pessoas com diferentes idades, vivências, ideologias e pensamentos. É preciso uma grande habilidade de comunicação e flexibilidade para dialogar nesse espaço e nesse contexto.

Lück (2012) contribui para o tema com as suas pesquisas acadêmicas tendo como base a ideia de que a liderança é um dos principais aspectos que devem ser atendidos pelo gestor ou supervisor escolar. Ou seja, a posição ocupada por esses indivíduos é de liderança e exige que sejam reforçadas as habilidades necessárias como protagonismo, autonomia, flexibilidade, empatia, compreensão, atenção, noções técnicas e acadêmicas, dentre outros.

Sendo assim, é possível associar as ações realizadas pelo gestor ou supervisor escolar com o clima organizacional de uma escola, com a motivação dos alunos, a qualidade de vida dos funcionários e a real democracia que pode ocorrer ou não nesse espaço educacional. Ruani et al. (2017) associa a liderança do gestor escolar com o desenvolvimento e consolidação da inteligência emocional para os colaboradores e alunos.

### 1.3. As ações democráticas de gestão em ambientes escolares

No que se refere a gestão democrática em ambientes escolares, a discussão deve ser iniciada com talvez uma das primeiras ações realmente democráticas e focadas no setor educacional do Brasil, que ocorreram até mesmo antes da democracia, que conhecemos hoje, ser instaurada: a democratização do acesso à educação superior, com ênfase no curso de Pedagogia, formação dos professores do ensino básico.

Saviani (2019) coloca em que sua origem o Curso de Pedagogia foi definido como um compilado de estudos para a formação de profissionais capazes de ensinar indivíduos durante suas fases escolares iniciais e gestores educacionais. A primeira lei que visava regulamentar o curso no Brasil foi sancionada no ano de 1939: Decreto-Lei n.1,190.

Na formatação inicial, ainda no ano de 1939, o Curso de Pedagogia era oferecido na condição de bacharelado e possuía três anos de duração. Para que pudesse lecionar através da condição de licenciado, esse pedagogo deveria cursar mais um ano de extensão apenas dedicados a ensinamentos relacionados à Didática e a Prática de Ensino (Saviani, 2019).

Carvalho (2015) coloca que a crise que assolou o mundo no ano de 1929 fez com que o mercado de trabalho se tornasse muito mais exigente e a educação superior fosse

ainda mais valorizada, viabilizando grande destaque em meio a tanta concorrência. Logo, a década de 30 foi marcada pelas reivindicações das classes trabalhadoras em busca de melhores condições de acesso à educação, ou seja, a democratização do ensino no país.

Surge em 1932 o chamado Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, que será melhor abordado nas partes seguintes do trabalho, mas que foi primordial na defesa da universalização da educação e da entrada das classes sociais mais baixas no sistema educacional do país. Afirmções ilustradas pelo trecho do Manifesto abaixo:

Desprendendo-se dos interesses de classe, a quem ela tem servido, a educação [...] deixa de constituir um privilégio determinado pela condição econômica e social do indivíduo, para assumir um “caráter biológico”, com que ela se organiza para a coletividade em geral, reconhecendo a todo o indivíduo o direito a ser educado até onde o permitam as suas aptidões naturais, independente de razões de ordem econômica e social. A educação nova, alargando a sua finalidade para além dos limites das classes, assume [...] a sua verdadeira função social, preparando-se para formar “a hierarquia democrática” pela “hierarquia das capacidades”, recrutadas em todos os grupos sociais, a que se abrem as mesmas oportunidades de educação (Azevedo; Peixoto, 1932, p. 16).

Sendo assim, é preciso que haja a compreensão de que no contexto da época as demandas por acesso à educação de qualidade e democratização do ensino não tinham a evolução acadêmica como foco principal, não para a maioria esmagadora da população. Na verdade, a classe trabalhadora passou a se reconhecer como prejudicada em um sistema de produção que tendia a privilegiar aqueles que possuíam educação, não apenas básica como também de nível superior (Saviani, 2019).

Logo, a pressão popular tomava força e a pedagogia, bem como todo o sistema educacional do país, passaram a serem questionados e repensados. Contexto em que surgem as primeiras universidades consideradas democráticas: a Universidade de São Paulo em 1934 e a Universidade do Distrito Federal em 1935, ambas disponibilizam o Curso de Pedagogia em suas grades (Ferreira, 2012).

Saviani (2019) narra que foi através do Decreto-Lei nº 1.190 que surgiu o primeiro modelo nacional para os cursos de pedagogia e licenciatura, como já supracitado, onde era necessário cursar três anos do curso de pedagogia e mais um ano de especialização em didática em sala de aula.

O foco do curso de bacharelado em Pedagogia possuía um foco diferente, segundo Scheibe e Durlí (2011) eram destinados a aqueles indivíduos que desejavam preencher

cargos técnicos junto ao Ministério da Educação, atuando na linha de frente do sistema educacional brasileiro e prestando serviços a administração pública de forma direta.

Esse sistema permaneceu em vigência no Brasil por muitos anos, até que foram alterados de forma significativa, e com interesses econômicos e de viabilização de acordos internacionais, no período que compreende a Ditadura Militar. Nesse contexto, o sistema educacional foi submetido a acordos com grandes empresas norte-americanas que visavam fortalecer o aspecto técnico no ensino básico, médio e superior no país. Dessa forma, seria possível formar cidadãos com habilidades úteis para o mercado industrial da época e que possuísem potencial para trazer benefícios para a economia da época (Minto, 2012).

Almeida (2009) coloca que o Curso de Pedagogia foi alvo de muitos questionamentos durante esse período, tendo a sua validade e necessidade colocadas em pauta, visto que uma grande parte das pessoas defendia que os alunos deveriam ser submetidos a cursos de licenciatura plena na área que quisessem seguir. Nessa perspectiva, a pedagogia era colocada apenas como um conjunto de ensinamentos que antecederiam o conhecimento real e necessário que viria apenas com a especialização em didática.

Os movimentos sociais em defesa da permanência e melhoramento do Curso de Pedagogia foram fundamentais nesse processo. O contexto que dá origem ao movimento estudantil está relacionado ainda com a luta pelo fim das repressões impostas pelo período militar e as alterações implementadas que reduziam os alunos a um investimento para a economia do país, e não seres pensantes que necessitavam de base e apoio para se desenvolverem de forma saudável (Graciani, 2016).

Em linhas gerais, é possível colocar que todas as discussões acerca do curso de Pedagogia no Brasil e a democratização do ensino superior, atingiram de forma direta e indireta a educação de ciclo básico que ocorria nas salas de aula do país. Levantando discussões e colocando em questionamento o uso tão intenso do autoritarismo como forma “correta” de viabilizar a aprendizagem dos alunos.

Gracindo (2012) coloca que o objetivo primordial da gestão escolar democrática deve ser o mesmo que foi nos primórdios das discussões colocadas acima: elevar a qualidade do ensino e viabilizar cidadãos não apenas academicamente capazes, mas também licenciados para viver em sociedade, tendo a cidadania, ética e a liberdade como norteadora de suas ações.

Por isso, em uma unidade escolar, de forma prática, a gestão escolar democrática deve ser capaz de alterar os processos estruturais naturais das unidades escolares e destinar mais protagonismo e poder de escolha para todos os indivíduos inseridos no meio,

descentralização o poder e prezando pelo protagonismo e igualdade. Alterações essas que devem afetar todos os setores: a gestão pedagógica, administrativa, financeira, recursos humanos, comunicação e de pessoas (Gracindo, 2012).

Enquanto isso, Paro (2017) coloca que a participação ativa é um dos maiores pilares da gestão escolar democrática. Isso porque, a real democratização da gestão de uma unidade escolar ocorre quando existe a participação ativa de todos os indivíduos envolvidos no ambiente, como os professores, alunos, diretores, gestores, supervisores, pais e responsáveis e outros. As ações práticas de gestão escolar democrática serão apresentadas no decorrer do tópico seguinte.

## 2. GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS BRASILEIRAS

Tomando como base as palavras de um dos maiores educadores do Brasil, Paulo Freire, que coloca “se a educação sozinha não pode transformar a sociedade, tampouco sem ela a sociedade muda”. É possível inicial a presente reflexão colocando o espaço escolar como um espaço de transformação, sobretudo, social. Tal realidade se deve ao fato de que já nos primórdios e ainda mais em um contexto moderno, o papel social da escola e a representação que possui na vida dos alunos vão muito além do aprendizado puramente acadêmico.

Isso é, o espaço escolar é o ambiente onde o aluno inicia o processo de convivência social com outros indivíduos que não fazem parte do seu ciclo familiar, bem como é onde aprende sobre as relações afetivas, a existência e a resolução de conflitos, sobre ações protagonistas e autônomas, a trabalhar em grupo e outros ensinamentos necessários para o seu desenvolvimento psicossocial.

Por isso, as metodologias educacionais tradicionais, que reconhecem o espaço escolar como inflexível e autoritário, não são tão eficazes na formação, na motivação e no desenvolvimento psicossocial dos alunos. Formando pessoas que podem ser frustradas, desconexas com a sociedade e sem habilidades socioemocionais importantes.

Segundo Paro (2017) a gestão escolar democrática compreende em uma nova forma de lidar com o desenvolvimento dos alunos através de uma completa reformulação do espaço educacional e das relações tradicionais de hierarquia, obediência, silenciamento e autoritarismo. Ou seja, a flexibilização do espaço educacional e da sua estrutura administrativa, com o objetivo de incentivar e viabilizar o protagonismo e a autonomia dos alunos.

Em suas contribuições acadêmicas, Hypolito (2019) chama atenção para o fato de que a reforma no texto da Base Nacional Comum Curricular, que passa a apoiar e colocar como diretriz a adoção da Gestão Democrática nas unidades escolares públicas, dá base para a continuação dessa discussão tendo como ponto de partida a seguinte questão: como aderir a gestão democrática e melhorar o desempenho, a motivação e reduzir a evasão escolar no sistema educacional público do Brasil?

Tal problemática se torna ainda mais complexa quando analisamos o fato de que, apesar de motivar e exigir o desenvolvimento da Gestão Escolar Democrática nas escolas públicas, a legislação educacional do país não deixa claro como devo ocorrer a introdução dela nas unidades de ensino. Dessa forma, as escolas vêm tentando seguir as diretrizes

dispostas, mas sempre adaptando as normas para a realidade da unidade, para o perfil dos alunos e para as condições estruturais e ideológicas das quais são dispostas. Levantando então uma questão importante: estando sendo desenvolvidas diferentes formas de se manter uma gestão democrática e até onde isso pode ser prejudicial para os alunos e para o sistema educacional como um todo? (Hypolito, 2019).

Tendo em vista as problemáticas apresentadas acima, é possível que gere a impressão de que as discussões acerca da Gestão Escolar Democrática sejam uma novidade nos espaços destinados a discussão e debate sobre o sistema educacional do Brasil, quando isso não é uma verdade. Hypolito (2019) coloca que a grande questão está no fato de que antes da reforma da BNCC, a gestão democrática era vista como uma opção, com mais benefícios para o desenvolvimento dos alunos e que era recomendada para ser introduzida nas unidades escolares. Ao passo que agora tornou-se uma exigência para o ensino público, que segue enfrentando outras questões que não estão nem próximas de serem resolvidas.

Peroni, Caetano e Arelaro (2019) apresentam uma importante discussão sobre o tema colocando que, em tese, a gestão democrática escolar se coloca como uma revolução no espaço escolar por estar totalmente alinhada com a Lei de Diretrizes e Bases e a própria Constituição Federal de 1988. Tal afirmação se justifica pelo fato de que segundo ambas as normas, todo cidadão tem direito a educação de qualidade, bem como se tipifica como ato criminal privar uma criança ou adolescente do ato de estudar, bem como são direitos fundamentais a liberdade, liberdade de expressão, gênero, e liberdade religiosa.

Desse modo, compreende-se que a Gestão Escolar Democrática promove ao aluno o seu direito de acesso à educação de qualidade e viabiliza que ele exerça sua liberdade, garantida pela constituição. O que não ocorre em unidades escolares onde o autoritarismo é promovido, colocando como ensinamentos obrigatórios padrões de gênero, sexualidade e até mesmo religiosos. Fomentando o desenvolvimento de indivíduos preconceituosos e aprisionados a padrões previamente estabelecidos. Porém, a gestão escolar democrática promove a execução de alterações práticas que afetam o dia a dia escolar e que serão apresentadas e comentadas no tópico abaixo da presente produção acadêmica.

## 2.1. Gestão educacional democrática: considerações iniciais

O autor Carvalhêdo (2020) chama atenção para o fato de que a Gestão Escolar Democrática, como o nome já indica, é o produto final de um longo processo de democratização do sistema de ensino nacional, ou seja, processo que se inicia antes

mesmo da entrada do aluno na escola, tendo o direito do mesmo de estudar garantido, como o ponto de partida.

Sendo assim, é possível colocar que uma das principais diretrizes de uma Gestão Escolar Democrática, ainda mais quando voltada para o ensino público, está na garantia de que todos os indivíduos em idade escolar, sem distinção de classe social, raça, credo ou gênero, estão assegurados do seu direito de ter acesso a uma educação de qualidade, que o reconheça como cidadão e que respeite sua liberdade (Carvalhêdo, 2020).

O processo de democratização do acesso ao ensino, seja ele básico ou superior, é uma questão antiga no cenário de discussão sobre o tema. Tem suas bases anteriores ao advento da Ditadura Militar e toma mais força ainda após a ocorrência da mesma por meio dos Movimentos Estudantis. Por isso, colocasse que a gestão democrática escolar se inicia no ato de acessar uma educação pública de qualidade e se estende no papel de protagonismo e autonomia exercido por esse aluno durante toda a sua trajetória escolar.

Enquanto isso, Carmo (2019) traz suas contribuições para o tema introduzindo a cidadania emancipadora como um dos objetivos da gestão escolar democrática. A autora explica que esse conceito está relacionado com a formação de um indivíduo consciente de sua cidadania, seus direitos e deveres, mas sempre com um caráter emancipatório, ou seja, havendo o incentivo para que o aluno seja o protagonista de sua própria vida e tenha autonomia para realizar as funções naturais de todas as etapas de sua vida.

Em uma definição mais clara, a Gestão Escolar Democrática deve ser, primordialmente:

- Participativa;
- Plural;
- Autônoma;
- Transparente.

Apenas a compreensão e o respeito a essas diretrizes transforma completamente o espaço educacional, visto que altera o processo de tomada de decisão das unidades escolares. Em modelos tradicionais de gestão escolar, cabe ao encarregado e ao diretor da unidade idealizar e implementar as decisões que tomar em busca de melhorar o ambiente e resolver questão problemáticas. Enquanto isso,

em um sistema democrático de gestão escolar, qualquer questão ou problemática é apresentada para todos e existe um diálogo que busca a colaboração de todos os envolvidos para atingir os objetivos da unidade, sendo eles de ordem acadêmica, estrutural ou social (Carmo, 2019).

Ainda seguindo essa linha de pensamento, Elias (2017) coloca que em uma gestão escolar democrática efetiva, a própria gestão deve ser vista como um projeto conjunto de todos os agentes que atuam de alguma forma nessa unidade escolar, não sendo mais responsabilidade exclusiva dos gestores e dirigentes. Por isso, para que esse estilo de gestão traga bons frutos, é preciso que haja conhecimentos prévios sobre gestão de projetos e comunicação efetiva.

Em um primeiro momento se faz necessário que se compreenda que um projeto se trata de um processo, ou seja, deve possuir etapas a serem cumpridas até que possa ser considerado completo. Para Keeling e Branco (2017) as etapas correspondem a: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. No caso de uma unidade escolar, sendo a gestão democrática um projeto, tais etapas se aplicam e se fazem necessárias, sempre colocando que todas devem ser realizadas de forma democrática e implementadas por meio do diálogo e da participação ativa.

Se o projeto for um empreendimento com início e fim determinados e estabelecidos, significa que o projeto possui um ciclo de vida que ao ser conduzido por pessoas deve atingir, quando concluído, os objetivos de acordo com o prazo, custo e qualidade estabelecidos anteriormente (Menezes, 2007). Porém, o projeto que corresponde a gestão democrática escolar não possui um fim definido, isso porque deve seguir na fase de controle durante toda a existência do mesmo. Isso porque a gestão democrática não termina com o fim do ano letivo, mas deve permanecer para atender todas as turmas daquela unidade escolar.

Ainda sobre a gestão democrática como um projeto da unidade escolar, Elias (2017) coloca que são duas condições básicas que devem ser atendidas:

- 1) O sentido público de um projeto que pertence a todos;
- 2) O sentido coletivo da sua construção, que oferece iguais oportunidades a todos, nas suas definições. Assim, a participação adquire caráter democrático e torna-se propiciadora da ação comprometida dos sujeitos sociais. Dessa forma, a participação requer a posição de governantes, não de meros coadjuvantes, ou seja, requer espaços de poder. Portanto, ela só é possível em clima democrático.

Tais ideias contribuem de forma positiva para a compreensão da Gestão Escolar Democrática como um processo conjunto que deve ser implementado a partir do diálogo e da participação de todos os agentes envolvidos, iniciando-se na democratização do acesso à educação e se seguindo com a autonomia e o protagonismo desse aluno no espaço escolar que ocupa.

## 2.2. O respeito às diferenças no espaço educacional como medida democrática

Alex Gomes (2018) do Jornal Estadão realizou uma reportagem completa em uma escola pública do Estado de São Paulo, onde buscava informações de professores, gestores, pais e alunos, sobre a forma como a diversidade social é abordada e tratada na unidade escolar, bem como procurando identificar possíveis alterações nesse quesito após a aprovação da nova reforma da Base Nacional Comum Curricular.

Porém, o resultado dos dados coletados não é animador: os profissionais que atuam na área da educação pública colocam que a diversidade social e as alterações no comportamento dos alunos continuam sendo um grande desafio em sala de aula, ocorrendo até mesmo crimes como racismo e homofobia, bem como casos de xenofobia, preconceito de classe, credo e gênero por parte dos agentes envolvidos. Mesmo sendo essa uma grande problemática nas escolas modernas, não foi abordada de maneira condizente no novo texto da BNCC, nem tão pouco são apresentadas metodologias recomendadas para serem adotadas mediante tais situações.

Para que se inicie essa discussão de forma consistente é preciso que haja a plena compreensão do conceito de “diversidade”. Para Rodrigues e Cruz (2011) a diversidade é fruto de uma grande quantidade de culturas diferentes que convivem no mesmo espaço físico ou em espaços próximos, se origina dos novos modelos de estado ocidentais que pregam pela liberdade e autonomia individual. A diversidade se manifesta de diversas formas, ela pode se apresentar como diversidade de gênero, sexualidade, nacionalidade, ideologia, crenças, etnias, opiniões e línguas.

A diversidade social ocorre quando se encontra pessoas completamente diferentes nesses quesitos, ocupando o mesmo espaço físico e manifestando suas singularidades existência. Devido a essa definição popularizada, a diversidade é muito associada à imigração. Essa relação não é errada, porém é importante compreender que não é apenas

nesse contexto que a diversidade se aplica: as salas de aula também são exemplos claros de diversidade social.

Assim como o conceito da escola como espaço educacional, a diversidade existe desde a formação das primeiras sociedades, mas o reconhecimento de seu conceito é relativamente recente. A diversidade tem ligação direta com questões culturais, sociais, políticas e econômicas e essa relação se aplica em todos os lugares do mundo. A desigualdade que deriva da diversidade, também é uma realidade mundial, isso porque essas singularidades naturais de cada uma das nações fortalece a ideia de superioridade. Ou seja, acredita-se que certas diferenças fazem com que algumas nações se coloquem como melhores que as demais (Gomes, 2012).

A diversidade social foi vista por séculos como algo negativo em muitos sentidos, porém as ações educacionais e políticas recentes seguem tentando mudar essa realidade. A ideologia de que as pessoas devem se alterar para se encaixar no padrão social que existe no ambiente onde vivem, vem sendo cada vez mais questionada. A educação com caráter crítico e tolerante, os movimentos sociais e a acessão dos direitos legais para todos os tipos de pessoas reforçam os pontos positivos da diversidade. Como bem coloca Santos (2016), a relação que pode ser construída entre pessoas diferentes traz muitos benefícios para ambas às partes, visto que se caracteriza como uma troca de culturas, aprendizados e experiências.

Cabe então ao estado, aos educadores e a sociedade de modo geral, incentivar esse convívio pacífico em espaços onde exista diversidade. Sempre prezando pelo respeito, tolerância, compreensão e desconstrução de todo e qualquer preconceito, seja ele por raça, crença, sexualidade, gênero, etnia ou nacionalidade. De forma que os espaços sociais se mantenham saudáveis e propensos ao aprendizado social que pode ser obtido através dessa troca entre pessoas diferentes.

As políticas e diretrizes educacionais ainda não se encontram completamente prontas para lidar com essas diferenças culturais, sociais, políticas, econômicas e ideológicas. Mesmo que haja grandes avanços no que diz respeito a educação inclusiva nas escolas do Brasil, é preciso que os olhares institucionais da educação sejam voltados para a diversidade social dos alunos e não apenas as singularidades biológicas. A escola, na sua qualidade de ambiente formador de novos cidadãos, precisa fazer com que o respeito e a tolerância sejam passados como conceitos básicos no ambiente escolar.

A ideia de que a pluralidade social humana é consolidada apenas na fase adulta é ultrapassada, visto que as crianças e adolescentes do século XXI não se enquadram mais

em um molde educacional como o que é proposto ao longo de todos esses anos. Deslandes (2017) explica essa realidade de forma consistente colocando que a escola precisa abandonar um modelo no qual se esperam alunos homogêneos, tratando como iguais os diferentes, e incorporar uma concepção que considere a diversidade tanto no âmbito do trabalho com os conteúdos escolares quanto no das relações interpessoais.

O aluno se encontra em formação, e apesar de buscar passar a impressão de que é são decididos quanto suas opiniões e crenças, ainda não possuem maturidade e experiência de vida para compreender a complexidade da existência humana e a pluralidade cultural que pode existir em uma sociedade. O profissional educador, como fonte de conhecimento dentro das salas de aula, deve abordar os temas relacionados à diversidade em busca de fazer com que seus alunos o compreendam, porém, não se encontra apoio efetivo a essa realidade na nova reforma da Base Nacional Comum Curricular.

Costa e Acana (2018) do jornal Folha de São Paulo foram os responsáveis pela produção de uma reportagem com mães e responsáveis legais de alunos que fazem parte dos programas de inclusão propostos pelo governo federal e também os estaduais. Esses alunos são aqueles que sofrem de alguma doença debilitante ou incapacitante, podendo se tratar de um transtorno ou uma síndrome, como por exemplo: Transtorno de Déficit de Atenção, Hiperatividade, Síndrome de Down, Autismo, dentre outros. O apelo realizado pelas mães está direcionado para todos os problemas encontrados no processo educacional e na permanência desses alunos em salas de aula convencionais, em nome de efetivar a chamada: inclusão.

A dramática dessas famílias está associada ao fato de que, apesar de teoricamente ser muito benéfica para ambas as partes, a inclusão desses alunos nas salas de aula brasileiras não está sendo saudável. Os relatos coletados contam que não há evolução considerável do quadro clínico do aluno que sofre com tais limitações quando colocado para conviver com os demais colegas, isso porque é muito comum que seja hostilizado, seja alvo de bullying e que não haja a compreensão, nem por parte dos alunos e nem por parte dos professores, de suas limitações crônicas. Ainda, os demais alunos costumam possuir suas aulas paralisadas com frequência ou atrasadas para que haja uma tentativa de nivelamento do ensino, causando revolta.

Os processos evolutivos alteram de forma drástica a sociedade, implantando dentro dos homens a ideia de que era possível adquirir o conhecimento sobre a natureza e os elementos do mundo de forma plena através dos estudos. Marques (2003) chama atenção para o fato de que esse cenário fortaleceu a ideia de colocar aqueles que não possuíam a

mesma capacidade intelectual como inválidos e inúteis, realidade que é ilustrada pelas contribuições do autor ao colocar que a Modernidade, descrita por Bruni (1989) ao falar de Foucault e Bauman (1998) como sociedade disciplinar ou normalizadora pode ser compreendida como um ambiente de sucessivos confinamentos, cada qual com suas próprias leis e sanções disciplinadoras.

A instituição da norma procura padronizar atitudes e pensamentos e o controle passa a ser uma questão de estar “dentro” ou “fora” dos padrões estabelecidos como normas. Assim, no cenário do mundo moderno, “a exclusão social se manifesta como formação ideológica dominante, onde o sujeito com deficiência é o principal personagem, já que os seres humanos são calcados na dicotomia de certo e errado, bom ou ruim, normal ou anormal” (Marques, 2003, p. 227).

Ao longo do tempo, essa minoria social que compreendia aqueles que possuíam alguma dificuldade ou deficiência intelectual passou a ser completamente isolados e viverem a margem da sociedade. Não só do ponto de vista social como também escolar, visto que as políticas educacionais não eram inclusivas a nenhum tipo de deficiência. Foi apenas na década de 70 que as escolas passaram a incluir alunos com deficiências nas salas de aula convencionais (Andreozzi, 2015).

A ideia da educação inclusiva surge como o rompimento da reprodução de um ensino opressor e padronizado, onde as mesmas técnicas, tarefas e atividades são passadas para todos os tipos de alunos. Seguindo sempre o modelo tradicional que ocorre dentro das salas de aula que compreende na transmissão da matéria, aplicação e correção de exercícios e provas comprobatórias. Mediante a realidade de que essa metodologia não era eficaz para uma grande parcela dos alunos, principalmente aqueles que possuíam algum tipo de dificuldade ou deficiência intelectual, a educação especial se consolida.

Segundo Andreozzi (2015) nesse primeiro momento os alunos que apresentavam algum tipo de deficiência sendo ela física ou intelectual, eram simplesmente colocados nas salas de aula com os demais alunos sem nenhum tipo de assistência especializada. Seguindo a mesma mentalidade de trata-los como inválidos e praticamente ignorar as suas necessidades singulares. Com a consolidação da Constituição Federal de 1988 que colocava a educação como um direito social que deveria ser garantido a todos os cidadãos sem distinção de nenhuma natureza, as primeiras mudanças aconteceram.

A Declaração Mundial sobre Educação para Todos ocorrida em 1990 trouxe à tona à discussão das práticas que deveriam ser adotadas em busca da inclusão de todos os tipos

de alunos, sendo eles portadores de qualquer tipo de dificuldade ou deficiência (Dias, 2016).

Para Lopes (2016) as salas de aula e as escolas de modo geral deixaram de ser um espaço onde o autoritarismo reinava e passou a ser um espaço de compreensão, tolerância, bondade e propício a produtividade. Apenas dessa forma, é possível que a inclusão ocorra de fato. Sem essas características, a educação continua sendo exclusiva com aqueles que não seguem o mesmo padrão de rendimento intelectual considerado normal.

A inclusão de alunos com limitações nas escolas é um verdadeiro desafio dentro das políticas nacionais de educação. Isso porque, cada vez mais a educação vem sendo introduzida em um cenário que possui como característica a produção exaustiva. Ou seja, se consolida a ideologia de que o professor deve exigir cada vez mais desse aluno, para que dessa forma ele apresente os melhores resultados possíveis quando for testado e contabilize de forma positiva nos índices educacionais brasileiros.

Como bem coloca Kassir (2011) o aluno com algum tipo de deficiência intelectual perde espaço nesse meio e acaba sendo esquecido e menosprezado. A autora coloca que o real desafio se encontra em lutar contra essa ideologia e proteger esse aluno de um sistema que busca números e não histórias. Esse aluno, assim como todos os outros, não pode ser silenciado dentro do ambiente escolar. Deve ser ouvido e incentivado a se desenvolver do ponto de vista social e educacional.

Tendo em vista a proposta primordial da gestão democrática escola: o incentivo a participação ativa de todos os indivíduos nas tomadas de decisão relacionadas a unidade escolar, é possível compreender a importância de tal metodologia para a compreensão da forma como a igualdade e a equidade devem ser diretrizes sólidas da vida em sociedade, iniciando-se pela vida escolar.

### **3. A CONSTRUÇÃO SÓCIO-HISTÓRICA DO ALUNO E DO ESPAÇO ESCOLAR DEMOCRÁTICO**

Em busca de trazer um embasamento sócio-histórico para a discussão que aqui se apresenta, é preciso apresentar a forma como a criança, o adolescente e o espaço escolar foram sendo moldados ao longo dos períodos históricos. Bem como, exemplificar como as ações democráticas estiveram longe de estarem presentes nesses espaços escolares durante muitos séculos, fato que tem relação com a forma autoritária que a criança e o adolescente eram socialmente vistos e tratados.

Durante muitos anos, ainda nos primeiros passos dos homens enquanto sociedade acreditava-se que apenas o tamanho e o corpo físico de um indivíduo eram alterados com o passar dos anos, transformando meninos em homens. Porém, muitos anos se passaram até que fosse compreendido que o desenvolvimento humano vai muito além da altura e do crescimento dos músculos e ossos. Para Ariés (1981), o papel das crianças já começou a ser questionado após o século XII, isso porque apenas os jovens e adultos tinham uma importância crucial para a sociedade que tinha a sua base totalmente ligada a execução de tarefas pesadas e tomadas de decisão, tarefas que ambas não poderiam ser plenamente executadas por crianças.

Tal realidade resultava em uma sociedade que não questionava a presença e o desenvolvimento infantil, associando a criança uma simples fase transitória onde era necessário apenas garantir sua sobrevivência até que o tempo passasse e a mesma tomasse a forma de um adulto, sempre levando em consideração que a definição de “adulto” passou por uma série de transformações ao longo do tempo. Atualmente, é necessário que um indivíduo tenha 18 anos completos para ser considerado adulto, em tempos anteriores ao último século, uma criança de doze anos já poderia ser considerada adulta o suficiente para ter um emprego, se casar, e concluir as demais tarefas que são naturais da fase adulta Ariés (1981).

O autor ainda explica que a convenção social que coloca a mulher como cuidadora direta do lar e dos filhos tem uma forte relação com as definições antigas de infância. Isso porque, durante os primeiros anos de vida, a criança necessita de auxílio para realizar basicamente todas as tarefas, quando essa necessidade diminui conforme a criança vai criando autonomia se inicia o processo que termina com a mesma sendo considerada uma adulta, mesmo que sua formação física e mental ainda não esteja concluída Ariés (1981).

É importante salientar que o afeto como característica principal de um conjunto social nomeado como “família”, não é tão antigo. Como bem explica Veyne (1989), as convenções sociais antigas eram muito mais práticas e não envolviam tantos sentimentos como ocorre agora. Tal realidade pode ser exemplificada pelo que conhecemos atualmente como Roma Antiga, onde a parcela de bebês que nascesse com alguma deficiência física ou mental aparente era automaticamente descartada, sendo essa uma decisão tomada – na maioria das vezes – pelo seu progenitor.

Sendo assim, o descarte e a posterior execução desses bebês, era legítima e amplamente aceita pela sociedade, isso porque se acreditava que a vida dos mesmos teria um objetivo previamente traçado pelos seus pais, e esses objetivos diferiam de acordo com a classe social dos mesmos. Caso derivassem de família pobre, era esperado que essa criança crescesse e fosse capaz de executar funções braçais e que viabilizassem sua sobrevivência e a de sua família. Por outro lado, se fosse de família rica era esperado que essa criança fosse detentora das habilidades físicas e mentais necessárias para tomar decisões, influenciar pessoas e conduzir a sociedade (Veyne, 1989).

Em ambos os casos, uma criança com deficiência física ou mental, de natureza média ou até mesmo grave, não seriam capazes de atender os propósitos que seus familiares tinham idealizado durante toda a sua formação gestacional. Obviamente, raras eram as famílias que não compactuavam com a prática de descarte, ou então que descobrissem deficiências apenas após alguns anos de vida. Entretanto, essas crianças eram mantidas dentro de casa e representavam uma vergonha para a família, já que eram uma alegação de que os genes que ali corriam eram defeituosos (Veyne, 1989).

Dessa forma, é possível compreender que o papel da criança nas sociedades antigas era completamente operacional, ou seja, a importância de sua existência estava ligada ao que poderia executar quando crescesse e qualquer limitação que estivesse ligada ao não cumprimento desse planejamento prévio, basicamente inviabilizava a existência dessa criança para a sociedade.

Muitos séculos se passaram até que a figura da criança tomasse outras formas para a sociedade, para Heywood (2004), essa transformação de perspectiva só ocorreu por intermédio da igreja católica, seu surgimento e sua seguinte consolidação. Tal realidade se deve ao fato de que os ensinamentos católicos colocavam o bebê e a criança como seres sagrados, puros, inocentes e precisos, sendo esses os únicos para os quais era destinado o Reino dos Céus.

O descarte e a execução de crianças, mesmo sendo essas portadoras de deficiências físicas ou mentais, não era mais apenas uma decisão dos progenitores da mesma e aceita pela sociedade. Tais práticas passaram a serem associadas ao ocultismo e bruxaria, ações essas que eram punidas com tortura e morte (Heywood, 2004).

É apenas nessa época, meados do século XVIII, que a figura da criança toma certa importância para a sociedade, isso porque as crenças compartilhadas naquele período relacionavam a criança como uma pura e direta criação de Deus, que deveria ser ampara, protegida e apoiada, valorizando ainda mais o conceito de família e tornando quase que institucional a existência de afeto nesses grupos sociais. Logo, é possível relacionar o conceito moderno de infância com o posterior conceito de família, sendo ambos espaços de afeto e desenvolvimento, em teoria. Dessa forma, a gravidez deixa de ter um significado associado a uma consequência e passa a ser totalmente relacionada a um planejamento, um objetivo Ariés (1981).

A criança deixa de ser vista como um ser adulto em dimensões menores, e passa a ser compreendida como um indivíduo em formação que precisa ser conduzido até a fase adulta, onde poderá seguir seus próprios caminhos e constituir sua família. Gagnebin (1997) coloca que a criança, naquele contexto, não era apenas responsabilidade de seus progenitores, mas também era uma posse dos mesmos. Ou seja, pertenciam aos seus pais, assim como um pedaço de terra ou um cavalo.

Novamente, a evolução desse pensamento foi um processo lento e conflitante, até que a mesma pudesse ser reconhecida com um indivíduo ainda na infância e não apenas quando se tornasse um adulto. A escola surge então como um espaço de desenvolvimento para essas crianças, com o objetivo de disciplina-las e educá-las de acordo com as regras sociais da época (Gagnebin, 1997).

O período que se segue a fase da infância é conhecido hoje como adolescência, e em períodos mais remotos não existia. Isso porque, como supracitado, quando atingisse cerca de 12 ou 13 anos, a criança já era tida como um adulto formado. Porém, hoje se reconhece e se procura compreender o período de transição entre a infância e a fase adulta. A fase que compreende a adolescência costuma ser extremamente conflituosa, isso porque o indivíduo nessa faixa etária possui uma série de questionamentos e certezas pré-fundamentadas, que podem ou não serem baseadas na realidade. A comunicação é uma das práticas mais difíceis nesse período, é muito comum que os pais ou responsáveis, bem como quase todos os demais adultos, não consigam manter um diálogo saudável com esses jovens e essa realidade pode ter graves consequências (Eisenstein, 2005).

As doenças de natureza psicológica são consideradas um problema de saúde pública, isso porque segue atingindo milhões de pessoas pelo mundo, todos os dias. Para Santrock (2014), os adolescentes são mais suscetíveis a desenvolverem transtornos psicológicos ou doenças como a depressão. Isso porque se encontram em um estado de luto constante, luto pela sua infância, pelas suas antigas vivências, pela forma como eram tratados anteriormente e pela ludicidade – natural da infância – que não são mais capazes de acessar.

Por tais fatos, é extremamente comum e compreensível que esses adolescentes tendam a se isolar e procurar se relacionar apenas com aqueles que se encontram na mesma etapa, porém, essa prática não é vantajosa para nenhuma das partes envolvidas: nem para os jovens em si e muito menos para os seus pais, responsáveis ou orientadores (Santrock, 2014).

O autor Becker (2017) explica que apesar de já terem passado pelo período da infância e terem autonomia suficiente para executar um grande leque de funções, ainda não estão formados de forma completa no que diz respeito ao seu corpo físico e ao seu psicológico. Sendo assim, ainda precisam e é fundamental, que recebam orientações por parte dos adultos com os quais tem contato, para que continuem sendo guiados para o caminho saudável de sua evolução.

Porém, esse apoio e auxílio por parte dos pais ou responsáveis legais, em um contexto moderno, é muitas vezes negligenciado pelo estilo de vida moderno que exige que todos os adultos da família estejam inseridos no mercado de trabalho, com objetivo de garantir o sustento e a evolução social e financeira dos mesmos. Logo, esse jovem e sua saúde mental podem ficar em segundo plano, aliado a ausência de diálogo, viabilizando assim, o desenvolvimento de sofrimentos psíquicos e emocionais (Costa, 2017).

Ainda nessa mesma linha, Becker (2017) nos explica que a adolescência pode ser vista como uma fase de testes, ou seja, de verificações para que se tenha certeza que esse indivíduo se tornará um adulto apto e responsável para viver plenamente em sociedade. Muitas decisões precisam ser tomadas, incluindo aquelas que estão relacionadas à vida acadêmica, profissional e pessoal.

É ainda nas etapas iniciais da vida – infância e juventude – que a diversidade social e a pluralidade de pessoas costuma ser notada. Ou seja, é ainda nessas fases iniciais que as pessoas tomam consciência da infinita quantidade de pessoas que existem, bem como seus tipos, gostos, religiões, opiniões e escolhas. Porém, sem o auxílio devido, é comum que

não haja a compreensão correta dessa realidade e o conceito de “respeito” e de “outro” não se desenvolvam até que fiquem claros e bem entendidos (Barbosa, 2007).

Em idade de desenvolvimento, desde o início da sua primeira infância até os anos finais da adolescência, os indivíduos são obrigados, através da Constituição Federal vigente em território nacional, a frequentarem instituições de ensino podendo ser de natureza pública ou privada. Dessa forma, mais da metade de toda a primeira etapa de sua vida, é passada em escolas e demais centros de ensino. É exatamente por esse motivo que a escola tem um papel fundamental na formação desses jovens, visto que é nesse espaço que há uma forte socialização e a formulação de ideologias, opiniões e gostos.

Sendo assim, é possível observar que o espaço escolar democrática deriva de uma construção social, econômica, ideológica e estrutural. Isso porque, inicialmente, esses espaços era o verdadeiro oposto do que se tem por um espaço democrático. Os alunos seguiam ordens detalhadamente desenvolvidas para que fossem disciplinados, obedientes e nunca criticassem ou nem tão pouco questionasse o sistema no qual estavam inseridos. O processo que resultou no reconhecimento dessa criança e desse adolescente como seres pensantes, detentores de vontades, gostos e em processo de formação, auxílio na construção dos espaços educacionais democráticos.

Bortolini (2013) discorre que essas iniciativas e transformações históricas são fundamentais para a transformação democrática dos espaços educacionais, viabilizando a valorização do protagonismo, da autonomia e da participação de todos os agentes que atuam na unidade escolar nas tomadas de decisão que antes eram destinadas apenas a gestão escolar. Logo, é possível que os alunos possam interagir de forma mais livre, promovendo um desenvolvimento mais marcante, não apenas no que se refere aos conteúdos acadêmicos, mas nos aspectos psicossociais.

A função do gestor escolar, no contexto proposto acima, é justamente liderar e viabilizar essa abordagem democrática nesse espaço educacional, favorecendo a inteligência emocional e orientando os professores, alunos e demais agentes da equipe pedagógica a tomarem decisões corretas, condizentes com os objetivos de ensino e que favorecem o desenvolvimento da escola de forma geral.

### 3.1. A importância da inteligência emocional e o gestor como líder no espaço educacional

Apesar de os seres humanos serem categorizados como racionais, ainda contam com uma infinidade de emoções que são extremamente complexas e que podem motivar a execução de ações que nem sempre são benéficas para si e para aqueles que convivem com os mesmos. Em busca de controlar essa situação, a inteligência emocional é um conceito desenvolvido dentro da psicologia que tem por definição o ensinamento da forma correta e saudável de lidar com as emoções. Como bem explica Shim (2018), a inteligência emocional não consiste no silenciamento de emoções, mas sim no desenvolvimento do controle das mesmas a fim de usá-las com objetivos individuais e coletivos benéficos.

Quando fortalecida, a inteligência emocional trás diversos benefícios para os indivíduos. Não apenas no tratamento de sofrimentos emocionais já consolidados, como também na prevenção do desenvolvimento de transtornos, distúrbios e até doenças psicológicas de natureza emocional. De modo que a convivência e a socialização são facilitadas através do autoconhecimento e da compreensão das sensações e emoções vividas por terceiros (Shim, 2018).

Apesar das emoções serem completamente naturais a existência humana, muitas vezes não há um direcionamento correto da forma como essas emoções devem ser conduzidas. Para Goleman (2015) a maioria das pessoas que não desenvolvem a inteligência emocional passa a desenvolver uma valorização constante de emoções negativas e tóxicas ao seu desenvolvimento pessoal, profissional e até mesmo de suas relações sociais.

O foco da inteligência emocional é ajudar o indivíduo a controlar suas emoções e fazer com que as mesmas sejam utilizadas para que possa usar essa energia para atividades positivas e que promovam sua evolução em todos os aspectos de sua vida. Conforme mostra Chiavenato (2014), essa influência interpessoal no processo comunicativo é a devida noção sobre liderança. Com isso, é crucial também discorrer sobre os saberes no que tange a motivação e satisfação do funcionário, marinheiro, soldado, dentre outros.

Acosta e Clavero (2017) discorre sobre a importância de se desenvolver a inteligência emocional e ambientes escolares, espaço onde deve ocorrer o desenvolvimento físico, social, acadêmico e também emocional dos alunos que são expostos a interações sociais durante toda sua jornada escolar. Tendo em vista a permanência da necessidade de desenvolvimento emocional para uma vida adulta plena, compreende-se a importância desse processo ainda durante a infância e adolescência.

Por meio de uma boa liderança, as pessoas são influenciadas a seguirem entusiasmamente para atingir objetivos de evolução em comum, e através das atitudes e do

caráter do líder inspirar e servir de exemplo, para todas as suas equipes de colaboradores e alunos. Para Oliveira e Marinho: “liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade” (Oliveira, Marinho, 2006, p. 18).

Um bom líder sempre deve ter uma boa visão, conseguir demonstrar e passar essa visão para os liderados, e mais do que isso, conseguir transformar esta visão em realidade, atingindo junto com suas equipes e parceiros todas as metas e objetivos planejados para o espaço educacional.

Ser líder significa ser uma pessoa a serviço de outras, tendo como satisfação pessoal à satisfação dos companheiros, vendo no crescimento e progresso dos seus seguidores o seu próprio progresso e crescimento, e, no bem-estar de cada um, o seu próprio bem-estar (Oliveira e Marinho, 2006, p. 21).

Ser líder é promover crescimento e progresso da sua equipe, é se preocupar com a qualidade de vida e com o bem-estar de todos.

Para Chiavenato (2014, p. 436):

Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, a comunicação, e os objetivos. Ou seja, a influência, em determinada situação, exercida por meio da comunicação, visa os objetivos a serem alcançados (Chiavenato, 2014, p. 436).

No que se refere aos alunos, é comum que os professores sejam considerados os líderes diretos dos mesmos. Tal realidade pode ser justificada pelo fato de que são os educadores que exercem a orientação direta e constante aos alunos durante as aulas e até mesmo fora delas. Porém, o gestor e o supervisor escolar ocupam um papel de liderança ainda mais intenso, pois são responsáveis por orientar aqueles que orientam, por assim dizer.

Muitos anos se passaram até que a função do gestor escolar fosse desassociada da função de vigiar e reprimir as ações dos professores em sala de aula. Atualmente essa ideia já foi refutada e o gestor escolar deve ser visto como um mediador entre as atividades pedagógicas realizadas em sala de aula e o auxílio nas possíveis dificuldades enfrentadas pelos professores.

Mediante a função e as habilidades necessárias para que a gestão escolar seja efetivada da maneira como se espera, contribuindo para a manutenção do espaço escolar e

a evolução dos alunos, acredita-se que as ações democráticas são extremamente necessárias e benéficas na busca por tais objetivos, como será apresentado no tópico seguinte.

### 3.2. A ineficácia das metodologias tradicionais de ensino

Em busca de contextualizar a discussão que se forma no presente tópico, é preciso discorrer sobre as origens, as bases e o processo de consolidação dessas “metodologias tradicionais” no cenário educacional do Brasil. Em 1996 são lançadas as Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional que visava equiparar os conteúdos e as metodologias de ensino de todas as séries da trajetória escola, em todo o território Nacional, sendo considerada uma extensão mais específica da BNCC que a antecedeu. No ano seguinte, 1997, o Estado lança dez volumes de cadernos onde estão descritos os chamados Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) para o Ensino Fundamental, do 1º ao 5º ano do ensino fundamental, visando não apenas direcionar os educadores para os conteúdos a serem passados, mas principalmente para qualidade do ensino e a forma como seriam passados.

Em 1998 são lançados os PCNs para alunos do 6º ao 9º do Ensino Fundamental II que focava na participação da comunidade no ensino dos alunos, incluindo pais, pedagogos, governantes, dentre outros. Nos anos 2000 foram lançados os quatro volumes dos Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Médio (PCNEM), que tinha como objetivo passar novas metodologias para os professores combaterem a evasão escolar que era, e ainda é, um grande problema da educação nacional nessa faixa etária.

Assim se constrói e se fortalece até os dias de hoje o documento que compreende a Base Nacional Comum Curricular que assegura o direito constitucional ao acesso à educação de qualidade para todos os brasileiros, na idade correta e sem distinção de raça, etnia, credo ou classe social. É apresentado no documento que, portanto, o maior objetivo da BNCC<sup>1</sup> é estabelecer a relação de conteúdos que devem ser passados em todas as escolas para todos os alunos.

Em tese, é possível afirmar que a Base Nacional Comum Curricular foi idealizada e desenvolvida com o objetivo de encaminhar todos os alunos para o aprendizado pleno dos

---

<sup>1</sup> É importante salientar que o documento que corresponde a conhecida Base Nacional Comum Curricular está prevista na constituição vigente no país até os dias de hoje. Em seu Artigo 210, a Constituição Federal de 1988 prevê a elaboração e a aplicação de um documento que aplique as diretrizes para a educação na República Federativa do Brasil.

conteúdos pré-determinados a cada um dos anos que compreende o período escolar. Porém, é preciso problematizar que os seres humanos – como já supracitado – são seres extremamente plurais, ou seja, não aprendem da mesma forma, não se comunicam, não se relacionam e não se posicionam da mesma forma. Sendo assim, se torna extremamente difícil que uma padronização com essa dimensão seja realmente eficaz durante a formação escolar desses jovens.

Muitos são os alunos, em todas as fases do ensino nacional, que possuem dificuldades e singularidades em seus processos de aprendizado. Muitas vezes essas singularidades derivam de alguma doença ou transtorno, outras vezes podem ser representadas por alunos que possuem um processo de aprendizagem diferente, que ocorre melhor através de imagens, sons ou cores. Dessa forma, do ponto de vista biológico, é possível afirmar que a Base Nacional Comum Curricular – BNCC não tem a inclusão e a equiparidade como um dos seus pontos fortes, podendo resultar em dificuldades de aprendizagem e até mesmo problemas com a autoestima intelectual dos alunos.

É extremamente importante que se tenha em mente que grande parte da desmotivação encontrada no ambiente escolar se deve a fatores externos e não somente internos. Os processos tecnológicos e as alterações sociais modernas não causaram impactos apenas nas relações interpessoais, mas também nas pessoas em si. O estilo de vida acelerado, o imediatismo, a busca por perfeição, a cobrança por metas e a ausência de diálogo são características da nova sociedade. Durante o período que corresponde à infância e a adolescência, essas características não são benéficas para o desenvolvimento desses indivíduos, resultando em pessoas ansiosas, impacientes e facilmente entediáveis.

Segundo Silva et. al (2014), a desmotivação dos alunos dentro do ambiente escolar pode derivar de vários fatores de natureza pessoal, biológica ou propriamente acadêmica. Alunos que enfrentam dificuldades e problemas familiares fora das dependências escolares, tendem a agir de forma apática nos demais ambientes em que se encontram.

No que diz respeito aos fatores biológicos, aqueles alunos que possuem alguma dificuldade de aprendizagem ou sofrem de algum transtorno não costumam se sentir acolhidos e equiparados com os demais colegas de turma. Esse sentimento faz com que os mesmos não manifestem motivação para executar as tarefas naturais do ambiente escolar.

Os fatores de natureza acadêmica são aqueles que têm relação direta com o ambiente escolar e as metodologias de ensino utilizadas pela escola, sem si. O ambiente escolar, apesar de ser destinado ao aprendizado, pode se tornar extremamente tóxico para determinados tipos de alunos. A exclusão social, o bullying, excesso de cobrança por parte

do corpo docente, pais ou responsáveis legais, adaptação conturbada ou tardia e diversos outros fatores podem influenciar na motivação do aluno (Silva et. al., 2014).

Os alunos, assim como todos os indivíduos que estão presentes na sociedade, apresentam diferenças pontuais entre si. Em relação ao aprendizado, nem todos os alunos conseguem efetivá-lo através do mesmo método de ensino. Existem aqueles que aprendem por meio de explicações, escrita, mapas mentais ou apenas lendo e repetindo os conceitos, o importante é que as metodologias de ensino presentes no dia a dia escolar sejam transitíveis a todos esses tipos de absorção de conhecimento.

Para Freitas (2009) existe uma pressão muito grande no ambiente escolar, o autor justifica esse pensamento alegando que o desempenho escolar está altamente ligado à acessão social. Essa relação resulta em uma condição de aceitação, ou seja, esse aluno sente que só será aceito socialmente se tiver um desempenho escolar excelente. As metodologias de gamificação – recompensas por desempenho – possuem esse ponto negativo: cria uma sensação de insuficiência e incapacidade muito grande aos demais alunos.

O período escolar não deveria ser visto dessa forma, já que é uma etapa de formação. O aluno se encontra em estágio de desenvolvimento pessoal e acadêmico, de forma que os resultados não deveriam ser o ponto a ser cobrado e sim a evolução. Tendo em vista que muitos podem ser os motivos que levam os alunos a um estágio de desmotivação, é importante que os professores e toda a equipe pedagógica deem atenção para as causas e não somente para as consequências desse problema.

A simples falta de compreensão de um conteúdo pode ser resolvida com uma nova abordagem no momento da explicação, ou até mesmo com a aplicação de uma revisão mais aprofundada. Porém, a desmotivação não é tão simples de ser resolvida e essa missão se torna ainda mais difícil quando não se sabe o motivo da mesma. Caso não se de a atenção devida para esse quadro, à tendência é que o aluno se torne cada vez mais desmotivado ao passo que vai passando de ano e adentrando em novas séries (Boruchovith, 2010).

Historicamente, Darroz et. al., (2015) colocam que as metodologias tradicionais de ensino possuem sua origem no século XVIII, justamente com o Iluminismo, e tinha como objetivo a universalização do acesso ao conhecimento científico, lógico e racional. Buscando trazer uma abordagem diferenciada do ensino religioso, que tinha tanta força e era basicamente totalitário para uma parcela grande da população da época.

Sendo assim, é possível colocar que essa linha tradicional não tinha tanto interesse nas metodologias de ensino utilizadas, mas sim na qualidade do conteúdo passado e na

quantidade de alunos que absorviam e aceitam a ciência e a razão como norteadores. Tal realidade pode ser explicada pela ausência de conceitos relacionados à didática e a forma como esse fator é determinante para a aprendizagem de qualidade dos alunos.

Uma das principais características das linhas tradicionais de ensino é a resistência a metodologias inovadoras, possuindo vertentes e bases muito consolidadas e fechadas, muitas vezes baseadas nas respostas dos alunos que frequentaram as unidades escolares nas décadas de 30, 40, 50, 60 e 70. Partindo do princípio de que são os alunos modernos que devem se adaptar a linha tradicional de ensino e não as metodologias que devem se adaptar aos alunos que chegam atualmente as escolas (Darroz et. al., 2015).

Em suas descrições, Krüger et. al., (2013) coloca que a linha tradicional de ensino possui uma estrutura muito clara: o professor é centro da sala de aula e é ele que comanda todas as ações realizadas, bem como é a fonte mais segura de informações e tem como principal função comandar os alunos para o caminho do aprendizado através de ações expositivas e nunca práticas.

As regras e ordens foram elaboradas e são passadas aos alunos de forma frequente, não havendo espaço para questionar, opinar ou discutir sobre as mesmas. Cabe ao professor ter o controle total de seus alunos, suas ações e das atividades educacionais realizadas. Não havendo também uma variedade nas formas utilizadas para passar os conteúdos, que costumam ser a oratória do professor sobre o tema, a leitura do livro, a realização de atividades e correções das mesmas, bem como as lições de casa e as provas como método avaliativo (Krüger et. al., 2013).

O uso dessas metodologias tradicionais, em unidades escolares modernas, não apresenta os mesmos resultados positivos que apresentavam em décadas anteriores. Isso porque, além de existirem, hoje são reconhecidas as diversas formas de absorção de conhecimento e de se demonstrar o aprendizado obtido. Logo, é muito comum que a adoção dessas metodologias tradicionais cause insatisfação, improdutividade e desmotivação, não apenas para os alunos, mas também para os professores e demais agentes do corpo pedagógico de uma escola.

Silva et. al (2014) nos chama atenção para o fato de que profissionais desmotivados também geram alunos desmotivados. Ao observar o contexto escolar por essa perspectiva, nos deparamos com um problema estrutural ainda mais profundo. A constante desvalorização da educação como agente transformador da sociedade e do professor como a base de todas as demais profissões resulta em docentes descrentes e muitas vezes cansados do ponto de vista físico e até mesmo ideológico.

O governo, de modo geral, não investe da maneira necessária e correta na esfera da educação nacional. Professores são desvalorizados do ponto de vista econômico e também social, tendo missões difíceis para cumprir dentro das salas de aula todos os dias e não sendo devidamente recompensados por tal esforço. Alunos trazem seus problemas pessoais para dentro do ambiente escolar e não se deparam com metodologias de ensino interessantes e de fato eficazes. Esse ciclo se repete ao longo dos anos e resulta na atual situação da educação brasileira: inconsistente e insuficiente.

### 3.3. O clima organizacional nas escolas públicas e seus reflexos

Segundo Guimarães et. al (1998) o clima organizacional pode ser definido pela opinião conjunta de todos os elementos que compõem o quadro de funcionários daquela empresa ou órgão público. Ou seja, a formação desse clima organizacional depende de todos os fatores que o compõem, como a hierarquia, as condições de trabalho, a estrutura física do local, a interação entre os funcionários, o sistema de bonificação adotado – ou a falta dele – a flexibilidade de horários e de regras, dentre outros.

Logo, o clima organizacional depende totalmente da satisfação dos funcionários que atuam como profissionais nessa empresa, ou órgão público em questão. Isso porque o clima organizacional é composto pelo imaginário que os colaboradores nutrem do ambiente em que trabalham, por isso, esse clima tende a ser prejudicado quando os funcionários começam a se sentir insatisfeitos ou desvalorizados pelos seus superiores ou pelo sistema em que estão inseridos (Menezes et. al, 2010, p. 66).

Como bem coloca Moreira (2012, p. 25):

O clima organizacional tem uma grande importância e influência na produtividade da equipe e tem potencial para prejudicar a saúde do ambiente de trabalho, fazendo com que os indivíduos que nele estejam inseridos passem a sofrer de estresse ocupacional, ansiedade e até mesmo depressão. Logo, é função direta dos superiores e gestores das empresas ou órgãos públicos, garantirem que o clima organizacional esteja completamente positivo e as noções de gestão de pessoas é fundamental para cumprir essa difícil tarefa. (Moreira, 2012, p. 25)

Muitas são as dificuldades encontradas pelas empresas e órgãos públicos para manter funcionários e colaboradores engajados e cumprindo com suas tarefas de forma satisfatória, uma delas é o estresse ocupacional que é muito comum em indústrias e empresas de grande porte. Segundo da Silva (2012, p. 205), “o estresse ocupacional pode

ser identificado quando o cidadão não consegue mais cumprir com todas as funções dentro dos prazos estipulados, ou seja, não apresenta mais rendimento satisfatório dentro do seu ambiente de trabalho e até mesmo fora dele”.

O estresse ocupacional está totalmente ligado com a ocupação profissional desse indivíduo, “mas as consequências desse estado emocional e psicológico são manifestadas fora do ambiente de trabalho e podem atrapalhar a vida pessoal desse indivíduo, tanto quanto atrapalha a vida profissional” (da Silva, 2012, p. 207).

As manifestações mais comuns podem ser colocadas como a constante sensação de que não está fazendo o suficiente, justamente por não estar de fato, ausência de sono, ansiedade, suor em excesso, nervosismo, tremores involuntários, tensão constante e sofrimento psíquico que pode evoluir de acordo com o nível de estresse e do tempo que o funcionário se encontra nessa situação (Ribeiro et al., 2018).

Esse sofrimento psíquico dentro do ambiente de trabalho pode ter variadas causas, as principais são a grande quantidade de trabalho para prazos curtos, incerteza se as estratégias utilizadas serão eficazes, alteração no comportamento de consumo e falta de incentivo por parte da empresa e dos ocupantes de cargos mais elevados.

Limitando ainda mais a discussão proposta, o estresse ocupacional é uma resposta muito comum frente à ocorrência de grandes mudanças na estrutura da empresa – na qualidade de escolar particulares – ou do órgão público – para escolas municipais e estaduais – fazendo com que todos os projetos que estavam em progresso não possuam mais a certeza de que serão concluídos. Essa realidade ocasiona a perda de todo um trabalho que já havia sido realizado, bem como também faz com que os funcionários precisem mudar sua postura e se readaptarem as novas condições impostas (Marques, 2003)

São diversas as medidas que as empresas podem tomar para prevenir que essa situação não ocorra ou até mesmo diminuir os efeitos da mesma, a motivação e o engajamento dos funcionários deve ser uma prioridade do setor que cuida da gestão de pessoas. Os autores Carneiro e Andrade (2012) salienta para o modo como as pessoas, na qualidade de funcionários, são vistas pelas empresas como recursos a serem utilizados. Isso é, são meios que podem ser utilizados – de maneiras mais simples ou mais complexas – para que se atinjam os objetivos já estabelecidos pelos seus idealizadores.

No entanto, tal visão reforça a desqualificação desse profissional como ser humano antes de qualquer outra classificação em que possa se enquadrar. Mesmo que esteja

ocupando um cargo junto a uma corporação ou setor público, esse funcionário continua sendo um cidadão e precisa ter sua integridade física e mental, respeitadas e preservadas.

Caso haja descaso por parte dos ocupantes de cargos elevados hierarquicamente com a qualidade do ambiente de trabalho onde os demais funcionários se encontram, é natural que cresça a sensação de desmotivação e insatisfação em relação à empresa ou órgão público em que trabalha. Tais sensações negativas podem interferir diretamente no exercício das funções desses funcionários, o que pode prejudicar o faturamento e funcionamento geral da empresa. Cabe aos gestores a busca por técnicas e metodologias que contribuam para o bem-estar profissional desse funcionário, de modo que ele volte a se sentir motivado e acreditar nos objetivos da empresa (Bortolozo, 2011). No caso de uma unidade escolar, que volte a se conectar com o objetivo primordial: contribuir para a formação acadêmica e psicossocial dos alunos.

É de suma importância que os aspectos que correspondem aos fatores psicológicos desses funcionários sejam levados em conta. Além de melhorias necessárias ao ambiente físico, que possam ser identificadas e sanadas, os aspectos que comprometem a saúde mental desses trabalhadores devem ser igualmente avaliados.

Sendo assim, é possível compreender a forma como a degradação da figura do professor é maléfica para o clima organizacional de uma unidade escolar, bem como na relação dos alunos com o seu ambiente escolar. Para Lucyk (2017), a figura do professor é milenar na sociedade humana, seja ela de qual região for. Isso porque desde que os humanos passaram a viver em grupos, foi necessário que alguém ocupasse o lugar de ensino, ou seja, assumisse a responsabilidade de ensinar aqueles que eram mais novos ou não eram dotados dos conhecimentos necessários para executar determinadas funções.

Sendo assim, a história comprova que os professores são quase tão antigos quanto às próprias sociedades. Mesmo que, ao longo das gerações e de acordo com os locais, fossem acumulando diferentes nomes como: anciões, mestres, educadores, instrutores, preceptores, dentre outros, o professor continuou a executar a mesma função desde os primórdios: transmitir conhecimento.

Porém, em um contexto inicial o professor, assim como o ambiente escolar, tinha como objetivo passar conhecimentos acadêmicos e zelar pela segurança física dos alunos que frequentavam o ambiente escolar. Atualmente esse objetivo foi alterado de modo que pudesse ser muito mais abrangente, de acordo com a evolução da sociedade. A ausência dos pais no ambiente familiar, fez com que as responsabilidades da escola aumentassem, e de forma moral os professores passassem a precisar ensinar mais do que os conteúdos

acadêmicos para seus alunos, passando a fornecer conhecimentos relacionados à moral, ética, e a construção de novos indivíduos socialmente adequados (Lucyk, 2017).

Segundo Deusdará (2013) as novas responsabilidades da escola estão diretamente relacionadas aos educadores que lecionam nas salas de aula brasileiras, os professores precisam lidar com as singularidades dos alunos, suas limitações, comportamentos e vivências diferenciadas, sempre em busca de mediar às situações e ensinar os alunos a serem cidadãos descentes, conscientes e socialmente aceitos.

Como alega Marques (2003), a escola quando utiliza seu plano de ensino tradicional onde o aluno se senta na sala de aula e escuta os professores passarem os conhecimentos, resolve exercícios, faz provas e se forma, já não satisfaz mais os novos alunos que cheguem nessa instituição milenar. É preciso que as escolas acompanhem a modernização pela qual o mundo, de forma geral, está passando.

O autor alega ainda, que conforme as escolas trazem a tecnologia para as salas de aula, essa se torna uma fiel aliada no processo de ensino. Além de ser um ponto positivo para que o aluno tenha vontade de frequentar a escola aprenda da melhor forma através de vídeos e outros meios tecnológicos (Marques, 2003).

Delimitando ainda mais o tema Mortari (2001) nos mostra o quanto essa modernização é importante para o ensino de alunos não convencionais. Isso porque os mesmos já costumam carregar uma bagagem negativa em relação à escola e a sua forma tradicional de exercer sua função. Não sendo o principal, mas ainda assim sendo um dos motivos pela qual os jovens abandonam a escola, esse método tradicional é extremamente entediante e intensifica a sensação de que fora da mesma, é possível aprender de forma melhor.

Essa tecnologia deve ser trazida para dentro das salas de aulas e estarem presentes nos planos de aula desenvolvidos pelos professores. As plataformas de ensino online são uma ferramenta rica nesse sentido, a escolha criteriosa de conteúdos, desenhos e atividades para que os alunos façam através deles possibilitam a expansão do conhecimento dos alunos de uma forma que não seja agressiva e entediante.

Entretanto, esse processo deve ocorrer da maneira correta, de modo que não coloque a figura do professor como obsoleta e substituível no processo de ensino. Tendo a tecnologia como uma ferramenta complementar e não a fonte mais completa e correta de conhecimentos. A tecnologia deve auxiliar o professor em suas ocupações relacionadas ao ensino, e não dificultar a sua relação com os alunos.

Além da desqualificação do professor no imaginário dos alunos, as atitudes que derivam do Estado – de maneira geral – também não contribuem para o fortalecimento do professor e do ambiente escolar. Salários baixos, desvalorização por parte dos pais ou responsáveis legais, estresse, falta de materiais, e tantos outros fatores são totalmente determinantes para que o ambiente escolar não seja mais saudável e favorável ao ensino tradicional.

Segundo dados recolhidos pela Secretaria de Educação (2018), um em cada três professores sofre de doenças psicológicas que estão relacionadas ao seu trabalho na rede de ensino, sendo ela pública ou privada. As doenças mais comuns são: depressão, ansiedade e síndrome do pânico. O relatório afirma ainda que a cada três horas, um professor solicita afastamento por falta de condições psicológicas para exercer sua função.

Sendo assim, se faz extremamente necessário que a saúde mental do professor seja um assunto estudado e discutido nos ambientes acadêmicos e também sociais. De forma que se coloque como prioridade fazer com que os alunos compreendam que a internet, ainda, não é capaz de passar todos os ensinamentos necessários para a construção acadêmica e social de um indivíduo. Problemática que se intensifica quando os agentes envolvidos são educadores que dedicaram suas vidas ao estudo das ciências humanas que vêm sofrendo uma retaliação ideológica e se encontram ameaçados de não serem mais obrigatórios, e sim optativos, no currículo escolar nacional.

#### **4. A FORMAÇÃO E A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NAS TOMADAS DE DECISÃO DAS ESCOLAS**

A evolução humana fez com que o período de gestação humana fosse reduzido, por diversas questões biológicas e comportamentais, os bebês passaram a nascer mais rápido. Tal afirmativa pode ser explicada pelo fato de que adoção do bipedismo, se locomover de forma ereta, causou diversas alterações e um estiramento na pélvis humana. Esse fato fez com que as mães conseguissem carregar seus filhos no ventre por menos tempo, reduzindo o período de geração para até 42 semanas. Sendo assim, os humanos são os únicos mamíferos que nascem sem condições de se alimentar, se aquecer e sem noção de sua própria existência (de Souza, 2011).

Os bebês nascem completamente dependentes de terceiros para se alimentar, se aquecer, e realizar qualquer atividade necessária à sua sobrevivência. Dessa forma, por uma questão de instinto de sobrevivência, os progenitores passaram a se preocupar com suas crias e nortear suas vidas em prol da sobrevivência das mesmas. Para de Souza (2011) é assim que nasce o conceito de família, totalmente ligado à união, proteção e perpetuação da espécie humana.

Porém, centenas de anos se passaram até que o afeto surgisse e se consolidasse como uma regra social dentro dos ambientes familiares. A família deixou de ser apenas um conjunto de pessoas que se ajudam nas tarefas necessárias a sobrevivência até que os mais novos sejam capazes de constituírem suas próprias famílias, para se tornar um coletivo onde há afeto mútuo entre as partes envolvidas. A família é então, o primeiro contato humano que as pessoas têm quando nascem, e é dentro desse ambiente que ocorre às primeiras experiências sociais (Noronha, 2012).

Apesar das grandes mudanças sociais ocorridas nos últimos séculos, já existe uma rotina familiar que é natural a uma boa parte dos lares no mundo. Os filhos nascem, são cuidados, vão à escola, se desenvolvem academicamente, fisicamente e mentalmente, enquanto seus pais seguem trabalhando, cursando uma nova graduação e mantendo uma vida social ativa conciliada com os cuidados com os filhos até que os mesmos se tornem adultos e formem suas próprias famílias.

O mundo moderno exige que a maioria dos pais estejam inseridos no mercado de trabalho para que assim possam sustentar suas famílias e evoluir profissionalmente, nesse cenário a escola se torna fundamental. Mas, o ambiente escolar não deve ser visto apenas

como o lugar que os pais deixam os filhos quando não podem olhar por ele. Mas sim, um ambiente de aprendizado, evolução e construção de laços sociais.

A escola, para que execute todas as suas funções com excelência, necessita do apoio das famílias desses alunos. Ou seja, é preciso que os pais ou responsáveis legais, estejam próximos e atentos a todas as atividades e comportamentos de seus filhos dentro do ambiente escolar. Isso porque a educação de um novo indivíduo, para que se torne um cidadão consciente deve ser um trabalho conjunto entre a família e a escola.

Logo, é necessário que exista uma comunidade que atue como rede de apoio dessa unidade escolar, ao mesmo passo que a família e as relações mais próximas de afeto, atuem como rede de apoio da formação psicossocial e acadêmica desse aluno. Formando assim, um sistema baseado no apoio, incentivo, compreensão e motivação para que os alunos e a unidade escolar como um todo, cumpram com a sua principal missão: formar alunos academicamente capazes e dotados das habilidades socioemocionais necessárias para a vida em sociedade.

#### 4.1. A unidade familiar do aluno

Segundo Petrucci, Borsa e Koller (2016), a família tal qual conhecemos hoje surge do conceito de casal, ou seja, da representação e da construção histórica do feminino e do masculino. Essa construção se refere a todos os âmbitos da convivência, isso porque a mesma dita como deve ser o comportamento de cada um desses indivíduos de acordo com o gênero que nasceram. E maior manifestação dessa padronização é a instituição social conhecida como “família”, onde a mulher tem a função histórica de cuidar das crias e o homem de prover alimentação, segurança e respaldo financeiro.

Porém, o conceito de família vem passando por grandes alterações, assim como todas as questões sociais que a norteiam. Essas alterações podem ser observadas quando analisamos o que a legislação brasileira tinha a dizer sobre a família e como a mesma se posiciona atualmente. A Constituição Federal de 1988 definia a família como “grupo social constituído pelo casal” e que a mesma era a “base da sociedade, tem especial proteção do estado” (CF, art. 226 e § 3). Anos mais tarde, já em 2002, o Código Civil Brasileiro coloca a família como o conjunto ou a dupla de pessoas que se interligam pelo grau de parentesco e por vínculos de afinidade.

Fica bem clara a diferença na abordagem do conceito de família realizada pelos mesmos órgãos institucionais que compreendem o poder legislativo brasileiro. A família

deixa de ser completamente padronizada e composta por mãe, pai e filhos, para se tornar algo mais amplo e que possa contar com diversos indivíduos diferentes ligados pelo afeto e que por isso, se tornam uma família.

Atualmente, a instituição milenar chamada de “família”, passou por diversas alterações no seu formato e contexto (Pires e Amaro, 2020). Um grupo de amigos que moram juntos, um casal e seus cachorros, uma mãe e seu filho, dois pais e seus filhos, são formatos de família que são frutos da nova era pela qual o mundo ocidental vem passando. Onde há uma ampla discussão sobre tolerância e respeito às diferenças e preferências, bem como a inclusão de todos os tipos de pessoas em todos os tipos de ambientes.

Porém, como bem afirma Sachitota (2020), todos os tipos de composição familiar estão sujeitos à desestruturação. Ou seja, famílias desestruturadas que não oferecem apoio e exemplo para as crianças que dela fazem parte, podem ser formadas por casais heteronormativos ou não. Em lares onde a família não possui uma estrutura bem fundamentada, é extremamente comum que haja muita violência, de forma verbal e até mesmo física, desavenças, brigas, longas discussões e ausência de afeto. Todos esses fatores afetam os integrantes mais frágeis dessas famílias, como nesse caso, as crianças.

O conceito de parentalidade é importante para a discussão que aqui se forma. O termo parentalidade, traduzido do francês *parentalité*, tem sido utilizado para se referir aos cuidados parentais e às interações entre mães e pais com os filhos. A parentalidade, no entanto pode se manifestar muito antes do nascimento da criança. As futuras mães e os futuros pais movimentam aspectos culturais para receberem ou mesmo para planejarem um novo membro da família. Mesmo os pretendentes à adoção reorganizam suas trajetórias de vida com base nas expectativas e subjetividades.

De acordo com Houzel (2004), o termo parentalidade foi primeiramente utilizado por Paul-Claude Racamier para tratar das responsabilidades dos pais em relação aos filhos no início da década de 1960, no contexto do direito processual. O termo começou a ser utilizado no Brasil em meados dos anos de 1980. Atualmente, o termo está relacionado ao processo dinâmico de ser tornar mãe ou pai, que envolve aspectos conscientes e subjetivos das histórias de cada um dos pais, do contexto social e da relativa cultura.

Moro (2005) destaca os aspectos coletivos e individuais relacionados à parentalidade. De acordo com a autora, a dimensão coletiva é perpassada pela cultura e pela história, enquanto a dimensão individual está respaldada pela história de vida dos pais e suas crenças pessoais. Nesse contexto, o cenário contemporâneo destaca “novos” arranjos parentais ao dar visibilidade às famílias que se afastam dos parâmetros constitutivos mais

tradicionais. Na verdade, esses arranjos apenas estão sendo reconhecidos e legitimados, ao passo que, de fato, sempre existiram.

Nesse ponto, podem-se citar as famílias monoparentais, formada pela mãe, pai ou outro membro da família e a criança ou o adolescente; as famílias homoparentais, formadas por casais lésbicos ou gays e os filhos; as famílias formadas por pais divorciados, que exercem a coparentalidade fora de uma relação conjugal; entre inúmeras outras possibilidades de arranjos familiares (Moro, 2005).

Para Gorin, et. al., (2015) de fato, os fatores biológicos têm sido menos utilizados como referência legitimadora das formas de exercer a parentalidade. No entanto, apesar das transformações, a instituição familiar mantém um *status* de organização social consistente e estruturante da vida em sociedade. A parentalidade é um dos fatores norteadores da sociedade, isso porque suas influências causam impactos em diversos setores importantes para a vida em sociedade, sendo doutrinador dos pensamentos mantidos, das ideologias mais comuns e definindo questões políticas e até mesmo econômicas. Tal realidade se deve ao fato de que a família, mesmo que em constante transformação, ainda é a instituição social mais sólida da qual se tem conhecimento, logo, a parentalidade é à base dessa instituição social supracitada.

A parentalidade é um dos aspectos mais estudados da psicologia humana, mesmo que o senso comum dite que essas sensações dependem apenas dos instintos, a ciência já desmitificou tal afirmação e coloca a parentalidade como um aspecto social amplamente complexo e que necessita de uma compreensão mais ampla. Além das questões biológicas que são óbvias, a parentalidade tem um importante papel na tomada de decisões no âmbito familiar, podendo citar o amplo conceito de “herança”, não apenas associado a semelhanças físicas (herança genética) ou bem materiais herdados, mas sim, a traços de comportamento, espelhamento de ações, ideologias compartilhadas e ensinamentos passados de geração em geração (Roudinesco, 2003).

Um famoso provérbio africano coloca que “é preciso uma aldeia inteira para educar uma criança” e tal afirmativa abre linhas para uma discussão pertinente sobre a ação das unidades escolares e a influência das mesmas na formação psicossocial do indivíduo. Principalmente quando voltamos nossa análise para a formação autônoma e protagonista, objetivo da gestão escolar democrática.

Para que se inicie essa pauta precisamos falar sobre o papel social da criança, frente não apenas os progenitores ou cuidadores, mas principalmente frente à sociedade. Juridicamente falando, a criança é uma pessoa vulnerável e incapaz de defender sua

existência sozinha. Indo além dessa narrativa, a Constituição Federal de 1988 define que toda a sociedade é responsável pela segurança de uma criança, sendo função de todos tomar iniciativas que melhorem a qualidade de vida das crianças e protejam as mesmas de possíveis perigos, mesmo que esses sejam derivados de seus próprios progenitores, cuidadores ou familiares.

Logo, podemos voltar a nossa análise para o provérbio africano que diz exatamente isso, mas que aborda essa realidade de uma forma ainda mais drástica: para que uma criança seja plenamente educada, protegida e que possa se desenvolver da forma correta, é preciso que toda a sociedade esteja empenhada nessa função e não apenas as pessoas limitadas que estão ligadas pela genética ou pela familiaridade com essa criança.

#### 4.2. Participação ativa e apoio educacional fora da escola

Segundo Sachitota (2020) é muito comum que alguns pais confundam o fato de seus filhos estarem matriculados e frequentarem uma escola, com a finalização das suas responsabilidades educacionais enquanto pais. Ou seja, o fortalecimento da ideia de que a escola passa a ser responsável pela educação acadêmica, social, moral e ética dos alunos que nela estudam.

Tal ideia é totalmente errada e pode apresentar muitos riscos para a criança, para os pais e também para escola. Isso porque deve estar claro na mente dos pais que a escola tem como função promover o desenvolvimento acadêmico, físico e cognitivo dessa criança. Questões relacionadas à educação, moral, ética, ideologias e costumes são trabalhados em ambiente familiar (Sachitota, 2020).

Indo além nessa análise, é preciso que a escola e os pais realizem um trabalho conjunto na formação desse novo indivíduo, ou seja, assim como a escola passa os conhecimentos culturais relacionados à moral, ética e formação de caráter, também cabe aos pais promover o desenvolvimento físico, acadêmico e cognitivo de seus filhos quando os mesmos estão fora da escola (Marcondes, 2012).

Sendo assim, se faz necessário que os pais façam muito mais do que apenas ajudar seus filhos a realizar atividades enviadas para serem feitas em casa, mas sim que os mesmos sejam participativos e estejam atentos em tudo que acontece no ambiente escolar frequentado pelos seus filhos. Marcondes (2012, p. 13) afirma que “os professores possuem dezenas de alunos ao mesmo tempo, que precisam de cuidados e atenção, os pais possuem apenas seus próprios filhos”.

Ou seja, se torna mais fácil que os pais, através da análise, verificação e conversas constantes com seus filhos, descubram se algo no ambiente escolar não está ocorrendo da maneira que deveria e como isso está impactando no desenvolvimento e no desempenho escolar deles.

O diálogo e o interesse podem ser colocados como a chave de uma participação ativa dos pais na educação escolar de seus filhos (Melo, 2019). Essa participação pode e deve ocorrer através da realização de visitas regulares ao espaço escolar, conversas com o corpo docente e a gestão da escola sobre as necessidades e comportamentos apresentados pelos filhos, comparecimento em reuniões de sala ou individuais, auxílio em atividades extracurriculares e deveres de casa, dentro outras ações.

Muitas são as iniciativas que podem ser tomadas em busca de uma aproximação entre escola e família, que seja benéfica para o desempenho escolar e desenvolvimento dos alunos. A própria lição de casa já é uma oportunidade para que os pais visualizem quais são os conteúdos que seus filhos estão estudando e procurem ajudar os mesmos em suas dificuldades e dúvidas.

Muitos conteúdos, principalmente aqueles que envolvem ciências humanas, possuem filmes e séries a disposição para acesso através da internet ou mídia física. É extremamente interessante que esses pais procurem assistir tais produções audiovisuais com seus filhos em horários livres, com objetivo de fazer com que esses alunos aprendam o conteúdo ensinado na escola de maneira mais lúdica e agradável possível.

É importante também que os pais procurem auxiliar no desenvolvimento acadêmico e físico de seus filhos, mesmo com atividades desassociadas a escola. O incentivo a prática de esportes, em família ou de forma isolada, bem como motivar e apresentar a leitura, são atividades extremamente ricas para a formação de um novo indivíduo.

#### 4.3. A escola e a transmissão de um legado histórico-cultural por Hannah Arendt

A transmissão do legado histórico-cultural de uma nação promove a valorização dela, principalmente quando realizada em ambiente escolar, onde os indivíduos estão em pleno processo de formação, conhecimento da sociedade e desenvolvendo suas próprias ideologias e posicionamentos. Para Carvalho (2015), não passar esse tesouro para as próximas gerações faz com que estas sejam obrigadas a desenvolverem novas vertentes culturais e acabem por renegar a história e sua formação, de modo que haja uma crescente

desvalorização e relativização do espaço educacional, da cultura e da história de todos os povos.

Tendo como base os pensamentos de Hannah Arendt (2016), todas as pessoas nascem para o mundo, ou seja, devem ser preparadas para sobreviverem de acordo com as condições impostas. Fazendo uma associação entre a educação e a natalidade, a autora coloca que: “a essência da educação é a natalidade, o fato de que seres nascem para o mundo”. Sendo assim, ao contrário do que muitos pensam, Arendt não é uma crítica daquilo que é novo, pelo contrário, acredita e enfatiza que cada nascimento deve significar um novo ciclo, porém defende que todo o legado histórico-cultural daquela nação deve ser passado para esse novo ser, como um presente e uma forma de instruí-lo a viver no mundo.

Arendt (2016) define o importante papel que a escola tem: orientar, formar e transmitir conhecimentos para aqueles que vão formar um novo mundo, em um novo ciclo através de uma nova geração. Mas, o sucesso dessa geração depende diretamente do que será feito com o legado histórico-cultural aprendido, ou seja, se haverá ou não o pleno aproveitamento dos ensinamentos deixados pelos povos anteriores.

Outro ponto importante de ser ressaltado sobre a visão de Hannah Arendt é o conceito de “mundo” utilizado pela escritora. Quando se refere à mundo, Arendt (2016) não está falando das dimensões terrestres das quais estamos acostumados. Esse conceito é empregado no sentido dos campos de ideias políticas, econômicas e ideológicas que fazem parte das estruturas sociais contemporâneas. Sendo assim, quando coloca que as crianças devem ser ensinadas para o mundo, a autora quer dizer que devem ser instruídas sobre todas as esferas sociais e não apenas acadêmicas, justificando a importância da transmissão do legado histórico-cultural.

A autora problematiza também que esse mundo, ou seja, as estruturas e esferas sociais são espaços onde prevalecem a vós ativa dos homens. Sendo assim, as crianças são vistas apenas como projetos que precisam ser moldados e finalizados, como produtos em uma fábrica. Porém, não é esse o papel da educação e não devem ser isso que a escola deve fazer pelos alunos. A educação é um processo de transformação, transmissão e desenvolvimento dos novos agentes do mundo, de modo que a cada geração deve ser reformulada para atender as novas demandas que surgem, sempre tendo como base o legado deixado pelas gerações anteriores.

Em suas análises sobre a crise pela qual o sistema educacional vem passando, Arendt (2016) desenvolveu relações entre a forma instável que as crianças são tratadas pelos adultos e a dificuldade que existe em desenvolver metodologias de educação eficazes

em um mundo dominado pelas ideologias de consumo e a idolatraria por realizar ações, principalmente no trabalho, sem ao menos ter uma noção concreta e uma boa crítica sobre as ações que estão realizando.

Novamente, é preciso dar uma atenção especial à crítica que Arendt (2005) faz sobre a forma como os pais criam seus filhos e como isso dificulta o processo de ensino deles:

É como se os pais dissessem todos os dias: – Nesse mundo, mesmo nós não estamos muito a salvo em casa; como se movimentar nele, o que saber, quais habilidades dominar, tudo isso também são mistérios para nós. Vocês devem tentar entender isso do jeito que puderem (Arendt, 2005, p. 243).

Desse modo, a escola enquanto espaço educacional, não deve carregar a culpa pelo fracasso de suas investidas sozinhas. Isso porque não conta com o apoio dos responsáveis legais pelos alunos e da comunidade como um todo. Parafraseando um grande ditado africano: “é preciso uma aldeia inteira para criar uma criança”. O sentido do ditado nos alerta para o fato de que para que haja uma criação completa e a preparação de uma nova vida para o mundo, no sentido utilizado na presente pesquisa, é preciso que seja realizado um trabalho conjunto, de modo que o legado histórico-cultural seja passado não apenas nas escolas, mas também nos ambientes familiares e sociais.

Fundamentando o pensamento de Hannah Arendt, é preciso que haja a compreensão de que a crise na educação não é de responsabilidade apenas da escola, mas sim da sociedade de uma forma geral, sendo fundamentada pelas dificuldades de transmissão de um legado histórico-cultural para as novas gerações que tem o consumo e o imediatismo como características principais, bem como pela incapacidade de uma boa parcela de pais e responsáveis legais de inserir os novos indivíduos na sociedade e criá-los de uma forma correta, para o mundo e não para si próprios.

## 5. MARCO METODOLÓGICO

Para que a presente discussão seja iniciada, acredita-se que seja importante discorrer sobre o desenvolvimento do conhecimento científico e do método científico. Para Batista et al., (2017) o conhecimento científico está diretamente relacionado com o método científico. O método científico envolve a forma de obter conhecimento real e é uma das partes centrais da filosofia da ciência. Por estar diretamente relacionado à verificação da verdade, ou seja, provar que uma hipótese ou crença sobre algo é correta, o conhecimento científico se desenvolve a partir de uma série de indagações.

Além disso, é possível colocar que o conhecimento científico é o conhecimento gerado a partir de atividades científicas, envolvendo experimentos e coleta de dados, e seu objetivo é comprovar a solução de um problema proposto relacionado a um determinado problema por meio de argumentação. Resulta da aplicação de métodos mais formais e visa aumentar o rigor das diferentes posições quanto à validade e confiabilidade (Batista, et al., 2017).

Logo, em linhas gerais é possível colocar que o conhecimento científico deve ser sempre pautado por um método científico, onde deve haver a observação direta de um fenômeno, variáveis, hipóteses testáveis, justificativas lógicas, autocorreção e outros. Sendo essas as etapas necessárias para que uma pesquisa seja considerada científica, isso porque sem a metodologia adequada, tais estudos não poderiam ser academicamente reconhecidos (Sampieri et al., 2013).

A produção científica moderna e sua confiabilidade derivam das metodologias científicas e suas normas e diretrizes. Segundo Campoy (2016), a metodologia científica compreende no conjunto dos métodos válidos que podem ser utilizados em uma produção acadêmica, ou seja, estipula as normas de elaboração de um trabalho para que o mesmo possa ser considerado acadêmico e científico, também sendo definida como um conjunto de técnicas e processos que resultam em uma produção científica.

Para Minayo (1994) a metodologia dos estudos acadêmicos deve ser selecionada de acordo com o tipo, os objetivos e os materiais que serão utilizados pelos autores. Análises empíricas e qualitativas, ou seja, que realizam análises de objetos de estudo devem compreender em uma metodologia de identificação, organização e utilização dos dados coletados para a pesquisa, sempre analisando as amostras, variáveis e hipóteses do estudo.

Um dos enfoques de pesquisa é a qualitativa que deve atender a alguns critérios para que seja corretamente categorizada. Por exemplo, deve ser, primordialmente, descritiva. Isso é, deve descrever os fatos e aspectos conceituais envolvidos no tema da pesquisa. Bem como também é possível observar que os dados coletados não podem ser quantificados, isso é, não se trata de numerologia simbólicas, mas sim a análise de ideias, vivências, opiniões e ações das partes envolvidas, como no caso da presente pesquisa (Alvarenga, 2012).

Spink (2003) explica que devido a sua condição singular, ou seja, cada indivíduo utilizado como objeto de estudo apresenta uma resposta diferente, se torna necessário que esses dados sejam analisados de forma individual, sendo que cada um deles apresenta uma perspectiva diferente para uma realidade igual ou similar. Finalizando assim, com o processo de análise e apresentação dos resultados obtidos com cada uma das contribuições humanas para a pesquisa qualitativa da produção acadêmica, tendo a sua importância altamente associada à parte prática das teorias apresentadas nas pesquisas que se formulam.

### 5.1. Justificativa da investigação

A justificativa da escolha do presente tema para investigação tem uma relação direta com a importância que a educação, principalmente aquela que é exercida nos espaços destinados ao ensino de base, para a formação dos novos indivíduos que compõem a sociedade. Em seus apontamentos iniciais, Almeida (2018) discorre sobre a forma como existe uma ligação direta entre o sistema educacional de um país, região e de uma época com as suas estruturas econômicas e culturais. Reforçando assim, a ideia de que a educação é uma ação social, ou seja, é moldada pela sociedade e suas tendências ocidentais, como no caso da reflexão realizada pelo autor.

Nos últimos anos do século XX e início do século XXI viu-se profundas modificações técnico-administrativas na escola brasileira, em busca de um projeto educacional alicerçado no desenvolvimento político e social que se processa na sociedade. Nesse sentido a democratização e a gestão participativa têm sido um referencial no processo de reorganização do sistema de ensino nacional e nossa realidade não poderia ficar imune a essas transformações.

Dentre as reformas educacionais a partir dos anos de 1990, tem-se a regulamentação da implantação dos Colegiados Escolares nas escolas da rede pública através da Lei de Diretrizes e bases da Educação –LDB 9394/96, com a finalidade de

favorecer a interlocução e a participação dos segmentos escolares com os segmentos comunitários, tal iniciativa objetiva mudanças de postura da comunidade escolar e do seu entorno, influenciando por sua vez, mudanças nas esferas administrativas, pedagógicas e financeiras.

A Constituição brasileira de 1988, diz que a educação é dever dos pais e responsabilidade conjunta da família, do Estado e da sociedade. Os pais são corresponsáveis pela educação dos filhos, por sua escolaridade e pela escola. Portanto “o ensino será ministrado com base no princípio da gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Art. 206, inciso VI).

Nesse sentido, a justificativa do presente tema gira em torno do fato de que a comunidade escolar e social deve estar presente na escola, manifestando suas expectativas e avaliando os resultados dos trabalhos da escola, estabelecendo assim uma parceria constante e permanente entre escola e comunidade, transformando as expectativas da comunidade em relação ao espaço escolar.

Considera-se que a família é fundamental para o processo de aprendizagem e para o desenvolvimento psicossocial do indivíduo em idade escolar. Sendo a participação da família e da comunidade um dos pilares da gestão democrática escolar, toma-se como importante analisar os efeitos dessa prática no envolvimento e nas relações entre a família, a comunidade e a unidade escolar como um todo.

Dessa forma, de modo mais específico, a justificativa de investigação é justamente a realização de uma análise de como a gestão escolar democrática é exercida nas unidades escolares, principalmente as de ensino público, e quais são os impactos da mesma e as opiniões e vivências dos alunos, educadores, gestores e familiares.

Além disso, cita-se também a forma como o Estado, de forma estrutural e histórica, tendo a dificultar qualquer processo de evolução, modernização ou adequação dos sistemas de ensino nacionais, principalmente aqueles que são públicos, ou seja, federais, estaduais e municipais.

Sobretudo em um contexto moderno, em uma reflexão histórica e social, processos de democratização, principalmente dentro do contexto educacional, não estão em seu momento de melhor aceitação ou até mesmo de compreensão. Logo, é possível compreender a forma como as discussões que envolvem a gestão educacional democrática não encontram o espaço que deveriam ter no debate acadêmico e fora dele.

## 5.2. Problema da investigação

A participação dos agentes educacionais e da comunidade é um processo educativo, transformador e de luta pela construção de uma sociedade justa, democrática, participativa e igualitária. Nesse sentido, a escola pública tem uma importância fundamental, porque a escola, na sua dimensão social e na sua inter-relação com dimensões sociais mais abrangentes podem praticar e se constituir como um espaço de vivência da democracia participativa como um direito.

O espaço da escola pública é um espaço privilegiado para construir uma cultura de participação, autonomia, igualitária e principalmente de cidadania. Pode parecer utópico quando falamos em gestão educacional das escolas públicas, não devemos deixar de discutir e buscarmos a participação de todos. Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública básica que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como uma utopia. Acredito não ser de pouca importância examinar as implicações decorrentes dessa utopia.

A gestão democrática escolar no Brasil tomo corpo apoiada pela legislação vigente. “Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com 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 no conselho escolar e equivalentes” (Art. 14, inciso VI - LDB 9.394/96).

É oportuno compreender que a verdadeira democracia se caracteriza dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública. Frente a essa assertiva, surgem algumas questões investigativas que se tornam essenciais descrever: Quais os mecanismos da participação da comunidade nas tomadas de decisões criadas pela Escola? Como a condução dessa gestão escolar por impactar na formação e no desenvolvimento dos alunos? Qual é o papel do gestor escolar na condução dessa conexão entre a escola, a comunidade, os alunos e o Estado? Como o Estado tende a negligenciar e dificultar essa democratização da gestão escolar? Qual a prática da gestão e sua qualidade democrática em todas as esferas que compõem uma unidade escolar? Qual a proposta pedagógica da gestão adotada na ECI Escola Estadual Joana Emília da Silva?

Em busca de desenvolver a pesquisa que se propõem, o problema de pesquisa da presente tese pode ser definido pela seguinte questão: Qual a concepção e a prática da

gestão escolar em relação aos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar?

### 5.3. Objetivos da pesquisa

#### 5.3.1. Objetivo geral

Analisar a concepção e a prática de gestão escolar democrática em relação aos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar.

#### 5.3.2. Objetivos específicos

- 1 – Identificar os mecanismos da participação da comunidade nas tomadas de decisões criadas pela Escola.
- 2 – Descrever a prática da gestão e sua qualidade democrática em todas as esferas que compõem uma unidade escolar.
- 3 – Apresentar a proposta pedagógica da gestão adotada na ECI Escola Estadual Joana Emília da Silva.

### 5.4. Contexto espacial e socioeconômico da pesquisa

O contexto espacial da pesquisa que aqui se apresenta é a cidade de Fagundes, localizada no Estado da Paraíba no Brasil. A situação socioeconômica do Brasil é marcada pela desigualdade social, ou seja, é um país onde existem grandes disparidades econômicas que demarcam de maneira intensa as classes sociais e que, do ponto de vista histórico, tende a deixar aqueles que já eram ricos mais ricos e aqueles que já eram pobres ainda mais pobres.

Figura 1 - Mapa da Paraíba, com o município de Fagundes em destaque



FONTE:[https://pt.wikipedia.org/wiki/Fagundes#/media/Ficheiro:Brazil\\_Para%C3%ADBa\\_Fagundes\\_location\\_map.svg](https://pt.wikipedia.org/wiki/Fagundes#/media/Ficheiro:Brazil_Para%C3%ADBa_Fagundes_location_map.svg) (2021)

Além das questões econômicas, é importante citar a forma como a exclusão social tende a impactar de maneira mais intensa aqueles indivíduos que não estão dentro do padrão: brancos, ricos e heterossexuais. Tal realidade pode ser exemplificada por alguns dados, como a presença e a permanência de indivíduos não brancos dentro das Universidades do Brasil.

Parte-se do princípio de que a educação é um produto social, sendo a cor da pele um fator determinante e limitante no que se refere ao seu acesso (Sales; Passo, 2018). A luta da população negra pelo acesso igualitário à educação tem sido constante e perene ao longo do tempo. Avanços legais, como a Lei 12.711/12 que garante acesso às universidades públicas e privadas por meio do sistema de cotas raciais, são significativos e necessários, todavia, “pouco diante dos fatores históricos de exclusão” (Sales; Passo, 2018). Por esse viés, é possível comprovar o quanto tais iniciativas têm contribuído para isso.

Pontua-se ainda que, segundo os relatórios desenvolvidos e publicados no ano de 2018, 75% da população mais pobre do Brasil é composta por pardos ou pretos, enquanto 70% da população branca se encontra entre as mais ricas do país. Além disso, 68,6% dos cargos gerenciais, que exigem níveis acadêmicos mais altos, são ocupadas por pessoas brancas.

Figura 2 - Mapa do Brasil, com as divisões regionais e os Estados



FONTE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018)

Segundo dados do Inep (2018) pretos e pardos correspondem a 36% da população universitária dos cursos de graduação: índice baixo quando consideramos que a população brasileira é composta por 56% de pessoas negras e pardas. No ensino de pós-graduação essa disparidade parece ser maior ainda. Segundo da Silva (2016), apenas 20% dos estudantes de mestrado e doutorado matriculados no país são pretos ou pardos.

Tal fato se choca com outro dado: até o ano de 2018, unidos, os pardos e pretos correspondiam a 55,8% da população total do Brasil, ou seja, a maioria (IBGE, 2019). Porém, como supracitado, os dados apresentam que essa população representa uma minoria absoluta em espaços educacionais acadêmicos, principalmente aqueles destinados a cursos de pós-graduação, especialização, mestrado e doutorado.

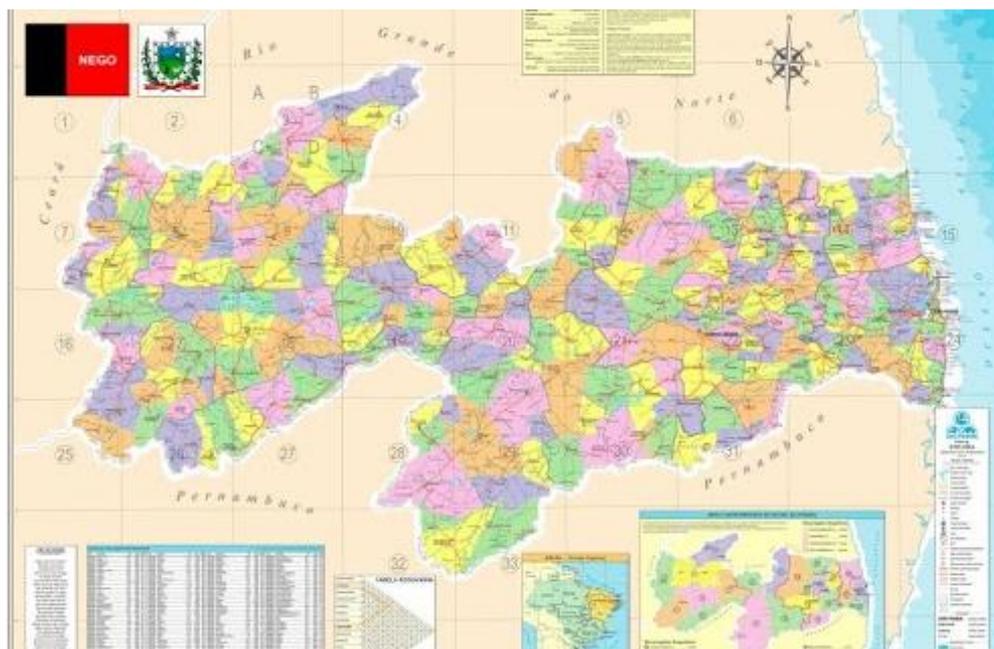
A atual situação do país – setembro de 2021 – quando o presente trabalho foi produzido, é extremamente impactado pela ocorrência da pandemia da COVID-19 e seus impactos econômicos e sociais. Segundo os últimos dados divulgados pelo Datafolha no ano de 2020, cerca de 50% dos brasileiros tiveram uma redução significativa em sua renda pela perpetuação da pandemia da COVID-19 e a instabilidade política, econômica e social pela qual o Brasil passa. A pesquisa aponta ainda que essa redução, próxima dos 50%, é muito maior naquelas famílias que possuíam uma renda familiar de até dois salários-mínimos, ou seja, que pertencem a classe D e E.

Os assalariados sem registro em carteira foram os mais afetados (61%), seguidos pelos donos de pequenas empresas (56%) e os autônomos (54%). O índice de desemprego nesse período aumentou de 4% para 12% apenas nesse período de pandemia, além de um aumento de 3% na parcela de pessoas que não estavam, mas que agora precisam procurar um emprego para ter uma fonte de renda adicional no orçamento familiar.

Estreitando essa análise para o Estado da Paraíba, salienta-se que o local foi amplamente afetado pela pandemia nos últimos quase dois anos. O Estado da Paraíba chegou inclusive, em 18 de março de 2020, a declarar estado de calamidade pública como uma forma de conter o avanço significativo do contágio e das mortes pelo novo vírus. Dessa forma, é possível colocar que todas as repartições públicas, comércio, escolar, universidades, centros culturais, eventos e todo e qualquer setor que necessita do contato direto entre grandes grupos passaram por um período de congelamento, afetando assim a economia do Estado, enfraquecendo a mesma como ocorreu com o resto do país e boa parte do mundo. Segundo dados do consórcio de imprensa, o Estado da Paraíba registrou mais de 436 mil casos de COVID-19 e já passa das nove mil mortes causadas pela doença.

As previsões de recuperação econômica no Estado da Paraíba em 2021 são positivas, João Pessoa – capital do Estado – é a terceira capital entre o Norte e o Nordeste com maior saldo de empregos. Essas novas vagas estão concentradas, principalmente, em dois setores: construção civil (1.481 novas vagas) e comércio (1.032 novas vagas).

Figura 3 - Mapa da Paraíba



FONTE: Governo da Paraíba (2019)

O município de Fagundes, na Paraíba, localização geográfica em que essa pesquisa foi realizada, conta com pouco mais de 11 mil pessoas, totalizando uma densidade demográfica de 60,45 habitantes por metro quadrado. O último censo realizado na cidade pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE foi no ano de 2019. Os resultados apontam para uma média salarial de 1,9 salários-mínimos e uma taxa de escolarização básica, dos 6 aos 14 anos em 97,6%, contabilizando 31 unidades escolares para Educação Infantil, Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio e apenas uma unidade escolar destinada ao Ensino Médio exclusivamente e o PIB per capita em R\$8.195,91.

Figura 4 - Vista da área urbana de Fagundes - PB



FONTE: Prefeitura da Fagundes/PB (2019)

#### 5.4.1. Delimitação da pesquisa

A pesquisa será realizada com a finalidade compreender as situações que perpassam o processo de gestão democrática da Escola Estadual de Fundamental e Médio Joana Emília da Silva. Sendo essa fundada no ano 1981, sendo a maior escola estadual em número de matrículas e espaço físico do município de Fagundes, estado da Paraíba, está

localizada na Avenida Irineu Bezerra, s/n, Centro da cidade de Fagundes, no Estado da Paraíba, nordeste do Brasil.

Sua infraestrutura conta com:

- Alimentação escolar para os alunos;
- Água filtrada;
- Água da rede pública;
- Energia da rede pública;
- Lixo destinado à coleta periódica;
- Acesso à Internet;
- Banda larga.
- Cisternas

Além disso, as instalações de ensino são:

- 12 salas de aulas;
- Sala de diretoria;
- 02 Salas de professores;
- Laboratório de informática;
- Laboratório de ciências;
- Cozinha;
- Biblioteca;
- Banheiro adequado à alunos com deficiência ou mobilidade reduzida;
- Sala de secretaria;
- Despensa;
- 04 Almoxarifados;
- Área de lazer completa;
- Refeitório
- Sistema de câmera.

A escola funciona em todos os turnos do dia, pela manhã, tarde e noite, atende adolescentes e adultos que são distribuídos em turmas de Ensino Médio Integral e regular (Noturno) e Educação de Jovens e Adultos.

## 5.5. Participantes da pesquisa

Tendo em vista o tema de pesquisa, a investigação da gestão democrática como uma vida de integração entre a comunidade e a escola, e o real significado de “democracia” citado durante o referencial teórico do trabalho que aqui se apresenta, acredita-se ser importante coletar as opiniões, vivências e ideias de todos os agentes envolvidos na unidade escolar em questão: gestores escolares, professores, alunos e pais ou responsáveis legais. Assim, foram selecionados aqueles indivíduos que se apresentaram como mais abertos e engajados nas questões relacionadas a gestão do espaço escolar.

A escolha dos participantes da pesquisa visa apresentar as considerações práticas relacionadas ao tema, por meio das vivências e opiniões formadas por representantes de todos os setores envolvidos na gestão escolar, sendo os escolhidos: 2 dois gestores (a)s, 12 educadores da Escola (3ª série do Ensino Médio), 10 alunos (3ª série do Ensino Médio) e os pais que participam da gestão escolar.

A seleção dos participantes segue critérios estabelecidos pelos objetivos específicos e pelo pesquisador, de tal forma que todos os participantes que irão participar do estudo sejam capazes de responder aos objetivos propostos. Trata-se da seleção de participantes não probabilística intencional, quando os critérios são preestabelecidos pelo pesquisador.

Esses critérios compreendem no nível de ligação e interação que esse indivíduo ou essa categoria possuem com a unidade de ensino em questão e com os indivíduos que nela atuam profissionalmente, na qualidade de alunos ou de responsável legal deles, justificando a escolha de: gestores, pais ou responsáveis legais, professores e alunos. Dessa forma, acredita-se que esse fator os qualifica como detentores dos conhecimentos necessários para responder os objetivos da pesquisa.

Cada categoria de participantes apresenta uma importância significativa para a produção do presente estudo, tal realidade se deve ao fato de que o ambiente escolar pode ser visto de diversas óticas diferentes e isso deriva da posição em que cada um se encontra nesse espaço, ocupando os cargos de professores, gestores ou na qualidade de pais e alunos. Esses participantes e sua importância foram descritos nos tópicos abaixo.

### 5.5.1. Gestores escolares

A visão dos gestores educacionais tem sua importância associada a presença desses profissionais em diretorias escolares, de ensino ou até mesmo estaduais e governamentais.

Podendo contribuir para a formulação das diferenças estruturais entre as teorias apresentadas nas diretrizes e normas de ensino e a realidade das escolas brasileiras, na pesquisa participaram dois gestores escolares.

#### 5.5.2. Pais ou responsáveis legais de alunos

A participação dos pais e responsáveis legais é fundamental para a pesquisa que aqui se formula, uma vez que são esses os indivíduos que, em teoria, acompanham e complementam a educação passada aos alunos na escola. Bem como também devem acompanhar a gestão escolar realizada no ambiente escolar e os impactos que essa gestão possui para o desenvolvimento desses alunos.

A importância da contribuição dos pais e responsáveis legais para a pesquisa que aqui se desenvolve se associa com o fato de que eles podem contribuir com uma visão diferente de todos os demais agentes selecionados, que estão diretamente inseridos no ambiente escolar, uma vez que esses pais podem contribuir com uma visão “de fora” dos impactos da gestão escolar, da pesquisa participaram dez pais ou responsáveis.

#### 5.5.3. Professores

Os educadores são diretamente afetados por essa gestão escolar, sendo de forma direta nesse caso e indireta quando analisamos as normas e diretrizes estaduais e federais dos setores educacionais do Brasil.

Os professores, de maneira objetiva, podem ser colocados como a ponte de ligação que existe entre a gestão da unidade de ensino, os alunos dos quais são educadores e também dos pais e responsáveis legais desses alunos. Logo, sua contribuição é extremamente valiosa para a pesquisa e da pesquisa participaram doze professores.

#### 5.5.4. Alunos

Os alunos e seus responsáveis legais podem ser colocados como a parte humana do produto dessas ações que são realizados pelos gestores e educadores, de modo que podem relatar o real impacto e a qualidade de vida nas unidades escolares.

Mesmo que nem sempre sejam reconhecidos, os alunos são uma das partes mais afetadas pelas decisões tomadas pela equipe de gestão do espaço escolar, bem como

tendem a serem mais sensíveis a decisões pontuais que se relacionam com o formato de ensino, as atividades extracurriculares e as regras gerais impostas nessa unidade de ensino, na pesquisa participaram dez alunos.

Tabela 1 - Participantes da investigação

<b>PARTICIPANTES</b>	
Gestão escolar	02
Pais ou responsáveis	10
Professores da 3ª série	12
Alunos	10

FONTE: Dados da Pesquisa (2022).

#### 5.6. Técnicas e instrumento de coletas de dados

A escolha das técnicas de coleta de dados para a pesquisa foi selecionada com o objetivo de coletar as contribuições pessoais e profissionais derivadas das vivências de representantes de todas as esferas do contexto e da problemática que aqui se apresenta, havendo a necessidade de dar voz aos alunos, pais e responsáveis, professores e gestores escolares.

Em relação à coleta de dados, ela é indispensável para o bom êxito da pesquisa, pois os procedimentos utilizados dão fundamentações indispensáveis e essenciais para o sucesso da investigação. Ela possibilita meios diretos para estudar uma ampla variedade de fenômenos e permite análise sobre um conjunto de atitudes comportamentais. Assim, para efetivar a coleta de dados optamos por utilizarmos as seguintes técnicas: realização de entrevistas semiestruturadas com os participantes selecionados para a pesquisa, bem como a realização de questionários sobre o tema e suas ramificações.

Em busca de garantir que as respostas obtidas seriam capazes de responder à questão problema do presente trabalho que está associada com a importância de uma gestão escolar democrática e o papel da mesma na integração necessária entre a comunidade e a unidade escolar, as questões elaboradas para a entrevista semiestruturada visam identificar a opinião, as ideologias e as vivências dos participantes da pesquisa.

Assim, a entrevista semiestruturada será a técnica utilizada para recolher dados junto aos participantes dessa pesquisa. Como se trata de uma pesquisa que abordará quatro esferas entre elas: Gestores, professores, alunos e pais ou responsáveis acreditamos que

essa técnica de entrevista semiestruturadas servirá e atenderá as expectativas da análise qualitativa, como também facilitará quando for realizado a análise dos dados.

#### 5.6.1. Entrevistas semiestruturada

O guia de entrevista é uma técnica que consiste em abordar de forma direta os objetivos específicos da pesquisa, ou seja, será elaborado de forma a responder diretamente aos questionamentos propostos pelos objetivos.

O guia será aplicado para os gestores, professores, alunos e os pais. Sendo assim, será composto por questões semiestruturadas. O guia de entrevista permite que tudo aconteça de forma livre e espontânea conforme a vivência do participante no ambiente pesquisado.

A entrevista semiestruturada é a técnica utilizada quando queremos obter dados para a elaboração da pesquisa, para responder objetivos. Para Duarte (2005, p. 61) “entrevista é uma das mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para tentar compreender nossa condição humana”.

A técnica da entrevista aberta é de fundamental importância para a investigação da pesquisa, pois de acordo com Perovano (2016, p. 223), “nas entrevistas, investiga-se sobre os fatos vivenciados ou vistos pelas pessoas, as quais relatam o significado deles e definem suas observações, sentimentos e experiências com fala direta ao pesquisador”. Trata aqui de uma abordagem subjetiva aos participantes, cara a cara, sobre a realidade da gestão democrática e seus direcionamentos na visão dos referidos participantes.

A análise de dados constitui na leitura, identificação e organização de todas as respostas obtidas através da entrevista semiestruturada, em busca de identificar a formação das opiniões, a motivação das ideologias e a influência que as vivências possuem nas respostas dos participantes. Sempre analisando a forma como a ocupação e a posição da entrevista frente a unidade escolar, ou seja, se o mesmo é aluno, professor, gestor ou responsável legal por um menor, influência de forma direta nas suas respostas criando assim um padrão.

Justificando assim a necessidade da realização de uma pesquisa qualitativa onde é necessário analisar cada dado coletado de forma individual e buscando compreender as motivações que levam a cada uma das respostas, visto que é preciso analisar as informações obtidas relacionadas a pessoa e a ocupação do entrevistado.

### 5.7. Validação dos instrumentos

Os instrumentos utilizados na coleta de dados (Entrevistas) foram previamente encaminhados a 3 (três) professores, com o propósito de análise e conseqüentemente propor alguma alteração que se torne relevante para pesquisa. Seguindo as orientações dadas por Campoy (2016, p.199), que diz que: “avaliar as propriedades psicométricas de um instrumento resulta basicamente determinar a qualidade de sua medição. Existem duas características métricas essenciais para valorizar a precisão de um instrumento são: a validade e a confiabilidade”.

Os especialistas seguiram dois critérios estabelecidos para validação:

- Coerência, na qual estabelece que as perguntas devem estar correlacionadas com os objetivos dessa pesquisa.

- Clareza, nesse ponto foi observado se as perguntas proporcionariam compressão por parte dos entrevistados.

O resultado dessa avaliação dos expertos resultou:

- Mudanças nos conceitos utilizados para elaboração das perguntas no guia de entrevista e roteiro de observação.

- As entrevistas foram acrescentadas 5 perguntas.

- O questionário foi acrescentado mais 5 perguntas, as sugestões dos expertos se encaminharam a ampliar estes com a intenção de aprofundar os conhecimentos sobre os objetivos propostos.

A maioria das perguntas foram mantidas como planejadas desde o início, pois apresentava-se de acordo com os critérios estabelecidos para validação dos instrumentos.

### 5.8. Procedimento da pesquisa

Para essa pesquisa é importante que seja relatado os passos que foi seguido com relação a aplicação das técnicas e instrumentos para recolhimento dos dados. Com relação ao processo de pesquisa podemos afirmar que:

Diferentemente da arte e da poesia que se concebem na inspiração, a pesquisa é um labor artesanal, que se não prescinde da criatividade, se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundada em conceitos, proposições, métodos e técnicas,

linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e particular (Minayo, 2001, p.25).

Antes de adentrar ao campo de estudo para aplicações dos instrumentos e técnicas, acreditamos que seria importante apresentar os objetivos desse estudo para as escolas investigadas e para todos os participantes, pois de acordo com Minayo:

Trata-se de estabelecermos uma situação de troca. Os grupos devem ser esclarecidos sobre aquilo que pretendemos investigar e as possíveis repercussões favoráveis advindas do processo investigativo. É preciso termos em mente que a busca das informações que pretendemos obter está inserida num jogo cooperativo, onde cada momento é uma conquista baseada no diálogo e que foge à obrigatoriedade. Com isso, queremos afirmar que os grupos envolvidos não são obrigados a uma colaboração sob pressão. Se o procedimento se dá dentro dessa forma, trata-se de um processo de coerção que não permite a realização de uma efetiva interação. (Minayo (2001, p.55).

Com base na proposta de Minayo (2005), a pesquisa estabeleceu-se nos seguintes passos:

A primeira técnica utilizada para coleta de dados foi a observação sistemática (**conforme apêndice nº 05**), diante disso, empenhados em analisar as questões inclusivas na cidade de Fagundes, foi realizada observação sistemática na escola escolhida para pesquisa, através de roteiro com critérios pré-estabelecidos pudemos tomar nota sobre as questões físicas, a existências de recursos pedagógicos e tecnológicos, bem como, as Salas de Recursos Multifuncionais.

As observações foram feitas através de visitas agendadas previamente com as gestoras, onde todas demonstraram imensa satisfação em nos receber. Esse processo foi realizado entre os meses de fevereiro a abril de 2022, no qual nos possibilitou um olhar minucioso, diferenciado e inclusivo nos espaços escolares.

Foram também realizadas pesquisas através de questionários em profundidade com gestores, professores e alunos (**conforme apêndice nº 01,02,03**) que foram realizadas entre os meses de março e abril de 2022, em encontros previamente agendados, que aconteceram na própria instituição. O método estabelecido para registro das respostas se deu através de anotações nos formulários, de forma objetiva e subjetiva e sem que nenhuma informação fosse perdida.

Diante desse contexto é necessário ressaltar que assim como os gestores os professores, os alunos e os pais selecionados, demonstram imensa satisfação em participar dessa pesquisa, não havendo nenhum problema na concretização dessa técnica.

O processo de pesquisa se concretiza com a aplicação de questionários aos pais **(conforme apêndice nº 04)**. Que aconteceu no início do ano letivo de 2022, entre os meses de fevereiro e março. Portanto, foi solicitado a escola que os pais fossem avisados de nossa visita e assim pedido permissão para que pudéssemos ir até suas casas. Após o consentimento, a escola nos repassou o endereço e os dias agendados para visita. Durante a visita fomos recebidos por todos com estima e carinho, inclusive demonstraram imensa felicidade pela realização desse trabalho, no qual diante disso pudemos contar com a participação de todos os pais, não havendo nenhuma resistência em responder as questões apresentadas nos questionários.

Com vista em responder à pergunta problema e aos objetivos propostos nessa pesquisa foi feita a análise interpretação dos dados coletados através de categorias, que para Minayo:

A palavra categoria, em geral, se refere a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. Essa palavra está ligada à ideia de classe ou série. As categorias são empregadas para se estabelecer classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso. Esse tipo de procedimento, de um modo geral, pode ser utilizado em qualquer tipo de análise em pesquisa qualitativa. (Minayo, 2001, p. 57)

Optou-se por esse tipo de análise por ser considerada a melhor forma de interpretar as opiniões, as crenças, além das questões atitudinais diante dos dados recolhidos qualitativamente, portanto a interpretação se deu através de análise dos conteúdos respaldados pelas observações sistemáticas. Nesse contexto é importante mencionar que para aplicação das técnicas e instrumentos os participantes tiveram acesso ao termo de esclarecimentos **(conforme apêndice nº 06)** sobre os objetivos da investigação e assim expressar sua vontade em participar voluntariamente assinando o termo de consentimento **(conforme apêndice nº 07)**.

## 5.9. Questões éticas

Os princípios fundamentais dessa pesquisa é o respeito pelas pessoas, especialmente pelos participantes que deram sua contribuição para concretização desse trabalho. De acordo com o relatório de Belmont (The Belmont Report, 2000), “os princípios básicos da ética perante investigações que envolvam Seres Humanos assentam em três pilares básicos, o respeito pelas pessoas, a beneficência e a justiça”.

Por essa pesquisa possuir um tema que implica diferentes pontos de vista, é necessário assegurar a identidade de todos os participantes, entretanto para garantir seu anonimato, total sigilo perante as respostas dadas, foram adotados os seguintes códigos:

- 1 – **ALUN** – Utilizado para identificar as respostas dos alunos nos questionários.
- 2 – **GES** – Utilizado para identificar as respostas das gestoras escolares nos questionários.
- 3 – **PROF** – Utilizado para identificar os professores que responderam ao questionário.
- 4 – **PAIS** – Utilizado para identificar as respostas dos pais nos questionários.

## 6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Como supracitado, no percurso metodológico da pesquisa que aqui se apresenta o levantamento bibliográfico sobre o tema compreende no primeiro estágio de pesquisa, enquanto o segundo estágio destina-se ao levantamento de dados coletados com gestores, alunos, professores e pais e/ou responsáveis legais da ECI Escola Estadual Joana Emília da Silva.

Devido ao enfrentamento à pandemia de COVID-19 e com todas as restrições sanitárias e recomendações médicas e científicas para que se evite aglomeração nesse período, a coleta de dados presencial obedeceu a todas as orientações, como a aplicação da entrevista de forma individual, sendo administrado os horários e dias distintos entre os participantes.

Em busca de viabilizar a compreensão da metodologia de análise de dados adotada, Bibeau e Corin (1995) colocam que para que uma análise realmente profunda dos dados dissertativos coletados seja possível é necessário que a análise de cada uma das contribuições coletadas seja feita em alinhamento com as demais contribuições e não de forma individual, bem como também sempre partindo da problemática e dos objetivos da pesquisa em questão, já definidos nesse estágio de análise de dados.

Para os autores, mais do que descrever as respostas de cada um dos integrantes da pesquisa, uma análise de dados correta deve buscar explicar ao leitor as motivações que levaram aquele indivíduo a contribuir dessa forma para a pesquisa em questão, ou seja, identificar por meio da literatura e por meio das demais contribuições dos demais integrantes da pesquisa, o porquê de cada uma das respostas dadas (Bibeau; Corin, 1995).

Enquanto isso, Malhotra (2006) define que a escolha dessa metodologia de análise de dados justifica-se:

(...) pela necessidade de se obter uma visão aprofundada do entrevistado, por meio de um roteiro semiestruturado, que permite ao pesquisador a liberdade de utilização e de inclusão de novas questões caso seja identificada esta necessidade (Malhotra, 2006, p. 12)

Além disso, diversos benefícios justificam a adequação dessa metodologia de pesquisa com a tipologia da pesquisa que aqui se apresenta, uma vez que ela viabiliza a obtenção de um tipo de informação diferenciado quando comparado ao uso de um

questionário composto apenas por questões fechadas, ou seja, um questionário estruturado. Sendo possível obter frentes de análise mais amplas e completas, valer-se da possibilidade de obter respostas que possam exemplificar vivências e opiniões, bem como tendem a deixar o integrante da pesquisa mais livre e confortável do que uma entrevista direta (Chaer, Diniz & Ribeiro, 2012).

Em busca de trazer uma linha lógica de apresentação dos dados, a sequência dos questionários foi apresentada da seguinte forma: gestores escolares, professores, alunos e, por fim, pais e responsáveis legais desses alunos.

As devidas análises dos dados coletados estão disponíveis para leitura nos tópicos, separados por objetivo de pesquisa, abaixo:

### 6.1. Os mecanismos de participação da comunidade nas tomadas de decisões criadas pela escola

Dentro do questionário destinado aos gestores escolares, à primeira questão apresentada se relacionada à **definição do que seria a Gestão Democrática**, onde solicitava-se que a questão deveria ser respondida pela visão pessoal do integrante da pesquisa.

De acordo com um dos gestores participantes da pesquisa, aqui intitulado como G1, coloca: *é aquela que administra com toda comunidade escolar*. Enquanto isso, o G2 é mais explicativo em sua resposta: *são ações que propõe a participação social de professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários, onde todos participam do processo da gestão*.

Elucidando as contribuições dos gestores, Dourado (2003) coloca que um dos aspectos principais da gestão democrática se refere à ciência de gestão como consequência de ações coletivas, o que redireciona a lógica vigente de gestão centralizada na figura do gestor de escola, do coordenador e/ou do supervisor e orientador educacional. Tal redirecionamento ocorre sem se perder de vista o importante papel do diretor e coordenadores, por exemplo, na coordenação das atividades políticas e pedagógicas na escola, mas desta vez se entende que a implementação de ações comuns que derivem na participação de todos no redimensionamento da lógica cartorial ainda vigente na gestão das escolas, mas proveniente de ações coletivas, não vindas apenas de determinações formais.

Logo, na sequência, os integrantes da pesquisa são convidados a compartilhar suas reflexões sobre o **processo de desenvolvimento de uma gestão democrática na rede pública de ensino**, onde eles deveriam comentar sobre as medidas que poderiam ser adotadas para que esse objetivo pudesse ser concluído.

A essa questão, os gestores colocam:

*“Com a colaboração de todos” (G1)*

*“É necessário criar espaços de diálogo e dedicar tempo as pessoas, para que os projetos e às questões do cotidiano da escola sejam cuidados por todos, em prol de uma educação de qualidade” (G2)*

Trazendo a análise para as características mais específicas da unidade escolar em questão, a Escola Estadual Joana Emília da Silva, essa questão versava sobre a **representatividade de todos os agentes de uma comunidade escolar**, solicitando que os integrantes da pesquisa apontassem se na unidade existiam representantes docentes, discentes, administrativos, gestores e pais no Conselho Escolar.

Em complemento entre si, os gestores pontuam:

*“Inicialmente é saber o que significa um Conselho escolar. Escolher membros atuantes e desenvolver ações em benefícios da escola” (G1).*

*“Zelar pela manutenção da escola e monitor as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade do ensino. Eles têm funções deliberativas, consultivas é mobilizadora, fundamentais para a gestão democrática das escolas públicas” (G2).*

Por fim, dentro do questionário destinado aos gestores e relacionada ao primeiro objetivo específico da pesquisa que aqui se apresenta, a questão de número 6 foi destinada a solicitar que os integrantes da pesquisa **explicassem o processo de participação da comunidade na escola**, não mais especificando no que se refere a gestão escolar, mas sim em um contexto geral.

Os gestores conceituam:

*“Há sim, existem representantes de todos os segmentos porque ele precisa ser representado por todos” (G1)*

*"Cabe aos conselheiros, por exemplo, definir e fiscalizar a aplicação dos recursos destinados a unidade escolar e discutir o projeto pedagógico com a direção os docentes"*  
(G2)

Tendo em vista a organização da presente análise de dados por meio dos objetivos específicos de pesquisa, o conjunto de perguntas referente ao questionário destinado aos professores conta com três questões. A primeira delas solicitava que os professores se identificassem por meio do fornecimento de informações como **disciplina e o ano em que leciona** atualmente na ECI Escola Estadual Joana Emília da Silva.

Elencando todas as respostas, como ferramenta de formação de um perfil dos integrantes da pesquisa, se apresentam:

*"Educação física e 3ª série" (P1), "História -2º série do ensino médio e Pós-médio na 3ª série" (P2), "Sociologia e Projeto de Vida- 1ª, 2ª e 3ª série" (P3), "Física para o ensino médio" (P4), "Química para 2º e 3ª series" (P5), "Matemática para 3ª séries" (P6), "Geografia" (P7), "Arte" (P8), "História - 3ª Série do Ensino Médio" (P9), "Filosofia" (P10), "Língua Portuguesa – 3ª série" (P11), "Biologia 2ª e 3ª séries do Ensino Médio" (P12).*

Como foi possível verificar, três dos professores integrantes da pesquisa responderam apenas uma parte de uma pergunta que era composta por duas indagações. Situação que pode ser observada durante toda a pesquisa, gerando questões relacionadas à participação e as contribuições desses profissionais, de maneira geral, para as discussões do sistema educacional.

Na sequência, os professores deveriam responder se eram **participantes do Conselho Escolar** da ECI Escola Estadual Joana Emília da Silva.

Os dados apresentam que dos 12 professores integrantes da pesquisa, apenas quatro deles responderam de forma afirmativa essa questão. Enquanto seis deles afirmam não fazer parte do Conselho Escolar e os outros dois restantes se posicionam de outra maneira:

*"De forma indireta" (P9)*

*"Sim. Indiretamente." (P10)*

Novamente, esses são dados que geram reflexões sobre a intensidade e o nível de participação desses educadores na gestão e na efetivação de um sistema de ensino mais democrático, buscando compreender a forma como a ausência dessa participação, atestada

pelos dados coletados na presente pesquisa, pode impactar no processo de democratização e melhora do sistema de ensino, principalmente público, do Brasil.

Finalizando o conjunto de questões destinadas aos professores dentro da esfera do primeiro objetivo específico, os professores foram questionados sobre a **definição de Gestão Democrática**, em suas visões pessoais e não apenas acadêmicas.

Interessantes contribuições foram realizadas, como exemplifica-se abaixo:

*"A gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais, professores, estudantes e funcionários – em todos os aspectos da organização da escola." (P1)*

*"É a participação e inclusão de todos na tomada de decisões das necessidades e medidas que a escola precisar tomar para que de fato seja democrática." (P2)*

*"É uma gestão que oferece oportunidades de participação pra todos e valoriza o diálogo" (P3)*

*"É uma gestão que toma decisões com base nas necessidades comuns da sociedade escolar" (P4)*

*"Participação ativa de pais, professores e alunos junto a escola de modo a contribuir para uma melhor qualidade de ensino" (P5)*

*"É o modelo de organização no qual se prioriza a participação do coletivo." (P7)*

*"É uma gestão em que as decisões ocorrem de maneira descentralizadas, ou seja, não está centrada na figura do gestor escolar. Envolve os outros integrantes da escola, principalmente os membros do conselho escolar" (P11)*

*"É a participação de todas as partes que compõem a comunidade escolar, a fim de buscar os melhores resultados para tal instituição" (P12)*

Enquanto isso, o conjunto de questões destinadas aos alunos e relacionadas ao primeiro objetivo específico também somam três perguntas. A primeira delas se relaciona com o perfil do integrante da pesquisa que deveria responder a **quanto tempo é aluno** da ECI Escola Estadual Joana Emília da Silva.

Dos dez alunos integrantes da pesquisa, quatro deles alegam estarem matriculados na unidade escolar em questão há sete anos, enquanto um deles há doze anos, outro a seis

anos, outro a três anos e por fim, um último a apenas dois anos, outros dois alunos responderam de forma inconclusiva.

Novamente, a questão seguinte solicitava que os alunos respondessem se eram **participantes do Conselho Escolar** da ECI Escola Estadual Joana Emília da Silva.

Os dados apresentam que dos 10 alunos integrantes da pesquisa, apenas dois deles responderam de forma afirmativa essa questão. Enquanto oito deles afirmam não fazerem parte do Conselho Escolar.

Por fim, a última questão relacionada ao primeiro objetivo específico questionava os alunos sobre a **existência de um Grêmio Estudantil**, sem que dissessem, ainda, se faziam parte ou não do mesmo.

No total, cinco dos alunos responderam que acreditam que a escola não possua um Grêmio Estudantil, enquanto apenas dois alunos colocaram que sim. Enquanto outros três alunos afirmam:

*"Ainda não, mais em breve terá!" (P2)*

*"Não sei" (P6)*

*"Sim, um dos projetos mais importantes pois representa os interesses dos alunos" (P10)*

Ao todo, novamente, três perguntas fizeram parte do núcleo de questões destinadas aos pais e responsáveis legais pelos alunos que possuem relação direta com o primeiro objetivo específico de pesquisa. Inicialmente, os pais são convidados a afirmarem se **existe ou não um Conselho Escolar** na Escola Estadual Joana Emília da Silva.

Todos os pais ou responsáveis legais integrantes da pesquisa afirmam acreditar que exista um conselho escolar na unidade de ensino em que seus filhos estão matriculados, demonstrando assim o conhecimento dos mesmos sobre a existência do Conselho.

Em seguida, esses pais são questionados sobre a **definição de um Conselho Escolar**, de acordo com as suas visões pessoais e não de acordo com uma definição técnica.

As principais contribuições podem ser visualizadas abaixo:

*"É zelar pela manutenção da escola" (P1)*

*"É debater sobre os assuntos da escola e sobre o desempenho dos alunos" (P2)*

*"Pelo que entendo, o Conselho Escolar é um grupo, onde são tomadas as decisões importantes para zelar, as possíveis manutenção do ambiente escolar e da qualidade do ensino" (P3)*

*"Um órgão criado para discorrer sobre as ações que devem ser elaboradas e posta em prática na escola" (P5)*

*"É um conjunto de professores que estão reunido pra decidir o futuro da escola, junto com outras pessoas" (P7)*

*"É quando um aluno fica com nota baixa em várias disciplina, aí vai pra o conselho" (P8)*

*"Onde em reunião aqueles que fazem parte da direção do conselho tomam as decisões da escola" (P10)*

Finalizando as questões relacionadas ao núcleo do primeiro objetivo específico de pesquisa, os pais foram convidados a afirmar se sabiam ou não **o que seria Gestão Escolar Democrática**, a fim de identificar o conhecimento dos mesmos sobre o termo e seu exercício.

A metade dos integrantes da pesquisa respondeu a essa questão de forma negativa ou demonstrando ter um conhecimento extremamente vago e divergente sobre o tema, enquanto os demais descreveram suas ideias:

*"Mais ou menos, deve ser uma gestão de escolha" (P1)*

*"Motivando e ajudando nas atividades" (P2)*

*"Acredito que seja aquela que abre o espaço para os pais, alunos e os demais opinarem, contribuírem e acompanharem mais de perto as coisas da escola." (P3)*

*"Onde as pessoas podem opinar, votar e questionar na escola." (P5)*

*"Penso que seja uma gestão de permite todos opinarem" (P10)*

6.2. A prática da gestão e sua qualidade democrática em todas as esferas que compõem uma unidade escolar

Dando início ao segundo núcleo de questões, que se relacionam com o segundo objetivo específico de pesquisa, respondidas pelos gestores escolares participantes, questiona-se se eles podem definir com precisão **qual seria o papel de um Conselho Escolar** dentro de uma unidade de ensino.

Demonstrando amplo conhecimento e trazendo reflexões importantes sobre o tema, os gestores integrantes da pesquisa colocaram:

*"Inicialmente é saber o que significa um Conselho escolar. Escolher membros atuantes e desenvolver ações em benefícios da escola." (G1)*

*"Zelar pela manutenção da escola e monitor as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade do ensino. Eles têm funções deliberativas, consultivas é mobilizadora, fundamentais para a gestão democrática das escolas públicas." (G2)*

Na sequência, os gestores precisam analisar e trazer uma definição sobre o tipo de Conselho Escolar exercido na Escola Estadual Joana Emília da Silva, associando o mesmo a um **Conselho amplo ou limitado**. Onde o conceito de amplo se relaciona a possibilidade de que as tomadas de decisão ocorram conforme a necessidade ou só podem se limitar a eventos e reuniões em que o Conselho é solicitado a se apresentar.

Ambos associaram a atuação e o funcionamento do Conselho Escolar como amplo, o que viabiliza um processo de tomada de decisão mais democrático:

*"Sim, para tomada de decisões se faz necessário que todos estejam cientes e não uma parede dos conselheiros." (G1)*

*"Sim. O Conselho Escolar é responsável por zelar pela manutenção e por participar da gestão administrativa, pedagógico e financeira da escola." (G2)*

A última questões do núcleo do segundo objetivo específico de pesquisa respondida pelos gestores solicitava que eles apresentassem argumentos que justificassem a **importância da participação da família na escola**, não especificando a escola que é o objeto de estudo da presente pesquisa.

Novamente, os dois gestores participantes da pesquisa direcionaram suas respostas para o mesmo caminho: a família atua em um papel de auxílio e apoio, tanto para o aluno quanto para a unidade escolar em questão.

*"Para nos ajudar na educação de nossos alunos." (G1)*

*"À família consegue alinhar a rotina, acompanhar o desenvolvimento dos educandos e ajudá-los melhor." (G2)*

Enquanto isso, no questionário destinado aos professores, a primeira questão que se relaciona com o segundo objetivo específico de pesquisa solicitava que os professores afirmassem se poderiam, ou não, enumerar quais seriam as **atribuições de um Conselho Escolar**, sem fazer uma referência direta ao Conselho Escolar da Escola Estadual Joana Emília da Silva.

A essa questão sete dos doze professores integrantes da pesquisa apenas responderam que “sim”, enquanto os demais definiram o que consideram ser as atribuições do Conselho escolar:

*"Fiscaliza os recursos da escola, faz deliberação de ações e contribui para a aprendizagem dos discentes." (P3)*

*"O conselho escolar tem a responsabilidade de melhorar a relação pais escola e estudantes dando o necessário para o bom andamento nas atividades escolares" (P4)*

*"Monitorar as ações da escola" (P6)*

*"Participação, gerenciamento dos recursos da escola para uma melhor qualidade de vida escolar" (P7)*

Já dois deles se posicionam de maneira menos objetiva e completa:

*"Algumas" (P8)*

*"Em parte" (P9)*

Em um complemento direto da questão anterior, todos aqueles professores que responderam de forma afirmativa foram convidados a **dissertarem sobre as atribuições de um Conselho Escolar**, como afirmaram serem capazes.

De maneira ampla, os professores associam a atuação e as atribuições do Conselho Escolar a conceitos como: “controle”, “fiscalização”, “administração”, “direcionamento”, “manutenção”, “monitoramento” e ao “projeto político pedagógico” da unidade escolar em questão.

*"Cabe ao conselho zelar pela manutenção da escola e monitorar as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade do ensino. Eles têm funções deliberativas, consultivas e mobilizadoras, fundamentais para a gestão democrática das escolas públicas." (P1)*

*"Administrar e fiscalizar o dinheiro da escola, merenda, materiais de custeio e capital, além de pautas pedagógicas e sugestões para melhor funcionamento do desenvolvimento educacional, dentre outros." (P2)*

*"Monitora as ações dos diretores escolares no que se refere ao ensino zelando pela qualidade do mesmo." (P5)*

*"O conselho escolar tem por finalidade, contribuir para o bom funcionamento da escola, tanto no diz respeito à parte administrativa, como pedagógica." (P6)*

*"Fiscalizar a utilização dos recursos destinados à escola." (P8)*

*"Gerenciar os recursos financeiros, discutir o projeto político pedagógico da escola, entre outros." (P9)*

*"O Conselho Escolar discute, acompanha e delibera sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras da escola." (P10)*

*"Participar ativamente da tomada de decisões referente a instituição, de forma a contribuir para uma aprendizagem satisfatória" (P12)*

Dando sequência no questionário de pesquisa, a questão seguinte foi formulada da seguinte forma: “em seu ponto de vista, o **Conselho Escolar**, é uma **ferramenta de participação da comunidade** na gestão escolar? Por quê?”.

A essa questão os professores contribuíram para a pesquisa colocando:

*"Sim, pois é através do conselho que se pode atender as necessidades do estudante a fim de melhorar a relação da sociedade com a escola e conseqüentemente o aprendizado dos estudantes" (P6)*

*"Sim, pois os alunos e pais participam do conselho e isso permite o envolvimento direto com a escola e suas ações" (P7)*

*"Sim. Pois o mesmo tem o papel de inserir a comunidade no cotidiano da vida escolar." (P8)*

*"Sim. Porque tem a participação de representantes da comunidade." (P9)*

*"Sim. Pois o conselho escolar é uma parte essencial para o melhor andamento escolar." (P10)*

*"Sim, pois é formado por gestão, corpo discente e docente." (P11)*

*"Com certeza, porque assegura que a mesma possa ser ouvida e que seus posicionamentos e opiniões possam ser respeitados e considerados" (P12)*

Ao fim do conjunto de questões relacionadas ao segundo objetivo específico de pesquisa destinado aos professores, eles são convidados a opinarem sobre a existência real de **ações democráticas na gestão escolar** exercida na rede pública de ensino e não apenas na Escola Estadual Joana Emília da Silva.

A essa questão, uma parte considerável dos integrantes da pesquisa responderam de forma negativa e pontuaram suas motivações:

*"Na maioria das vezes não, porque muitas gestões não permitem as intervenções" (P1)*

*"Não, pois muitas decisões elas não dependem das escolas. Algumas atribuições da própria secretaria do Estado." (P2)*

*"Nem sempre. Ainda há vários obstáculos como, resistência, insegurança e tradicionalismo." (P3)*

*"Não. A comunidade se importa pouco ou nada com a educação dos seus e todo o funcionamento é por meio de documentos vindo de cima, o professor cada dia mais está sem autonomia na educação" (P4)*

*"Não, pois nem sempre todos os setores são ouvidos no momento de tomada de decisão." (P8)*

*"Em parte. Teoricamente sim, mas sabemos da existência de práticas que infelizmente buscam atender interesses individuais, assim como em todas as esferas, não apenas na educação. Em todo caso, tudo acontece de modo democrático." (P10)*

O conjunto de questões relacionadas ao segundo objetivo específico de pesquisa tendo os alunos como integrantes foi composto por quatro questões. A primeira delas solicitava que os alunos respondessem qual seria, para eles, o **significado de um Conselho Escolar**, sem um viés especificamente técnico.

No caso dos alunos, o Conselho Escolar e suas funções são associados a conceitos como “tomada de decisões”, “mediação”, “resolução de questões administrativas”, “orientação”, “viabilizar políticas educacionais” e outros:

*"Nele as pessoas são ouvidas e chegam em um consenso sobre um determinado assunto visando o bem geral" (A1)*

*"Para mim é o grupo de pessoas responsáveis por decisões no interior da escola" (A2)*

*"Eu acho que é muito importante para todos nós participar do Conselho escolar." (P3)*

*"Um conselho pra decidir assuntos da escola" (A4)*

*"Aconselhar, organizar, ajudar" (A5)*

*"O Conselho Escolar é o órgão para a tomada de decisões realizadas no interior da escola." (A6)*

*"Onde as decisões referentes aos acontecimentos da escola são decididas, como os eventos, a escolha dos líderes." (A7)*

*"Para aconselhar, orientar e decidir as atividades da Escola" (A8)*

*"Representar todos e buscar o melhor para os alunos, a escola e os professores" (A9)*

*"O Conselho escolar para mim serve para debater, deliberar, sobre as políticas educacionais da escola tanto as administrativas como as financeiras" (A10)*

A segunda questão desse conjunto solicitava que os alunos afirmassem se existia, ou não, uma **participação efetiva dos alunos nas decisões escolares**, sobretudo em situações como uso de verbas, compras de materiais, realização de eventos etc.

A essa questão, oito dos alunos responderam de forma afirmativa, enquanto apenas um deles alegou “não saber dizer” e o último aluno restante alega acreditar que não, que essa participação ativa não existe na unidade escolar em questão:

*"Sim, geralmente na realização dos eventos" (A2)*

*"Sim, mas não somos comunicados sobre as verbas!" (A3)*

*"Sim, algumas das decisões são tomadas com a participação e opinião dos alunos e pais." (A7)*

*"Sim, participamos quando se discute o planejamento dos eventos, a acolhida, as reuniões dos pais, etc "* (A8)

*"Sim, através de divulgação no Instagram e Incentivando a participação dos alunos nas aulas e conversas"* (A9)

*"Sim, os protagonistas fazem parte de todas as decisões sejam elas por meio do grêmio com cada líder representando sua turma ou ligados diretamente aos projetos de interesse"* (A10)

Na sequência, os alunos foram submetidos a seguinte questão: “de que forma acontece a **participação dos alunos em assembleias de decisões** organizadas por eles próprios ou pela própria escola?”.

De forma objetiva e pouco expansiva, os alunos pontuaram:

*"Pela escola" (A1)*

*"Os alunos geralmente falam o que estão precisando e o que querem fazer"* (A2)

*"Em conjunto com a escola!" (A3)*

*"Não sei dizer" (A4)*

*"Tem participação dos líderes de classe com os outros alunos em alguns eventos" (A6)*

*"Assembleias de decisões organizadas pela própria escola e até mesmo, os alunos." (A7)*

*"Tem reunião, escola dos líderes, das disciplinas eletivas, dos eventos, a acolhida, etc." (A8)*

*"Discutem na sala o que acham e dão sua opinião e contribuição, os líderes representam suas escolhas e vontades" (A9)*

Finalizando esse conjunto de questões, a seguinte pergunta pedia para que os alunos analisassem se a **comunidade** possuía uma participação efetiva nas atividades e eventos realizados na Escola Estadual Joana Emília da Silva.

Oito dos dez alunos participantes da pesquisa responderam de forma afirmativa a essa questão, enquanto apenas dois deles negaram essa afirmativa. Desse modo, é possível identificar um índice próximo de ser satisfatório da participação da comunidade na unidade escolar em questão, na visão dos alunos:

*"Sim, principalmente os eventos a comunidade está presente." (P7)*

*"Sim, a comunidade geralmente participa nas reuniões dos pais, nos eventos." (P8)*

*"Alguns" (P9)*

*"Às vezes quando temos projetos que envolvem os alunos além de seus interesses escolares mais seu interesse pessoal também" (A10)*

Iniciando o conjunto de questões relacionadas ao segundo objetivo específico de pesquisa, que agora foi respondido pelos pais e responsáveis legais, a primeira questão foi destinada a identificar se o integrante da pesquisa, em específico, **participa do Conselho Escolar** da Escola Estadual Joana Emília da Silva.

Seis dos dez integrantes da pesquisa que são pais ou responsáveis legais por alunos matriculados na unidade de ensino em questão colocam que participam do Conselho Escolar, enquanto quatro deles admitem que não são ativos ou presentes nessa parte do processo de ensino dos seus filhos.

Para aqueles pais que responderam “não” à questão anterior, solicitava-se que eles explicassem como acreditavam que ocorria o processo de **tomada de decisão** na Escola Estadual Joana Emília da Silva.

Então, esses participantes dissertaram de forma breve nessa questão:

*"Não sei explicar o que seria uma reunião de conselho, talvez a reunião de pais seja." (PR1)*

*"Não sei detalhar ao certo como seria." (PR4)*

*"Entre os professores e a direção" (PR9)*

De maneira clara e objetiva, a penúltima questão do conjunto relacionado ao segundo objetivo específico de pesquisa, solicitava que os pais alegassem se **participavam**, ou não, de forma ativa na **vida escolar de seus filhos** matriculados na Escola Estadual Joana Emília da Silva.

Sete integrantes da pesquisa alegaram que sim, que participam de forma ativa da vida escolar de seus filhos, enquanto outros dois analisam suas participações como medianas, ou seja, que ocorrem eventualmente. Apenas um deles é categórico em alegar que não participa da vida escolar de seu(s) filho(s).

Por fim, a última questão do conjunto foi apresentada aos pais da seguinte forma: “você acredita que a **gestão da escola permite a participação de pais, alunos, professores, nas decisões da escola?** Justifique.”

Os integrantes da pesquisa pontuaram de forma positiva a questão:

*"Acho que sim, a gente faz parte da escola" (P1)*

*"Creio que sim, é importante a participação de todos" (P2)*

*"Acredito que sim, eles fazem escolhas dos líderes, fazem acolhidas, participam dos eventos." (P3)*

*"Acho que sim a gente participa das reuniões, pega as notas, os kits da escola e a feira" (P4)*

*"Sim, as reuniões sempre são em conjunto com a participação dos membros" (P5)*

*"Acredito que sim, quando tem reunião dos pais eles chamam, quando tem mudanças eles chamam para comunicar, então acredito que permite." (P6)*

*"Sim, temos reunião, tem conselho pra aprovar, tem escola de tutor, meu menino falou." (P7)*

*"Talvez permita, não vou muito a reunião" (P8)*

*"Acredito. Pode não se em tudo, mas damos opinião nas reuniões" (P9)*

### 6.3. A proposta pedagógica da gestão adotada na Escola Estadual Joana Emília da Silva

No último conjunto de questões, que faz referência ao terceiro objetivo específico de pesquisa, os gestores deveriam fornecer contribuições relacionadas **burocracia na rede pública ensino e a viabilização real de uma Gestão Escolar Democrática**, não apenas na Escola Estadual Joana Emília da Silva, mas de modo geral.

Nessa questão, diferente das anteriores, os integrantes da pesquisa divergiram um pouco em suas respostas:

*"Não vejo essa burocracia na participação da comunidade." (G1)*

*"Não na totalidade, no entanto, enquanto profissionais conscientes da importância do envolvimento da comunidade buscamos envolver, o máximo*

*possível a comunidade e principalmente os pais dos alunos no processo de ensino aprendizagem." (G2)*

Já na questão seguinte, os gestores são convidados a descrever como ocorre o processo de **revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP)** na Escola Estadual Joana Emília da Silva.

As respostas apresentadas são complementares, gerando contribuições importantes:

*"Sempre no início do ano o PPP é revisado do que foi feito no ano anterior, acrescentando o que podemos desenvolver no ano atual." (G1)*

*"A revisão é realizada anualmente, considerando o PDCA, em reunião conjunta com professores CP, CAs, CAF e gestor." (G2)*

Enquanto isso, a última questão do referido conjunto destinado aos gestores, foi elaborada da seguinte forma: “durante o ano letivo, nos conselhos de classe, nas reuniões pedagógicas, administrativas ou financeiras, **a equipe gestora promove o debate** acerca do andamento das ações escolares, a fim de verificar se os **objetivos e as metas previstos no Projeto Político-Pedagógico e no Plano de Gestão Escolar** estão sendo alcançados? Justifique”.

Assim, os gestores colocam:

*"Sim porque para termos certeza se houve evolução nos objetivos, metas e ações que foram previstas durante todo o ano letivo." (G1)*

*"Sim, justamente nessas reuniões que ocorre o PDCA, quando refletimos ações com o resultado positivo e as que precisam a serem melhoradas. " (G2)*

No núcleo de questões destinadas aos professores e que se relacionam com o terceiro objetivo específico de pesquisa, a primeira questão foi destinada a identificar a forma como ocorre a **gestão escolar pode permitir a participação dos pais, professores, alunos e gestores** no que se relaciona aos processos de **tomada de decisão**.

Na qualidade de prestadores de serviço, ou seja, funcionários, os professores avaliam a recepção de suas participações nos processos de tomada de decisão na escola:

*"Na escola que trabalho a participação é válida" (P1)*

*"Através de divulgação das pautas, reuniões e votação." (P2)*

*"Através do orçamento democrático e conselhos." (P3)*

*"Levando em consideração como cada membro pode contribuir para a melhoria do processo ensino e aprendizagem" (P4)*

*"Ao realizar reuniões para o orçamento democrático" (P5)*

*"Buscando evidenciar a participação de todos nas tomadas de decisões" (P6)*

*"A partir da formação do Conselho escolar com todos os representantes da comunidade." (P7)*

*"Por meio de assembleias que reúnam representantes de todos os segmentos." (P8)*

*"Nesse modelo de escola cidadã integral a participação dos docentes e discentes é bem enfática, acontece de forma direta e influenciam significativamente as decisões." (P9)*

*"Ouvindo e valorizando os questionamentos dos mesmos, tomando decisões a partir destes" (P10)*

Na sequência, os gestores são questionados sobre a real **efetividade da participação da comunidade na tomada de decisão** na Escola Estadual Joana Emília da Silva.

Nesse quesito, os professores divergem:

*"Não sei" (P1)*

*"Sim, porque tem a participação de professores, direção, e pais. Bem como a comunidade e alunos." (P2)*

*"Sim. Delibera ações." (P3)*

*"Não, pois as vezes os membros gestores não são escolhidos efetivamente pela comunidade escolar" (P4)*

*"Nem sempre." (P5)*

*"Deveria ter." (P6)*

*"Sim. Temos representantes de professores, pais, funcionários, comunidade." (P7)*

*"Sim" (P8)*

*"Sim, pois reúne representantes de todos os segmentos." (P9)*

*"Pode-se dizer que sim, são realizadas assembleias onde representantes de toda a comunidade participam e tomam parte nas decisões." (P10)*

Por fim, a solicitação era de que os gestores discorressem sobre o **incentivo dado a participação dos docentes as reuniões do conselho**, como uma ferramenta de ampliação dos atores que participam das tomadas de decisão dentro das unidades escolares.

Nas respostas, alguns integrantes da pesquisa são críticos a atual gestão na unidade escolar em questão:

*"Convocando com circulares e promovendo um ambiente agradável." (P1)*

*"Permitindo a transparência na tomada de decisões e funcionamento da parte financeira da escola" (P2)*

*"Propiciando reuniões, e mostrando que é importante a presença de todos" (P3)*

*"Buscando de forma efetiva inseri-los nas ações do cotidiano da escola." (P4)*

*"Apresentando a importância de conhecer a parte administrativa e financeira da escola e assim torna um professor proativo." (P5)*

*"Ouvindo e acatando da melhor maneira possível" (P6)*

*"Convocando os representantes e destacando a importância da participação de todos na tomada de decisões." (P7)*

*"Nessa gestão ainda não houve esse incentivo." (P8)*

*"Geralmente, nas reuniões são realizadas discussões em torno da pauta e as decisões são tomadas através de votação, na qual cada docente pode expressar seu ponto de vista e contribuir para que se chegue a melhor decisão." (P9)*

*"Ressaltando a importância da participação de cada um, bem como de a expressão de suas opiniões" (P10)*

Enquanto isso, para os alunos as três últimas questões do questionário, referentes ao terceiro objetivo específico da pesquisa eram:

Questão 8 – “A escola convida e **incentiva a comunidade a participar dos eventos e reuniões da escola?** Explique”.

Os alunos responderam:

*"Sim" (A1)*

*"Não" (A2)*

*"Não" (A3)*

*"Sim, sempre os pais são bem avisados." (A4)*

*"Sim" (A5)*

*"Depende do evento, teve como participar do evento dos 41 anos da escola" (A6)*

*"Sim, geralmente, apenas quando necessário, convidam a comunidade (pais, responsáveis, alunos e etc...)." (A7)*

*"Sim, somos incentivados pelos professores, líderes e gestão a participar e ajudar a organizar os eventos, sermos os protagonistas" (A8)*

*"Sim, a direção e demais da escola, junto com os líderes incentivam na participação " (A9)*

*"Sim, através de divulgação no Instagram e Incentivando a participação dos alunos nas aulas e conversas" (A10)*

Questão 9 – “Você **conhece o Projeto Pedagógico** da sua escola? Explique”.

A essa questão, foram apontados:

*"Sim" (A1), "Não" (A2), "Não" (A3), "Não conheço." (A4), "Sim" (A5), "Não" (A6), "Sim, conheço." (A7), "Não, não conheço bem não, já ouvi falar, mas não sei com certeza o que ele contém" (A8), "Sim, ele é muito bom, está nele os planos da escola para o ano letivo, sempre com um tema gerador" (A9), "Não conheço" (A10)*

Questão 10 – “Você já foi **convidado para participar da discussão do Projeto Pedagógico da sua escola?** Justifique”.

Os dados coletados:

*"Sim" (A1), "Sim" (A2), "Não" (A3), "Não." (A4), "Não" (A5), "Não participei de nenhum projeto que me lembre" (A6), "Sim." (A7), "Não, não fui convidado ainda, mas gostaria." (A8), "Não, ainda não participei, mas já tive acesso ao projeto." (A9), "Não fui convidado" (A10)*

Já para os pais e responsáveis legais, outras três questões foram destinadas de acordo com o terceiro objetivo específico da pesquisa. A primeira delas pede para que os pais digam se sabem para que serve o **Projeto Pedagógico** da Escola Estadual Joana Emília da Silva.

Os pais ou responsáveis legais afirmam:

*"Sei não, esse não conheço não" (PR1)*

*"Não tenho certeza, possa ser que seja pra as regras da escola" (PR2)*

*"Olha não tenho muita certeza, mas acho que mexe com as disciplinas, os conteúdos, as aulas" (PR3)*

*"Não" (PR4)*

*"Acredito que seja para elaborar as ações da escola como um todo." (PR5)*

*"Seria o projeto da pedagogia na escola?" (PR6)*

*"Não muito, penso que tem a ver com as matérias que ensina" (PR7)*

*"Sei não, como já falei não sou muito de reunião, trabalho muito" (PR8)*

*"Mais ou menos. Acredito que seja para organizar as disciplinas" (PR9)*

Na sequência, a questão seguinte questiona os pais sobre a participação dos mesmos em reuniões de **construção do Projeto Pedagógico** na Escola Estadual Joana Emília da Silva.

Pontuam ainda:

*"Não, só vou quando é reunião com os pais ou fazer matrícula." (PR1)*

*"Que me lembre com esse nome não." (PR2)*

*"Acho que sim, uma vez foi apresentado umas regras para a gente aprovar." (PR3)*

*"Não, nunca fui a reunião assim, possa ser que tenha perdido" (PR4)*

*"Já tivemos algumas votações, mim lembro quando foi pra votar no ensino integral, não sei se é bem isso." (PR5)*

*"Não me lembro, sou meia esquecida nessas coisas." (PR6)*

*"Acho que não, não mim lembro de uma reunião assim, mim lembro do orçamento uma vez" (PR7)*

*"Não, vou uma vez ou outra quando dá tempo a reunião com os pais" (PR8)*

*"Acho que sim. Temos reunião que decide gasto, as aulas, os direitos e os deveres" (PR9)*

Por fim, a última questão solicitava que os pais opinassem sobre a **influência que a sua participação na escola implica no desempenho acadêmico de seus filhos**, de modo dissertativo e explicativo.

Os pais ou responsáveis legais fizeram uma autoavaliação:

*"Sim, a gente tá acompanhando se vai à escola, como tá as notas dão pra cobrar em casa." (PR1)*

*"Acredito que sim, temos que estar sempre atento e participando para não desviar dos estudos" (PR2)*

*"Muito, gosto de saber se tudo que tá acontecendo, eu cuido em casa e acompanho os cuidados da escola." (PR3)*

*"Acho que sim, a gente tá perto ajuda." (PR4)*

*"Sim, é função nossa acompanhar e também cobrar para que nossos filhos tenham sempre o melhor." (PR5)*

*"Acredito, tanto que acompanho, procuro os professores para saber como está o comportamento, as notas." (PR6)*

*"Sim, a família tem de acompanhar e fazer sua parte" (PR7)*

*"Acredito que é mais papel do aluno, eles devem se preocupar em estudar." (PR8)*

*"Sim, mim preocupo em eles terem um futuro e eu participando mostro que estou acompanhando" (PR9)*

## CONCLUSÕES

No que se refere aos objetivos específicos do trabalho que aqui se apresenta, o primeiro deles foi definido “identificar os mecanismos da participação da comunidade nas tomadas de decisões criadas pela Escola”. Inicialmente, foi possível concluir que, em tese, a gestão democrática escolar se coloca como uma revolução no espaço escolar por estar totalmente alinhada com a atual Lei de Diretrizes e Bases e a própria Constituição Federal de 1988. Tal afirmação se justifica pelo fato de que, segundo ambas as normas, todo cidadão tem direito a educação de qualidade, se tipificando, portanto, como ato criminal, privar uma criança ou adolescente do ato de estudar, e do que são direitos fundamentais a liberdade, liberdade de expressão, gênero, e liberdade religiosa.

A gestão escolar democrática compreende uma forma de lidar com o desenvolvimento dos alunos através de uma completa reformulação do espaço educacional e das relações tradicionais de hierarquia, obediência, silenciamento e autoritarismo, uma verdadeira flexibilização do espaço educacional e da sua estrutura administrativa, com o objetivo de incentivar e viabilizar o protagonismo e a autonomia dos alunos e da comunidade.

Por outro lado, fechar todas as portas para práticas de gestão inovadoras, pode privar o sistema de gestão educacional e conhecer possíveis melhorias dentro do sistema de educação, considerando os possíveis novos esforços são para a promoção da educação e do desenvolvimento social.

Acredita-se que a gestão gerencialista utiliza mecanismos empresariais de sucesso, práticas que só são utilizadas porque se mostraram eficazes na busca por alcance de metas predeterminadas.

Os serviços públicos procuram meios de qualidade, eficiência e eficácia, de forma mais clara e formalizada desde reformas administrativas da administração pública em 1995, para atendimento a objetivos previamente definidos, por influência também de agentes externos, com cobrança de resultados, demonstrando princípios essenciais gerencialistas.

O Estado tenta, via gestão gerencialista e suas capacitações, fazer com que o gestor tome conhecimento do moderno, para se avaliar e avaliar a cada um envolvido no processo educacional e redirecionar a sua prática, buscando o que se tem de melhor dessas

tendências, adaptando-as a uma realidade atual, mediante a busca, por parte do Estado, por forças externas e vontade pública/política de exposição de índices, números, para a opinião pública, aliado a bons resultados.

Fica claro que metas globalizadas, que transfere à unidade de ensino, maior responsabilidade como poder local, com maior possibilidade de planejar estratégias, coordenar e avaliar resultados, através da disponibilização de sistemas de avaliação, possibilita a diminuição do compromisso do poder público, no sentido de ser o único responsabilizado em casos de insucesso.

Embora fiscalizador e mantenedor das instituições públicas, por financiamento e direcionamento educacional, passa a dividir responsabilidades e posteriormente se coloca como um expectador/cobrador/fiscalizador, também esperando que cada escola atinja os patamares de meta pré-estabelecidos, independentemente de sua heterogeneidade.

Nesse sentido, entende-se que as atribuições do gestor escolar devem conduzir e orientar o trabalho pedagógico quanto ao planejamento, projetos, atividades e programas. Mas sabendo interferir, sempre que necessário, no processo ensino-aprendizagem, buscando auxiliar os professores, implementar projetos pedagógicos, especialmente o projeto político- pedagógico da escola; procurando estabelecer um elo entre os alunos, pais, toda a comunidade em que a escola está inserida, comunidade escolar e com a escola.

Já no que se refere ao segundo objetivo de pesquisa – “descrever a prática da gestão e sua qualidade democrática em todas as esferas que compõem uma unidade escolar” – nota-se que o desafio da gestão democrática, na atualidade, demonstra ser grande nas escolas, sobretudo aquelas que fazem parte do Ensino Público. Tais detalhes parecem agravantes, já que previamente a aplicação do questionário, através do referencial teórico, já se identifica a propensão à gestão gerencialista nas escolas de referência e se sabendo de elementos negativos presentes neste tipo de gestão, características gerencialistas negativas podem atrapalhar a condução de uma gestão democrática.

A busca por qualidade e excelência de resultados, exemplos de alcance de metas e índices, torna as escolas de referência um espelho de histórias de sucesso na educação do Estado.

Não se deve, porém, ignorar que nem todas as escolas atingem índices iguais, e cada espaço escolar, assim como pode enfrentar desafios, problemas e limitações particulares, devem ser observados sempre como espaços únicos e autênticos dentro de suas realidades, que é um desafio em uma época onde a competição e a promoção da competição, premiações, o mercado e o capital, representado por ideias e instituições

formais, pede a formação homogênea de conhecimentos básicos, com referenciais pré-determinados.

Salvo alguns equívocos acerca de que tipo de gestão exercem nas escolas, os gestores se encontram em aparente adaptação ao sistema de gestão gerencialista a ponto de não mencionarem paradigmas de gestão conflitantes presentes na atualidade, sejam os mecanismos de avaliação, seja a necessidade de atingir metas homogêneas, seja a política de bonificação, mas sim citam dificuldade na realidade de um cenário de inserção das unidades escolares em ambientes que contém violência, entorpecentes, falta de interesse de participação familiar e até dos educandos, atrapalhando os possíveis ensaios de inclusão de suas participações e de seus pais, na comunidade escolar, como agentes atuantes e participativos também nas tomadas de decisão.

É natural, porém, equívocos quanto a esta definição do que percebem como gestão democrática ou gestão gerencialista, visto que ambos os estilos de gestão apresentam elementos com nomenclatura igual, como liderança, autonomia, descentralização, participação, mesmo que por naturezas de conceitos diferentes, acabam por promover hibridização de estilo gerenciais, dificultando uma definição e percepção conclusiva e concisa por parte dos gestores.

Contudo, convém afirmar que embora os gestores se perceberem como gestores democráticos e tentem agir da forma mais democrática possível, a percepção e intenção, não definem, de forma simples, o tipo de gestão adotado nas escolas, já que se sabe o quanto é complexa a gestão educacional atual, considerando as necessidades e determinações legais acerca de democracia em contrapartida a gerencialista cada vez mais em voga e prática, com metas, avaliação de resultados, e índices usados pelo Estado.

Tal percepção geral, onde os gestores se veem como gestores democráticos, mesmo quando mencionam práticas de gestão não necessariamente democrática, em ambientes e sistemas criados e fomentados por técnicas, práticas e sistemas gerencialistas, pode provocar uma visão distorcida de realidade, acabando por poder atrapalhar a inserção de elementos de gestão democrática.

Por fim, como estabelecido no terceiro objetivo de pesquisa que era “avaliar a proposta pedagógica da gestão adotada na Escola Estadual Joana Emília da Silva”. Foi possível concluir que os comitês e reuniões em que se procura a participação de todos os envolvidos da comunidade escolar, sem dúvida colabora para a prática de inclusão, quando se abre margem para a tomada de decisão.

Fica evidente, pelas respostas, que problemas de origem externa ao ambiente escolar, como entorpecentes, violência, e até possivelmente o difícil acesso, já que nas áreas metropolitanas isso é uma realidade também enfrentada, acabam por influenciar de forma direta e negativa a escola, atrapalha a comunicação, a interação e inclusão de familiares, podendo diminuir a possibilidade de uma maior inclusão e efetuação de uma gestão democrática, acabando por refletir em resultados insatisfatórios, percebidos pelos gestores.

Gerir um espaço democrático, cumprindo regras e determinações gerencialistas em um meio hostil, desigual, que acaba fomentando a não participação coletiva, se apresenta como uma tarefa árdua aos gestores e professores. É fundamental o estímulo ao debate sobre o gestão gerencialista e gestão democrática na escola, para a promoção de futuros estudos sobre ambos estilos gerenciais, para que a comunidade acadêmica e meios ligados a educação, opinião pública e toda a sociedade, tenham mais conhecimento acerca de gestão educacional, possibilitando, em possíveis reformas da educação, a existência de arcabouços teóricos, opiniões favoráveis e contrárias, críticas e elogios a cada tipo de gestão, observação de pontos fortes e fracos, benefícios e malefícios, na construção de modelos de gestão possíveis, práticos e justos.

Para novos estudos, é sugerido observação in loco, em época pós-pandemia, com possibilidade de visitas presenciais, escutar a comunidade escolar, de educando a professores, colaboradores e gestores, para obtenção de relatos das práticas diárias, vindo a serem parâmetros de avaliação e perspectivas da realidade complexa educacional, já que envolve muitos atores, política, parâmetros sociais e humanos diversos.

Para se chegar a ideais de gestão educacional, diante de tantos conflitos internos e externos, desafios democráticos e de mercado, os gestores necessitam ser escutados e, ao mesmo tempo, estarem abertos a críticas que venham contribuir com a crescente prática pedagógica das escolas em busca de uma escola de qualidade e de inclusão social, conscientes de seu papel transformador, formador, e de seus desafios institucionais na busca do seu objetivo principal que não pode ser desviado, a promoção de cidadania e conhecimento.

## SUGESTÕES

Percebe-se a necessidade por parte da Secretária Estadual de Educação de efetivar a política de Gestão Democrática em sua rede, uma escola integrada baseada nos moldes da gestão democrática, não pode ficar sem a nomeação de um gestor geral por mais de um ano letivo, foi retirado da rede estadual o direito de a comunidade escolar escolherem os seus gestores, onde eram feitos de forma democrática e livre, sem as amarrações das nomeações políticas partidárias.

Sugerir a retomada das eleições para os cargos de gestores escolares, como forma de independência, autonomia e acima de tudo democrática da comunidade, evitando o receio de gestores e coordenadores participarem de entrevistas referente a temática gestão educacional, onde impera o receio de retaliações.

Para o processo de implantação e revisões do Projeto Político Pedagógico – PPP e/ou outros instrumentos pedagógicos, faz necessário o engajamento de todos, buscando aperfeiçoar a cada dia, com formação continuada embasando-se teoricamente a sua prática, sendo de fundamental importância a participação da gestão escolar fazendo essa ligação e divulgação com a comunidade escolar, abrindo o debate e conhecimento para uma melhor participação da comunidade.

Sabe-se que numa gestão democrática é importante a autonomia dos professores, sem distinção entre efetivos e prestadores de serviços (temporários), essa divisão gera entre os gestores receio de participação nas decisões sejam elas pedagógicas e/ou administrativas.

Sugere-se que para uma gestão democrática escolar, antes de tudo, deve saber trabalhar na coletividade, levando em consideração que a participação é ponto chave nesse processo, em que as decisões e orientações sejam coletivas, nem que para essa efetivação sejam feitas campanhas de esclarecimento com a comunidade escolar, apresentado o papel de cada instrumento de uma gestão escolar, fazendo-se perceber a importância de sua participação na gestão.

Compreende –se que a gestão democrática por meio do Conselho Escolar proporciona avanços relevantes para a educação, para isso esse conselho deve ser autônomo e com decisões colegiadas, passando a ser um instrumento efetivamente de participação de todos e todas, principalmente nas implantações de utilização dos recursos dos programas financeiros.

Reforça-se que é preciso rever e/ou realinhar a questão da participação coletiva nas tomadas das decisões dentro do âmbito escolar. Deste modo espera-se que esse estudo possa contribuir de maneira positiva com o campo da gestão escolar democrática.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, V. (2018). *História da Educação e Métodos de aprendizagem em ensino de História*. EDUFT, Tocantins.
- Almeida, V. S. D. (2009). *Amor mundi e educação: reflexões sobre o pensamento de Hannah Arendt* [Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-08122009-160028/en.php>
- Alvarenga, E. M. (2012). *Metodologia da investigação quantitativa e qualitativa: normas técnicas de apresentação de trabalhos científicos*. Gráfica Saf, Assunção, Paraguay.
- Carneiro, B. R., & de Andrade, J. T. (2012). *Política de Gestão de Pessoas:: Valorização, qualidade e humanização do servidor na Fundação Hospital de Clínicas Gaspar Vianna de Belém-Pa*. *Conhecer: Debate entre o Público e o Privado*, 2(04), 1-29..
- Andreozzi, M. L. (2015). *Educação inclusiva: fracasso escolar da educação na modernidade*. *Educação e Subjetividade*, Faculdade de Educação da PUCSP, Ano, 1, 43-75.
- Arendt, H. (2005). *Entre o passado e o futuro*. Editora Perspectiva SA. São Paulo.
- Arendt, H. (2016). *A Condição humana*. Forense Universitária, Rio de Janeiro.
- Ariés, P. (1981). *História social da criança e da família* (Vol. 2). Libros tecnicos e científicos editora. Paris: Perspectivas.
- Azambuja, D. (2005). *Teoria geral do Estado*. Globo Livros.
- Azevedo, F. D., Peixoto, A., & Dora, A. (1932). *O manifesto dos pioneiros da educação nova*. *Revista Brasileira de*.

- Barbosa, M. C. S. (2007). *Culturas escolares, culturas de infância e culturas familiares: as socializações e a escolarização no entretecer destas culturas*. Educação & Sociedade, 28(100), 1059-1083.
- Bauman, Z. (1998). *Modernidade e holocausto*. Zahar.
- Becker, D. (2017). *O que é adolescência*. Brasiliense.
- Bibeau, G., & Corin, E. E. (1995). *From submission to the text to interpretive violence. Beyond textuality: asceticism and violence in anthropological interpretation*. Berlin: Mouton de Gruyter, 3-54.
- Bobbio, N. (1980). *A teoria das formas de governo*. Editora Universidade de Brasília.
- Bonavides, P. (2010). *Curso de direito constitucional* (Vol. 25). São Paulo: Malheiros.
- Bortolini, J.C. (2013). *O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar*. Dourados: UNIGRAN.
- Bortolozo, Aline. & Santana D. D. (2011). *Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho*. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, Centro Universitário Filadélfia
- Boruchovith, E.; Bzuneck, J. A.; Guimarães, S. E. R. (2010). *Motivação para aprender: aplicações no contexto educativo*. Vozes, Petrópolis, RJ.
- Brasil. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996*. Brasil.
- Brasil. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília
- Bruni, J. C. (1989). *Foucault: o silêncio dos sujeitos*. Tempo Social, 1, 199-207.
- Campoy, T. J. (2016). *Metodología de la investigación científica. Manual para Elaboración de Tesis Y Trabajos de Investigación*. Marben.

- Carlos, J. A.; Lodi, I.G. (2012). *A prática pedagógica em supervisão escolar: a importância da inter-relação entre o supervisor pedagógico e o corpo docente*. Revista Evidência, 8(8).
- Carmo, B. B. (2019). *Políticas públicas educacionais: possibilidades, desafios e relevância da gestão democrática-participativa*. Revista Transformar, 13(2), 47-63.
- Carvalhêdo, J. L. P. (2020). *Gestão da escola básica pública e BNCC: quais as implicações?*. Revista Exitus, 10, 020002.
- Carvalho, J. S. F. D. (2015). *Educação: uma herança sem testamento* [Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/48/tde-04032015-143155/en.php>
- Chaer, G., Diniz, R. R. P., & Ribeiro, E. A. (2012). *A técnica do questionário na pesquisa educacional*. Revista Evidência, 7(7).
- Chauí, M. (1980). *O que é Ideologia?* Editora Brasiliense, São Paulo.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (Edição 4a).
- Ciconello, A. and J. Moroni (2005). *Participação social no governo Lula. Avançamos?*, A Abong nas conferências 2005: Criança e Adolescente – Assistência Social, Brasília: ABONG
- Confederação Nacional de Saúde. (17 de fevereiro de 2020). *Setor de saúde deve criar 125 mil empregos até o fim do ano, aponta estudo*. <http://cnsaude.org.br/setor-de-saude-deve-criar-125-mil-empregos-ate-o-fim-do-ano-aponta-estudo>

- Costa, J. P., Acana, M. E. *SP vai contratar 20-mil pais de alunos para trabalharem em escolas estaduais.* <https://agora.folha.uol.com.br/sao-paulo/2018/04/sp-vai-contratar-20-mil-pais-de-alunos-para-trabalharem-em-escolas-estaduais.shtml>
- Costa, V. A. D. S. F., & de Melo, M. D. F. V. (2017). *A carência de fronteiras na adolescência da atualidade: o adolescente em pane?*. Revista subjetividades, 17(3), 13-22.
- Darroz, L.M., ROSA, C.D., & Ghiggi, C.M. (2015). *Método tradicional x aprendizagem significativa: investigação na ação dos professores de física.* Aprendizagem Significativa em Revista, Porto Alegre, 5(1), 70-85.
- Datafolha. *Quase a metade dos brasileiros viu renda familiar diminuir na pandemia.* (20 de agosto de 2020). <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/08/quase-a-metade-dos-brasileiros-viu-renda-familiar-diminuir-na-pandemia-diz-datafolha.shtml>.
- da Silva, M. A. B. (2016). *Trajetórias e mobilidades educacionais de negros na pós-graduação (mestrado).* Projeto História: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados de História, 56.
- da Silva Menezes, R. (2017). *Democracia brasileira: discurso, possibilidades e responsabilidade na Constituição Federal de 1988.*
- da Silva Zonatto, V. C., & Lavarda, C. E. F. (2012). *Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho.* In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/422>
- de Faria, F. C., Fávero, A. C. D., de Carvalho Barbosa, A. S., Batista, F. C. F., Grapiuna, R. S. P., de Sousa Gomes, R. S., & Mendes, A. A. (2017). *A influência do conhecimento empírico na prática da medicina científica.* Anais do Seminário Científico do UNIFACIG, (2).

- de Souza, S. C. (2011). *Anatomia: aspectos históricos e evolução*. Revista De Ciências Médicas E Biológicas, 10(1), 3–6.  
<https://doi.org/10.9771/cmbio.v10i1.5238>
- Deslandes, K. (2017). *Formação de professores e direitos humanos: construindo escolas promotoras da igualdade*. Autêntica.
- de Oliveira Soares, M., & dos Santos Lombardi, L. M. S. (7 a 12 de maio de 2018). *O desafio da formação de professores sob a lógica da racionalidade neoliberal: A necessidade da formação política*. XV Colóquio Internacional de Geocrítica, Barcelona, Espanha.  
<http://www.ub.edu/geocrit/XV-Coloquio/SoaresLombardi.pdf>
- Deusdará, B., & Rocha, M. L. D. (2013). *Premissas em torno da desvalorização do magistério em análise: pelo que lutamos?* Psicologia Escolar e Educacional, 17, 215-222.
- Dias, E. Q. (2016). *Acessibilidade espacial e inclusão em escolas municipais de educação infantil*. Arquitetura e Urbanismo - FAAC.
- Duarte, M. Y. M. Estudo de caso. In: Barros, Antonio (org.). (2005). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Pedro: Atlas.
- Eisenstein, E. (2005). *Adolescência: definições, conceitos e critérios*. *Adolescência e saúde*, 2(2), 6-7.
- Elias, H. R. (2017). *Implantação da gestão democrática nas escolas da rede municipal de Pedras: um estudo de caso* [Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Educação]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/10739>
- Ferreira, V. L. (2012). *Curso de Pedagogia no Brasil: história e formação com pedagogos primordiais*. Cadernos de Pesquisa, 42(145), 311-316.

- Freire, P. (2000). *Pedagogia da Indignação: cartas pedagógicas e outros escritos*. Editora UNESP. São Paulo.
- Freire, P. (1997). *Pedagogia da Esperança*. Paz & Terra. Rio de Janeiro.
- Freitas, L. (2009). *A ralé brasileira: quem é e como vive- A instituição do fracasso*. Belo Horizonte.
- Funari, P. P (2002) *Grécia*. In: *Funari, Pedro Paulo. Grécia e Roma*. Contexto.
- Gagnebin, J. M. (1997). Infância e pensamento. *Infância, escola e modernidade*. São Paulo: Cortez, 83-100.
- Godoy, A. S. (1995). *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de empresas, 35(3), 20-29.
- Goleman, D. (2015). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Objetiva.
- Gomes, Alex. *Colégios se antecipam a Base Nacional Comum do Ensino Médio*. (18 de setembro de 2018). <https://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,colegios-se-antecipam-a-base-nacional-comum-do-ensino-medio,70002507018>
- Gomes, N. L. (2012). *Desigualdades e diversidade na educação*. Educação & Sociedade, 33(120), 687-693.
- Gonçalves, J. P., Soares, P. K., & de Amorim, M. D. G. F. (2016). *Representações sociais de gestores escolares sobre o trabalho de professores homens nos anos iniciais do ensino fundamental*. Quaestio-Revista de Estudos em Educação, 18(1).
- Gorin, M. C., Mello, R., Machado, R. N., & Carneiro, T. F. (2015). *O estatuto contemporâneo da parentalidade*. Revista da SPAGESP, 16(2), 3-15.
- Graciani, Z. Fernandes, M., Salerno, G. R. F., & Vianna, D. L. (2016). *Reunião Clínica Interdisciplinar—Uma Estratégia de Ensino Baseada em Problemas na Graduação*

*em Fisioterapia: Relato de Experiência*. Cadernos de Educação, Saúde e Fisioterapia, 3(5).

Gracindo, R. V. (2012). *O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação*. Retratos da Escola, 3(4).

Heywood, C. (2004). *Uma história da infância: da idade média à época contemporânea no Ocidente*. Artmed.

Houzel, D. (2004). *As implicações da parentalidade. Ser pai, ser mãe – Parentalidade: Um desafio para o terceiro milênio*. São Paulo: Casa do Psicólogo. 47-51.

Hypolito, Á. M. (2019). *BNCC, agenda global e formação docente*. Revista Retratos da Escola, Brasília, 13(25), 187-201.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Fagundes (PB) | Cidades e Estados*. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/fagundes>.

Inep. (2019). *Censo da Educação Superior*. [Arquivo PDF]. [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2020/Apresentacao\\_Censo\\_da\\_Educacao\\_Superior\\_2019.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/Apresentacao_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf).

Kassar, M. D. C. M. (2011). *Educação especial na perspectiva da educação inclusiva: desafios da implantação de uma política nacional*. Educar em revista, (41), 61-79.

Keeling, R., Branco, Renato Henrique Ferreira. (2017). *Gestão de Projetos: uma abordagem global*, 3.

Konder, L. (2002). *A questão da ideologia*. Companhia das Letras, São Paulo

Krüger, L. M. (2013). *Método Tradicional e Método Construtivista de Ensino no Processo de Aprendizagem: uma investigação com os acadêmicos da disciplina Contabilidade III do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina*.

- Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.
- Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional - LDB. Brasília, DF.
- Lopes, S. A. (2016). *Balanço da educação para todos no Brasil*. Laplage em Revista, 2(2), 129-142.
- Lück, H. (2012). *Liderança em gestão escolar*. Editora Vozes Limitada.
- Lucyk V. P. K.; Graupmann, E. H. (2017). *A desvalorização do trabalho docente brasileiro: uma reflexão de seus aspectos históricos*. Humanas & Sociais Aplicadas, v. 7, n. 20.
- Lukács, G. (2003). *História e consciência de classe: estudos sobre a dialética marxista*. : Martins Fontes, São Paulo.
- Maar, W. L. (1982). *O que é política?* Editora Brasiliense, São Paulo.
- Malhotra, N. (2006). K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.
- Marcondes, K. H. B., & Sigolo, S. R. R. L. (2012). *Comunicação e envolvimento: possibilidades de interconexões entre família-escola?*. Paidéia (Ribeirão Preto), 22, 91-99.
- Marinho, R. M., & de Oliveira, J. F. (2006). *Liderança: uma questão de competência*. Saraiva, São Paulo.
- Marques, C. A.; & Marques, L. P. (2003). *Do universal ao múltiplo: os caminhos da inclusão. Práticas educacionais, práticas escolares e alternativas de inclusão escolar*. Rio de Janeiro: DP&A, 223-239.

- Martins, H. H. T. (2004). *Metodologia qualitativa de pesquisa*. Educação e pesquisa, 30(2), 289-300.
- Melo, R. B. A. (2019). *Escola, família e gestão escolar uma breve discussão Teórica Sobre Novos Desafios No Contexto Contemporâneo*. Revista Científica de Iniciación a la Investigación, 4(1).
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). *Clima organizacional: uma revisão histórica da construtora*. Psicologia em Revista, 16(1), 158-179.
- Menezes, L. C. D. M. (2007). *Gestão de Projetos*, 2ª. Edição, São Paulo, Atlas.
- Minayo, M. C. D. S. (1994). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. In Pesquisa social: teoria, método e criatividade (pp. 80-80).
- Minto, L. W., Andretti, A., & Lombardi, J. C. (2012). *A administração escolar no contexto da nova república e do neoliberalismo*. Alinea, São Paulo.
- Moreira, E. G. (2012). *Clima organizacional*. IESDE BRASIL SA.
- Moro, M. R. (2005). *Os ingredientes da parentalidade*. Revista Latinoamericana de Psicopatologia Fundamental, 8(2), 258-273.
- Mortari, M. I. M. (2001). *Educação de adultos e tecnologia. Educação de Adultos: ampliando horizontes de conhecimentos*. Porto Alegre. Editora Sulina, 89-120.
- Neto, A. C., & Castro, A. M. D. A. (2011). *Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial*. Educação & Sociedade, 32(116), 745-770.
- Noronha, M. M. S.; Parron, S. F. (2012). *A evolução do conceito de família*. Revista Pitágoras, 3(3), 1-21.

- Ortega Y., e Gasset, J. (2000) – *A Rebelião das Massas*. Relógio d'Água Ed., Lisboa.
- Paro, V. H. (2017). *Gestão democrática da escola pública*. Cortez Editora.
- Pereira, J. M. (2012). *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Peroni, V. M. V., Caetano, M. R., & Arelaro, L. R. G. (2019). *BNCC: disputa pela qualidade ou submissão da educação?* Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE, 35(1), 035-056.
- Perovano, D. G. (2016). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. Curitiba: intersaberes.
- Petrucci, G. W., Borsa, J. C., & Koller, S. H. (2016). *A Família e a escola no desenvolvimento socioemocional na infância*. Temas em Psicologia, 24(2), 391-402.
- Pires, G., & Amaro, S. (2020). *A contribuição da família no contexto escolar*. Family contribution in school context. Braz. J. of Develop, 6(7), 42478-42498.
- Platão, A. (1996). *República, introdução, tradução e notas de Maria Helena da Rocha Pereira*. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 19937.
- Pulido Acosta, F., & Herrera Clavero, F. (2017). *La inteligencia emocional como predictora del rendimiento académico en la infancia: el contexto pluricultural de Ceuta*. Revista complutense de educación.  
<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/144645>
- Ribeiro, R. P., Marziale, M. H. P., Martins, J. T., Galdino, M. J. Q., & Ribeiro, P. H. V. (2018). *Estresse ocupacional entre trabalhadores de saúde de um hospital universitário*. Revista Gaúcha de Enfermagem, 39.

- Rodrigues, T. C.; Cruz, A. C. J. (2011). *A diferença e a diversidade na educação*. Contemporânea-Revista de Sociologia da UFSCar, 1(2), 85-97.
- Roudinesco, E. (2003). *A Família em Desordem*. Zahar, Rio de Janeiro.
- Ruani, N. R. D. (2017). *Cultura e clima organizacional de uma escola pública estadual com desempenho satisfatório no ENEM*.
- Sachitota, A. S. (2020). *A família e a escola: um modelo de relação para o sucesso educativo*. RAC: Revista Angolana de Ciências, 2(1), 112-129.
- Sa Leitão, J., Guimarães, T., & Rosal, M. A. A. (1998). *Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica*. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 22.
- Sales, E. C. D. S. S. (2018) *Reestruturação e expansão das universidades federais: avaliação dos resultados do programa Reuni sob a perspectiva de políticas públicas para a educação superior*. [Tese de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Goiás]. <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/9229>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Amgh. Série Métodos de Pesquisa.
- Santos, B. D. S. (2006). *A construção intercultural da igualdade e da diferença*. SANTOS, BS A gramática do tempo. São Paulo: Cortez, 279-316.
- Santrock, J. W. (2014). *Adolescência*. AMGH Editora.
- Saviani, D. (2019). *História das ideias pedagógicas no Brasil*. Autores Associados.
- Scheibe, L., & Durli, Z. (2011). *Curso de Pedagogia no Brasil: olhando o passado, compreendendo o presente*. Educação em foco, 14(17), 79-109.
- Shim, S. L. (2018). *Longevidade saudável demanda inteligência*. Nelpa.

- Silva, J. L. D., & Bazon, M. R. (2014). *Educação escolar e conduta infracional em adolescentes: revisão integrativa da literatura*. Estudos de psicologia (Natal), 19(4), 278-287.
- Souza, C. (2006). *Políticas públicas: uma revisão da literatura*. Sociologias, 20-45.  
<https://www.scielo.br/j/soc/a/6YsWyBWZSdFgfSqDVQhc4jm/?for>
- Souza, L. D. M., & Ribeiro, M. S. D. S. (2017). *O Perfil do Gestor Escolar Contemporâneo: das permanências as incorporações para exercício da função*. Revista Espaço do Currículo, 106-122.  
<https://periodicos3.ufpb.br/index.php/rec/article/view/rec.v10i1.33386>
- Spink, P. K. (2003). *Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista*. Psicologia & Sociedade, 15, 18-42.
- Teixeira, A. (2009). *Marx e a economia política: a crítica como conceito*. Econômica, 2(4), 85-109.
- Veyne, P. (1989). *História da Vida Privada: do Império Romano ao Ano Mil* Histoire de La Vie Privée, Vol. 1: de L'empire Romain À L'an Mil. Org. VEYNE, Paul. Trad. Hildegard Feist. São Paulo: Companhia das Letras.
- Vieira, A. E. R., & Bussolotti, J. M. (2018). *Gestão Escolar*. Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão, 20(1), 45-70.

## ANEXOS



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y LA COMUNICACIÓN  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

### **FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA**

Prezado (a) Pai, Mãe ou Responsável Legal.

Este formulário destina-se à **validação** do instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: **GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA: possibilidades de integração comunidade e escola. Problemática: Qual a concepção e a prática da gestão escolar em relação aos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar? Objetivo geral da Pesquisa:** Analisar a concepção e a prática de gestão escolar em relação aos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar. As questões são respaldadas no **1º Objetivo específico:** Identificar os mecanismos da participação da comunidade nas tomadas de decisões criadas pela Escola; possuem suas bases também no **2º objetivo específico:** Descrever a prática da gestão e sua qualidade democrática em todas as esferas que compõem uma unidade escolar, bem como também no **3º objetivo específico:** Avaliar a proposta pedagógica da gestão adotada ECI EEEFM Joana Emília da Silva. Para isso, solicito sua análise no sentido de verificar se **há adequação entre as questões formuladas e os objetivos de pesquisa anteriormente citados**, além da clareza na construção dessas mesmas questões. Caso julgue necessário, fique à vontade para sugerir melhorias utilizando para isso o campo de observação. A numeração na coluna I corresponde ao número de questões e será utilizado para a aprovação de cada questão, o mesmo para a coluna II. As colunas com **SIM** e **NÃO** devem ser assinaladas com **(X)** se houver, ou não, coerência entre **perguntas, opções de resposta e objetivos**. No caso de a questão ter suscitado dúvida assinale a coluna **(?)** descrevendo, se possível, as dúvidas que a questão

gerou na observação. Sem mais para o momento antecipadamente agradeço por sua atenção e pela presteza em contribuir com o desenvolvimento da minha pesquisa.

QUESTÕES E OPÇÕES DE RESPOSTA	OBJETIVO DA QUESTÃO					
	COERÊNCIA			CLAREZA		
ENTREVISTA PARA PA, MÃE OU RESPONSÁVEL LEGAL	Sim	Não	?	Sim	Não	?
<b>Questão 1</b> - Existe Conselho Escolar na unidade?						
<b>Questão 2</b> - Na sua opinião, o que é Conselho Escolar?						
<b>Questão 3</b> – Você, ou algum outro responsável, participa do Conselho Escolar?						
<b>Questão 4</b> – Caso não participe do Conselho, como você acredita que seja a tomada de decisões na unidade?						
<b>Questão 5</b> – Você participa ativamente da vida escolar de seu filho?						
<b>Questão 6</b> – Você sabe o que é Gestão Escolar Democrática?						
<b>Questão 7</b> – Você acredita que a gestão da escola permite a participação de pais, alunos, professores, nas decisões da escola? Justifique.						
<b>Questão 8</b> – Você sabe para que serve o Projeto Pedagógico da escola do seu filho? Justifique.						
<b>Questão 9</b> – Você já participou da construção e/ou revisão do Projeto Pedagógico na escola do seu filho? Justifique.						
<b>Questão 10</b> – Você acha que a sua participação nas decisões da escola influencia no rendimento escolar do seu filho? Explique.						



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y LA COMUNICACIÓN  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA**

Prezado (a) Gestor (a).

Este formulário destina-se à **validação** do instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: **GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA: possibilidades de integração comunidade e escola. Problemática: Qual a concepção e a prática da gestão escolar em relação aos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar? Objetivo geral da Pesquisa:** Analisar a concepção e a prática de gestão escolar em relação aos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar. As questões são respaldadas no **1º Objetivo específico:** Identificar os mecanismos da participação da comunidade nas tomadas de decisões criadas pela Escola; possuem suas bases também no **2º objetivo específico:** Descrever a prática da gestão e sua qualidade democrática em todas as esferas que compõem uma unidade escolar, bem como também no **3º objetivo específico:** Avaliar a proposta pedagógica da gestão adotada na ECI EEEFM Joana Emília da Silva. Para isso, solicito sua análise no sentido de verificar se **há adequação entre as questões formuladas e os objetivos de pesquisa anteriormente citados**, além da clareza na construção dessas mesmas questões. Caso julgue necessário, fique à vontade para sugerir melhorias utilizando para isso o campo de observação. A numeração na coluna I corresponde ao número de questões e será utilizado para a aprovação de cada questão, o mesmo para a coluna II. As colunas com **SIM** e **NÃO** devem ser assinaladas com **(X)** se houver, ou não, coerência entre **perguntas, opções de resposta e objetivos**. No caso de a questão ter suscitado dúvida assinale a coluna **(?)** descrevendo, se possível, as dúvidas que a questão gerou na observação. Sem mais para o momento antecipadamente agradeço por sua atenção e pela presteza em contribuir com o desenvolvimento da minha pesquisa.

QUESTÕES E OPÇÕES DE RESPOSTA	OBJETIVO DA QUESTÃO					
	COERÊNCIA			CLAREZA		
	Sim	Não	?	Sim	Não	?
<b>ENTREVISTA PARA GESTORES</b>						
<b>Questão 1</b> - O que é, sob seu ponto de vista, Gestão Escolar Democrática?						
<b>Questão 2</b> - Como é possível desenvolver uma gestão democrática em rede?						
<b>Questão 3</b> – Para você, qual o papel do Conselho Escolar?						
<b>Questão 4</b> – Em sua unidade, há representatividade de todos os segmentos da comunidade escolar – docentes, discentes, administrativo, gestão e pais – no Conselho?						
<b>Questão 5</b> – A atuação do conselho é ampla – permite tomada de decisões pelos membros - ou limita-se apenas a comunicados, organização de eventos entre outros? Explique.						
<b>Questão 6</b> – Explique como acontece a participação da comunidade na escola?						
<b>Questão 7</b> – Por qual razão você acredita que a participação da família na escola é importante?						
<b>Questão 8</b> - A burocracia do ensino público, permite uma efetiva Gestão Escolar Democrática com a participação da comunidade? Justifique.						
<b>Questão 09</b> – Como ocorre a revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP) na escola?						
<b>Questão 10</b> – Durante o ano letivo, nos conselhos de classe, nas reuniões pedagógicas, administrativas ou financeiras, a equipe gestora promove o debate acerca do andamento das ações escolares, a fim de verificar se os objetivos e as metas previstos no Projeto Político-Pedagógico e no Plano de Gestão Escolar estão sendo alcançados? Justifique.						



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y LA COMUNICACIÓN  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA**

Prezado (a) Professor.

Este formulário destina-se à **validação** do instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: **GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA: possibilidades de integração comunidade e escola. Problemática: Qual a concepção e a prática da gestão escolar em relação aos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar? Objetivo geral da Pesquisa:** Analisar a concepção e a prática de gestão escolar em relação aos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar. As questões são respaldadas no **1º Objetivo específico:** Identificar os mecanismos da participação da comunidade nas tomadas de decisões criadas pela Escola; possuem suas bases também no **2º objetivo específico:** Descrever a prática da gestão e sua qualidade democrática em todas as esferas que compõem uma unidade escolar, bem como também no **3º objetivo específico:** Avaliar a proposta pedagógica da gestão adotada na ECI EEEFM Joana Emília da Silva. Para isso, solicito sua análise no sentido de verificar se **há adequação entre as questões formuladas e os objetivos de pesquisa anteriormente citados**, além da clareza na construção dessas mesmas questões. Caso julgue necessário, fique à vontade para sugerir melhorias utilizando para isso o campo de observação. A numeração na coluna I corresponde ao número de questões e será utilizado para a aprovação de cada questão, o mesmo para a coluna II. As colunas com **SIM** e **NÃO** devem ser assinaladas com **(X)** se houver, ou não, coerência entre **perguntas, opções de resposta e objetivos**. No caso da questão ter suscitado dúvida assinale a coluna **(?)** descrevendo, se possível, as dúvidas que a questão gerou na observação. Sem mais para o momento antecipadamente agradeço por sua atenção e pela presteza em contribuir com o desenvolvimento da minha pesquisa.

QUESTÕES E OPÇÕES DE RESPOSTA	OBJETIVO DA QUESTÃO					
	COERÊNCIA			CLAREZA		
	Sim	Não	?	Sim	Não	?
<b>ENTREVISTA PARA PROFESSORES</b>						
<b>Questão 1</b> - Disciplina; Leciona em que ano;						
<b>Questão 2</b> – Participa de Conselho Escolar?						
<b>Questão 3</b> – Sabe quais as atribuições do Conselho Escolar?						
<b>Questão 4</b> – Caso tenha respondido SIM, na questão anterior, favor explicar sua resposta.						
<b>Questão 5</b> – Em seu ponto de vista, o Conselho Escolar, é uma ferramenta de participação da comunidade na gestão escolar? Por que?						
<b>Questão 6</b> – Do seu ponto de vista, o que é Gestão Democrática?						
<b>Questão 7</b> – A gestão escolar, na rede de um modo geral, é efetivamente democrática? Justifique sua resposta.						
<b>Questão 8</b> – De que forma a gestão da escola permite a participação dos docentes, discentes e outros profissionais da Educação na tomada de decisões?						
<b>Questão 9</b> – O Conselho Escolar tem efetiva participação de toda comunidade e na tomada de decisões na Gestão da escola? Explique.						
<b>Questão 10</b> – De que forma a gestão da unidade, incentiva a participação dos docentes nas reuniões de conselho e tomadas de decisões?						



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y LA COMUNICACIÓN  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA**

Prezado (a) Aluno.

Este formulário destina-se à **validação** do instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA: possibilidades de integração comunidade e escola. **Problemática: Qual a concepção e a prática da gestão escolar em relação aos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar? Objetivo geral da Pesquisa:** Analisar a concepção e a prática de gestão escolar em relação aos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar. As questões são respaldadas no **1º Objetivo específico:** Identificar os mecanismos da participação da comunidade nas tomadas de decisões criadas pela Escola; possuem suas bases também no **2º objetivo específico:** Descrever a prática da gestão e sua qualidade democrática em todas as esferas que compõem uma unidade escolar, bem como também no **3º objetivo específico:** Avaliar a proposta pedagógica da gestão adotada na ECI EEEFM Joana Emília da Silva. Para isso, solicito sua análise no sentido de verificar se **há adequação entre as questões formuladas e os objetivos de pesquisa anteriormente citados**, além da clareza na construção dessas mesmas questões. Caso julgue necessário, fique à vontade para sugerir melhorias utilizando para isso o campo de observação. A numeração na coluna I corresponde ao número de questões e será utilizado para a aprovação de cada questão, o mesmo para a coluna II. As colunas com **SIM** e **NÃO** devem ser assinaladas com **(X)** se houver, ou não, coerência entre **perguntas, opções de resposta e objetivos**. No caso de a questão ter suscitado dúvida assinale a coluna **(?)** descrevendo, se possível, as dúvidas que a questão gerou na observação. Sem mais para o momento antecipadamente agradeço por sua atenção e pela presteza em contribuir com o desenvolvimento da minha pesquisa.

QUESTÕES E OPÇÕES DE RESPOSTA	OBJETIVO DA QUESTÃO					
	COERÊNCIA			CLAREZA		
ENTREVISTA PARA ALUNOS	Sim	Não	?	Sim	Não	?
<b>Questão 1</b> - Está a quanto tempo na escola?						
<b>Questão 2</b> - Participa do Conselho Escolar?						
<b>Questão 3</b> - Para você qual o significado de Conselho Escolar?						
<b>Questão 4</b> - A escola possui Grêmio Estudantil?						
<b>Questão 5</b> - Acontece a participação dos alunos nas decisões escolares - uso de verbas, compras de materiais, realização de eventos, etc? Explique.						
<b>Questão 6</b> - De que forma acontece a participação dos alunos em assembleias de decisões organizadas por eles próprios ou pela própria escola?						
<b>Questão 7</b> - A comunidade - pessoas que moram próximas à escola, pais, alunos, seus parentes - participam das atividades e/ou eventos da escola?						
<b>Questão 8</b> - A escola convida e incentiva a comunidade a participar dos eventos e reuniões da escola? Explique.						
<b>Questão 9</b> - Você conhece o Projeto Pedagógico da sua escola? Explique.						
<b>Questão 10</b> - Você já foi convidado para participar da discussão do Projeto Pedagógico da sua escola? Justifique.						

**ANEXO: Cópia de permissão para a pesquisa**



**UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE  
ASUNCIÓN**

Asunción, 01 de marzo del 2022

**A quien corresponda:**

Por la presente, a pedido del interesado, se comunica que **JOAO ANDREI DANTAS** es alumno de la Maestría en Ciencias de la Educación, de la Facultad de Ciencias de la Educación y la Comunicación, de la **Universidad Autónoma de Asunción (UAA)**, quien, en el presente año, se encuentra en fase de elaboración de su tesis de Maestría con el tema de investigación: **“Gestão educacional democrática: posibilidades de integração comunidade e escola”**

A fin de recolectar datos como parte de la elaboración de la Tesis mencionada, solicitamos, por favor a las autoridades de la institución, se le conceda al alumno, la autorización para la aplicación de su instrumento de investigación, necesario para concluir el trabajo correspondiente.

Para lo que hubiere lugar,

José Antonio Torres  
Presidente del Comité Científico  
Universidad Autónoma de Asunción

Josinete M. de Macedo Silva  
Coord. do Acompanhamento  
Financeiro (CAF)  
Mat. 1427296

**ANEXO: Cópia de carta para pesquisa de campo**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

Fagundes/PB, 03 de março de 2022.

Prezado (a) Senhor (a), sou Mestrando da Universidade Autônoma de Assunção, Paraguai.

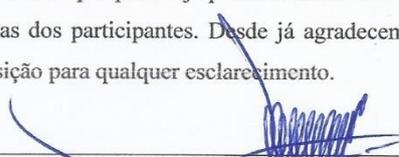
Estou desenvolvendo a dissertação de conclusão de curso, sob a orientação da professor Dr. Daniel González González, intitulada “GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA: possibilidades de integração comunidade e escola”.

A justificativa de pesquisa se relaciona com o fato de que nos últimos anos do século XX e início do século XXI viu-se profundas modificações técnico-administrativas na escola brasileira, em busca de um projeto educacional alicerçado no desenvolvimento político e social que se processa na sociedade. Nesse sentido a democratização e a gestão participativa têm sido um referencial no processo de reorganização do sistema de ensino nacional e nossa realidade não poderia ficar imune a essas transformações. Nesse sentido a justificativa do presente tema gira em torno do fato de que a comunidade escolar e social deve estar presente na escola, manifestando suas expectativas e avaliando os resultados dos trabalhos da escola, estabelecendo assim uma parceria constante e permanente entre escola e comunidade, transformando as expectativas da comunidade em relação ao espaço escolar.

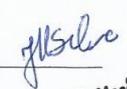
Nesse sentido, **gostaria de contar com o apoio e colaboração desta conceituada instituição de ensino para realização da pesquisa de campo da referida investigação.**

O método fenomenológico nos permite refletir sobre as questões relacionadas à gestão educacional democrática e suas possibilidades de integração comunidade e escola, pois admite uma atenção sobre o fenômeno observado ou vivenciado, e ao mesmo tempo estabelece relações com o outro e com o mundo. Os participantes da pesquisa deve ser submetidos a uma entrevista semiestruturada aplicada a dois gestores, doze professores, dez alunos da 3ª série do Ensino Médio e os pais que participam da gestão escolar.

A participação dessa instituição é de grande importância nessa investigação, a fim de que a partir dos resultados dessa pesquisa seja possível uma reflexão sobre o que tem sido feito acerca das práticas pedagógicas dos participantes. Desde já agradecemos a sua atenção e colaboração e nos colocamos a disposição para qualquer esclarecimento.

  
João Andrei Dantas

Mestrando em Ciências da Educação - UAA

  
Jesinete M. de Macêdo Silva  
Coord. do Acompanhamento  
Financeiro (CAF)  
Mat. 1427298

**ANEXO: Cópia de autorização para a realização da pesquisa**



**GOVERNO  
DA PARAIBA**

**ESCOLA CIDADÃ INTEGRAL ESTADUAL DE ENSINO  
FUNDAMENTAL E MÉDIO JOANA EMÍLIA DA SILVA**

Avenida Irineu Bezerra, s/n – Centro- Fagundes-PB, CEP: 58.487-000

**AUTORIZAÇÃO 001/2022**

Fagundes/PB, 04 de março de 2022.

Em atendimento à solicitação do aluno de mestrado em Ciências da Educação da *Universidad Autónoma de Asunción*, Sr. João Andrei Dantas, por intermédio do professor Jose Antônio Torres, Presidente del Comité Científico de la *Universidad Autónoma de Asunción*, para realização de pesquisa com gestores, docentes e discentes da ECI EEFM Joana Emília da Silva, autorizamos sua realização nos termos previstos no Projeto de Pesquisa **“Gestão Educacional Democrática: Possibilidades de integração comunidade e escola”**, apresentado pelo aluno, quaisquer alterações de objetivos ou procedimentos metodológicos deverão ser comunicados à Unidade Escolar.

Ademais, sobre as solicitações de documentos/informações, a Gestão Escolar autorizou disponibilizar: cópia do Projeto Político Pedagógico (PPP), cópia do Regimento Interno, relação nominal dos docentes (3ª série do Ensino Médio), além de autorizar a realização de registro fotográfico da estrutura física da escola, todas essas concessões serão com finalidade estritamente para pesquisa.

Todas as atividades referentes à pesquisa deverão ser informadas à Coordenação Pedagógica (CP), e sendo necessário, serão acompanhadas pelo seu coordenador ou por quem ele determinar

Gestora











