

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS

MARIA JANAÍNA GÓIS DOS SANTOS

**Gestão escolar democrática: potenciais e desafios vividos numa escola  
alagoana**

Maceió

2022

MARIA JANAÍNA GÓIS DOS SANTOS

**Gestão escolar democrática: potenciais e desafios vividos numa escola  
alagoana**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Ciências Sociais da Universidade Federal de Alagoas para obtenção de nota para o grau de graduada em Ciências Sociais – Bacharelado.

Orientador: professor Dr. Júlio Cezar  
Gaudêncio da Silva

Maceió

2022

Catálogo na Fonte  
Universidade Federal de Alagoas  
Biblioteca Central  
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

S237g Santos, Maria Janaína Góis dos.  
Gestão escolar democrática : potenciais e desafios vividos numa escola alagoana / Maria Janaína Góis dos Santos. – 2022.  
41 f. : il.

Orientador: Júlio Cezar Gaudêncio da Silva.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Sociais : bacharelado) – Universidade Federal de Alagoas. Instituto de Ciências Sociais, Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 38-41.

1. Educação. 2. Gestão democrática escolar. I. Título.

CDU: 37.014.5(813.5)

## **AGRADECIMENTOS**

Aos professores que foram fundamentais na minha formação até aqui, em especial, meu orientador: Professor Dr. Júlio Cezar Gaudêncio da Silva.

A minha mãe e as minhas tias Joana, Quitéria e Cícera pelo estímulo.

Ao meu pai (em memória) que iria ficar muito feliz com meu trabalho.

A minha irmã, Janete que sempre acreditou em mim.

Ao meu marido pela motivação que acompanha nossa união através dos anos.

## **RESUMO**

O presente trabalho apresenta discussões sobre a Educação na contemporaneidade e os debates que a seguem como qualidade da educação e gestão escolar democrática. Pontua algumas consequências da gestão autoritária. Traz as principais políticas institucionais para o Ensino Médio. E por fim mostra a análise documental realizada a partir de relatórios elaborados por bolsistas do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID) a partir de reuniões na Escola Estadual Moreira e Silva.

Palavras-chave: Educação. Gestão escolar democrática.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 ASPECTOS DO DEBATE SOBRE A SOCIALIZAÇÃO NA ESCOLA E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 A tradição autoritária dos procedimentos escolares e os problemas emergentes na educação básica brasileira.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 As principais políticas institucionais nacionais para o Ensino Médio nas últimas duas décadas.....</b>	<b>12</b>
<b>3 GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Gestão escolar e qualidade do ensino.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Gestão escolar e a autonomia das escolas.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Gestão escolar e gestão dos recursos financeiros.....</b>	<b>22</b>
<b>3.4 Análise documental sobre gestão escolar e o seu desenvolvimento com os alunos.....</b>	<b>24</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A partir das aulas de Sociologia da Educação notei meu interesse pela gestão das escolas públicas, mas apesar de fazer muito sentido para mim que ela fosse democrática observava que não parecia ser essa a prática nas escolas. Portanto decidi investigar um pouco mais de perto como ela ocorria. Portanto a pergunta que guiou o meu trabalho foi: De que forma acontece a Gestão Escolar em uma escola pública de Alagoas?

O objetivo geral do meu trabalho consiste em refletir sobre a gestão escolar democrática nas escolas públicas, a partir de uma experiência particular. Os objetivos específicos são: contextualizar o cenário do Ensino Médio em escolas públicas; apresentar o debate sobre gestão escolar democrática; avaliar as possibilidades de implementação da gestão escolar democrática, tendo como base os relatórios do PIBID de Sociologia da UFAL.

No início do trabalho fizemos o levantamento bibliográfico sobre gestão escolar. A segunda etapa foi a organização dos relatórios dos bolsistas do PIBID em quadro para facilitar a análise. E, por fim, realizamos uma análise guiada à luz do suporte teórico-epistemológico das “artes do fazer” proposto por Certeau (2008 apud JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012, p.332) que busca compreender a relação estabelecida entre a comunidade escolar e a gestão escolar democrática partindo da exploração das possibilidades do que é feito na realidade do cotidiano.

## **2 ASPECTOS DO DEBATE SOBRE A SOCIALIZAÇÃO NA ESCOLA E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS**

Quando a escola emana como instituição na sociedade industrial ela tem o seu objetivo delimitado como de lugar onde se transmite conhecimentos e como um lugar de socialização. Mas atualmente a escola vem sofrendo uma crise como lugar de socialização, assim como seu sucesso na “transmissão” do conhecimento. Embora todos concordem com estes papéis, a escola não detém o monopólio de espaço de socialização. Atualmente os espaços de socialização tradicionais como a família e a escola estão sendo ressignificados pelos grupos de amigos, a televisão e a internet e todos estes espaços de socialização contribuem na formação do indivíduo.

A sociedade capitalista traz um conflito do que a escola deve ensinar com o papel que a escola pode ter para os alunos e professores. Porque nas discussões atuais a escola não deve ser apenas uma “fábrica” de criar trabalhadores, e sim, ela deve incentivar a crítica e buscar uma maior qualidade para o ensino, enriquecendo os conhecimentos dos alunos e permitindo um espaço de disseminação do saber do professor para a escola como um todo.

Sobre a pessoa do professor, segundo Tardif(2009) o trabalho do professor se diferencia da maioria dos trabalhos, pois é um trabalho que lida com a interação humana, e não só de uma pessoa para a outra como é o caso dos médicos. Mas é uma interação que se faz com diversos indivíduos ao mesmo tempo e num espaço público. Ele acrescenta que a especificidade deste trabalho faz com que o professor se faça e se refaça na prática cotidiana do ensino.

Para além das dificuldades do ser aluno e do ser professor a escola pública enfrenta outros problemas como elenca Mendonça (2011, p. 351): sucateamento da infraestrutura; superlotação das salas de aula; baixos salários de professores e funcionários; bibliotecas fechadas e/ou em precário funcionamento; ausência de um projeto político-pedagógico; precarização do trabalho (rotatividade de trabalhadores, terceirização) e políticas governamentais autoritárias com cerceamento da autonomia didático-pedagógica. Para a escola dar impulso a uma formação humanizadora, que visa à emancipação do sujeito é preciso antes romper com suas próprias amarras como instituição.

## **2.1 A tradição autoritária dos procedimentos escolares e os problemas emergentes na educação básica brasileira**

Numa pesquisa realizada por Leão, Dayrell e Reis(2011) em 2009 no Pará, estado que obteve o IDEB mais baixo do país, eles chegam as seguintes conclusões gerais acerca da visão que os alunos têm sobre a escola:

- Problemas de infraestrutura. Falta limpeza nos prédios e é precário o uso dos laboratórios, salas de informática e bibliotecas. Os autores apontaram que estas dificuldades são mais sentidas pelos cursos noturnos e que a falta de investimento em infraestrutura é uma realidade de quase todo o país;
- Os alunos indicaram a falta de diálogo e flexibilidade na relação que a escola mantém com eles e a necessidade de haver uma gestão administrativa e pedagógica mais envolvida com os alunos, informando-os sobre eventos escolares e extraescolares, dando liberdade de participação dos alunos. E novamente os autores concluem que os alunos dos cursos noturnos são mais prejudicados com a falta de diálogo com a gestão;
- Os discentes veem o professor como um incentivador, mas este incentivo era retratado para além da sala de aula, e os professores que não conseguiam ter uma boa avaliação dos alunos eram, em geral, os que não permitiam a troca professor-aluno na sala e possuem uma exposição em sala de aula muito fechada. Os alunos apontaram ainda uma desmotivação por parte dos professores, se refletindo em frequentes faltas e não elaboração de planos de aula.

Os autores pontuam a necessidade de crítica por parte de professores e alunos sobre o papel da escola e do ensino médio que vai muito além da preparação para o vestibular;

- Alguns alunos reconhecem o desinteresse de outros alunos. Para alguns a escola tinha o único objetivo de oferecer um diploma. Mas muitos também revelaram uma dificuldade em continuar com os estudos devido à tarefa árdua e complexa da produção de si como aluno. E esta dificuldade se torna ainda maior se levados em consideração fatores como: falta de cobrança dos pais, condições sociais e econômicas, necessidade de trabalhar;

- Assuntos abordados de forma superficial e que não visam uma dinamização da aula são aspectos vistos como desfavorecedores de uma melhor formação para o mercado de trabalho e a falta de preparação para o vestibular;
- Os alunos veem a sociabilidade como um espaço para os jovens desenvolverem habilidades e aumentarem o vínculo com a escola.

Os autores demonstram que existe uma grande diversidade de funcionamento das escolas, mesmo sendo de uma mesma rede. E apontam a necessidade do ensino médio contribuir para as camadas populares desenvolverem suas habilidades, preparando-os melhor para a vida. Já que estes jovens muitas vezes só possuem a escola como espaço de participação social mais concreto. Como foi descrito acima, ainda podemos sentir o autoritarismo por parte de alguns professores e a falta de habilidade na gestão em incluir os alunos nas discussões e decisões da escola. É necessário que a escola usufrua mais destes momentos com os jovens e para isso se faz necessário uma mudança nos projetos político-pedagógico que as escolas desenvolvem. Chamando-os a participarem dos momentos de discussão, e assim, fazer com que o jovem se sinta parte da escola.

Segundo Cária e Santos (2014) é responsabilidade do gestor escolar a promoção de um ambiente escolar agradável, a construção de um trabalho pedagógico coletivo, levar em consideração a identidade própria da escola e através disto obter resultados satisfatórios e eficazes em todos os segmentos. Estes propósitos podem ser conquistados e desenvolvidos através da elaboração de projeto pedagógico construído com toda a comunidade escolar. Porém as autoras enfatizam que é necessário os governos promoverem uma formação específica para os gestores, a fim de que eles possam abandonar posturas que são muitas vezes autoritárias, estas práticas, afirmam elas:

“[...] não tem mais lugar na sociedade atual, pois, independente da vontade dos gestores, a escola está articulada com a sociedade, segundo os princípios constitucionais democráticos, e não se admite mais uma gestão verticalizada e o alijamento daqueles que são parte constitutiva do processo pedagógico. Sem a participação das famílias e dos professores não há educação e muito menos qualidade. (CÁRIA; SANTOS, 2014, p.34)

Além dos projetos políticos pedagógicos, as autoras também destacam como fundamentais o colegiado, a observância ao Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e aos regimentos e conselhos escolares para o exercício de uma boa gestão democrática. Pois é através da prática que o projeto pedagógico é consolidado, para além da sua

criação, ele precisa ser consultado, rediscutido em reuniões de professores, dos conselhos, com os pais, com os funcionários para que a expectativa do documento se converta em resultados concretos e não sirva apenas como um documento a ser guardado pela escola.

Porém, isto só é possível através da superação do autoritarismo presente na escola que vem de longa data, mas ainda insiste em se perpetuar. Com relação a este tema, Tragtenberg(1985) faz uma análise sobre o que é a escola. E embora hoje a realidade vivida pela escola seja outra que a descrita por ele (ditadura militar no Brasil-1964 à 1983), ainda podemos encontrar marcas muito fortes desse tipo de escola.

O autor compara a escola com uma prisão e o aluno como prisioneiro, marcado principalmente pela questão da vigilância, que coíbe a livre expressão do aluno. Onde também os professores são julgados por seus superiores.

Ele faz também uma comparação da escola com a igreja, colocando o aluno na condição do homem e o professor na condição de Deus. O autor critica ainda o sistema de avaliação por provas que muitas vezes reproduz as posições de quem está por cima na camada social e quem está por baixo desta. O primeiro com as melhores notas e o segundo com as piores.

Devido à realidade vivida pelo autor no momento que escreveu o texto —transição da Ditadura para o Estado democrático — ele argumenta que só se faz uma escola democrática a partir de uma sociedade democrática. Ou seja, escola democrática prevê a participação de todos que fazem parte dela. Mas este objetivo ainda hoje esbarra em resistências vindas de várias direções.

## 2.2 As principais políticas institucionais nacionais para o Ensino Médio nas últimas duas décadas

Desde 1997 vem ocorrendo mudanças no ensino médio. A partir de 2007 estas mudanças são bem delimitadas com cinco medidas, a primeira é a constituição dos Institutos Federais, a segunda é a Emenda Constitucional n. 59, que assegura a educação básica obrigatória e gratuita de 4 a 17 anos de idade, a terceira é o *Programa Ensino Médio Inovador*, a quarta mudança é o ENEM como avaliação unificada para Universidades Federais e por último o tratamento dado ao protagonismo juvenil. (MELO; DUARTE, 2011).

Moehlecke(2012) comenta que as DCNEM(1998) já possuem a presença muito forte do ideário liberal. No discurso das DCNEM são colocados conceitos gerados na discussão sobre educação, porém são distorcidos por este documento e intentam tão somente adequarem o trabalhador ao mundo do trabalho.

Também se critica a forma como as DCNEM se colocam com relação à dicotomia existente entre ensino propedêutico e formação profissional. Para os críticos as DCNEM utilizam-se da categoria trabalho somente em seu modo utilitário visando apenas os interesses do capital e não do trabalhador. Na crítica às DCNEM(1998) se instaura um novo debate acerca da dualidade do ensino e abre-se perspectivas que visam a multiplicidade no ensino médio. Outra problemática levantada pela discussão das DCNEM é que estas diretrizes não conseguem ter a expressão pretendida pelo governo federal, portanto, em geral elas e documentos federais para a educação similares acabam se limitando ao plano de governo, sem possuir continuidade.

Com as DCNEM(2011) se pretendeu uma integração do ensino médio ao profissional previsto por lei e seus respectivos financiamentos também previstos por lei e por meio do FUNDEB. O ensino médio também se vê fortalecido pela obrigatoriedade do estudo para crianças e adolescentes dos 4 aos 17 anos previstos em lei. Estas diretrizes não trazem muita novidade na medida em que as discussões sobre a identidade do ensino médio e a necessidade de uma infraestrutura que propicie este tipo de ensino ainda estão presentes no documento.

O documento de 2011 se diferencia do de 1998 na sua linguagem, no modo como os atores expressam as sugestões para o ensino médio. Haja vista principalmente ao uso

da palavra diversidade que no documento possui múltiplos significados, mas que atenta principalmente para as diferenças que o aluno possui.

Na sequência de mudanças e alterações para o Ensino Médio temos a Reforma do Ensino Médio (lei nº 13.415/2017) que foi antecedida por uma Medida Provisória (nº 746/2016) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) em 2018. Estas mudanças são fortemente rejeitadas nas poucas audiências a que foram expostas, com expressivas manifestações contrárias, pois para estes o fato de as mudanças começarem a partir de uma Medida Provisória nada tinha de democrático.

E para além do exposto, a Reforma (2017) visa à criação de cursos profissionalizantes e o estabelecimento de ensino integral ao mesmo tempo em que congela os gastos públicos com Educação (Emenda Constitucional nº 095/2016). Neste sentido os autores Koepsel, Garcia e Czernisz (2020) interpretam que esta reforma já nasce morta, pois “[...]no ponto de partida não existe nenhuma alternativa a não ser a acomodação à disponibilidade de recursos, pelo menos para aqueles que dependem da educação pública[...]”.

Ainda para estes autores a tríade constituída pela Reforma do Ensino Médio, a BNCC e as DCNEM(2018) são parte de um programa de governo que está atrelado com o financiamento de organismos internacionais tais como Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), o Banco Mundial, a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a fim de adaptar as políticas educacionais às demandas do mercado de trabalho. Desta forma se abandona a busca pelo conhecimento e se restringe apenas a aquisição de competências por parte dos alunos.

Como foi exposto até aqui, atualmente existem discussões que apresentam algumas dificuldades do ensino público que ainda impede ou dificultam o desenvolvimento no interior da escola o desejo por uma escola mais democrática, já que as próprias políticas educacionais são impostas a toda comunidade escolar sem haver uma larga discussão prévia. Porém, foram realizados estudos que percebem que os agentes da escola aspiram por uma mudança nas relações escolares. E é justamente no chão das

escolas que se pode pensar numa escola mais democrática, a partir das liberdades obtidas pelos agentes dentro das escolas que se constitui a gestão democrática.

### 3 GESTÃO ESCOLAR

Quando estudamos Gestão Escolar estão contidos dentro deste conceito três aspectos essenciais para entendê-la. São eles: qualidade do ensino; autonomia da escola e gestão dos recursos. E apesar de não ser possível separar estes três aspectos quando falamos em Gestão Escolar Democrática, observa-se que a qualidade do ensino sobressai como preocupação última e primeira quando pensamos na escola.

A partir de 1990 surge uma preocupação internacional com a qualidade da educação devido às exigências decorrentes do avanço da tecnologia a partir de 1980, que exigiam mão de obra qualificada com poder de liderança e capacidade cognitiva para resolução de problemas.

No Brasil houve entre 1970 e 1980 uma expansão quantitativa no ensino público, porém aconteceu de forma desqualificada. Tendo elevado o número de matrículas nas escolas, aumentado a quantidade de escolas, mas não necessariamente melhorando a educação. De modo que existiam mais crianças na escola, porém surgiram outros problemas como a má formação de profissionais da educação e a repetência escolar, como observa Mello e Silva (1991, p.51). Atualmente se busca reparar as deficiências no ensino, no quadro de professores e também nas estruturas das escolas.

Para o nosso trabalho é importante entender as limitações vividas pela escola ao tentar alcançar uma gestão escolar mais democrática. Pois embora esta esteja prevista em lei existem empecilhos práticos enfrentados pela escola pública.

### 3.1 Gestão escolar e qualidade do ensino

Felizmente existem estudos bem embasados como o realizado por Regina Sordi (2012) que demonstram como a qualidade do ensino pode ser alcançada. Ela chama a atenção do leitor em seu texto para que a escola se veja como uma mandala, um símbolo que representa os atores da escola de forma horizontal, com cada um representando um tentáculo, um traço na formação do todo. E esses traços saem de um ponto comum em direção a possíveis resoluções e também este desenho pode ser entendido como vários pontos de vista que também estão convergindo para um objetivo comum. Este exemplo de continuidade e complementaridade. Este desenho se contrapõe ao modelo de pirâmide, tantas vezes visto na gestão escolar, que denota uma hierarquia de posições e o cume só é tocado por poucos.

Assim, o estudo de Sordi (2012) pretende analisar como as escolas estão considerando a qualidade da educação em seus projetos pedagógicos. E faz uma crítica aos processos avaliativos que não consideram a avaliação da qualidade da escola e do aprendizado dos alunos (como a Prova Brasil ou o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo). Levando muitas vezes a um processo vicioso onde estar bem no ranking nacional e internacional é tudo que importa para a escola. Porém:

Quando o coletivo da escola assume seu protagonismo no processo de avaliação, este artifício deixa de fazer sentido, posto que a manipulação dos dados para melhorar o lugar da escola no ranqueamento externo não resolve a questão da qualidade da escola pública no âmbito interno. Esta qualidade será diretamente afetada pela capacidade deste coletivo se organizar e aprender a negociar condições para o cumprimento de metas, em cuja definição possui titularidade. Evidentemente, este coletivo organizado, ao decidir sobre o destino do projeto pedagógico da escola, compromete-se desde o início do processo até a avaliação da qualidade dos produtos. (SORDI, 2012, p. 493).

Para investigar a qualidade da educação nas escolas, a autora analisa a Avaliação Institucional Participativa (AIP), que é um tipo de avaliação que nasce e é trabalhada dentro da escola com seus respectivos atores. Esta avaliação objetiva ser um contraponto as avaliações externas da escola.

O estudo feito por Sordi (2012) é uma parceria da Universidade local de Campinas a partir de uma iniciativa da Secretaria de Educação deste município. Neste sentido a Secretaria cria as Comissões Próprias de Avaliação(CPA) e a Universidade entra como mediadora dos debates e dá orientações aos atores da escola sobre as formas de participação e as possibilidades de negociação que estes atores possuem. Abrindo assim

um diálogo entre os atores da escola e a Secretaria de Educação na tentativa de construir um projeto pedagógico que valorize os diversos posicionamentos incluídos. É a partir das CPA's que se pode observar o diagrama das opiniões e transformá-las em algo concreto e que vise à melhoria da qualidade da educação.

Os encontros da Secretaria da Educação com as CPA's possibilitam um momento de tomar para si as responsabilidades mútuas. Partindo do ponto de vista que escola e Secretaria têm obrigações diversas, mas que se relacionam em determinados momentos. Dessa forma a avaliação da qualidade da educação se consolida através destes encontros e desta troca, criando um espaço que vise diminuir a hegemonia de um único agente. A autora em seu estudo mais específico problematiza os encontros entre as CPA e a Secretaria de Educação que acontece em dois momentos diferentes 2011 e 2012, incluindo também a mudança de gestão da Secretaria de Educação.

A autora avalia que no primeiro encontro os membros das CPA's estavam mais tímidos e mais submissos ao formato do encontro e que não possuíam um discurso fundamentado. Já no segundo momento os CPA's estavam mais lúcidos em seus discursos e reivindicações, participando mais ativamente das negociações. Por outro lado o secretário do primeiro encontro tinha um embasamento teórico de negociação bastante apurado, compreendendo assim os assuntos tratados no momento. Já o secretário do segundo encontro se sente desconfortável em falar em negociações.

Outro fato relevante para a autora foi a participação de membros de toda a comunidade escolar, incluindo alunos que colocaram suas queixas nas discussões. Ela avalia como negativo que no segundo encontro os atores das escolas praticamente se reduziram aos que tinham cargos de direção e que a presença dos alunos foi inexpressiva. Porém, para a autora a discussão sobre qualidade da educação é algo que já ultrapassa as CPA's, que já conseguiu envolver toda a escola.

A autora conclui pontuando a importância que tem estes debates frente às avaliações hegemônicas. Que estas avaliações internas dão o tom social do discurso. E que é necessário que o pesquisador observe com atenção estes tipos de discussão para fazer um contraponto justo com relação às avaliações nacionais e internacionais. Também o trabalho conjunto das Universidades direto com as escolas nos fornece um caminho possível de se trilhar em busca da qualidade da educação.

### 3.2 Gestão escolar e a autonomia das escolas

As exigências internacionais, citadas acima, trazem a tona questões que já haviam sido discutidas no Brasil por volta dos anos 1950, dentre elas está a gestão escolar voltada para a autonomia das escolas.

O poder centralizado das instituições responsáveis pela educação impediu que a escola desenvolvesse sua autonomia, com poder de decisão sobre os funcionários e recursos. Como destaca Libâneo(2012, p.148) a sociedade brasileira está permeada por díades que convivem e disputam entre si seu espaço na educação brasileira. Estas díades são constituídas da centralização/descentralização, qualidade/quantidade, público/privado.

Para Libâneo(2012, p. 153) “o poder é categoria essencial para compreender o processo de centralização ou descentralização na problemática da organização de ensino”. Ele pontua que as políticas governamentais descentralizaram responsabilidades e centralizaram as principais decisões no âmbito escolar. Como o exemplo dos currículos escolares que são decididos pelo MEC e as escolas têm responsabilidade de se fazer cumprir o mesmo.

Também para Souza(2009) existe um enorme desafio quando pensamos na democratização da educação pública brasileira. Este autor frisa a diferença entre democracia como ideal *versus* democracia de fato. Sendo este primeiro apresentado através de conceitos que explicam e criam categorias vinculadas a democracia, tais como, participação, voto, poder da maioria, entre outros. Já a democracia de fato lida com as situações de aproveitamento dos mecanismos democráticos para atender a interesses autoritários (como por exemplo, a criação de conselhos escolares em que a gestão exerce certo controle para que os conselhos escolares “acatem” as decisões que vem do “alto”).

Souza(2009) conclui que a solução para dirimir estes conflitos seria através da participação política, porém esta participação precisa ser exercida de forma a que todas as vozes sejam ouvidas, pois como ele mesmo observa a democracia nas escolas só é possível a partir:

[d] o diálogo como princípio não apenas das suas relações na escola, mas como um fundamento da vida, em todas as esferas da sociedade, e conseguem transpor a esfera do desejado, implementando o princípio, transformando-o em método ou,

pelo menos, em agenda, tanto na organização da educação/escola quanto na pesquisa, na medida em que as escolas (como instituição destinada à formação humana) e as pesquisas sobre a gestão escolar têm o dever de colocar em pauta os problemas e as alternativas de enfrentamento a esses problemas organizacionais e políticos, histórica e contemporaneamente. (SOUZA, 2009, p. 137).

Apesar das dificuldades encontradas para a construção de uma gestão democrática, já podemos ver os esforços para se alcançar tal objetivo. Como são os casos estudados por Nora Krawczyk. Ela apresenta uma análise das propostas de gestão escolar de 11 municípios em diferentes regiões do Brasil. Estes municípios são Icapuí, Iguatu e Jucás no Ceará, Jaboatão dos Guararapes e Recife em Pernambuco, Itabuna na Bahia, Belo Horizonte em Minas Gerais, Resende no Rio de Janeiro, Porto Alegre e Ijuí no Rio Grande do Sul e Cuiabá no Mato Grosso.

Para Krawczyk(1999) a ideia de autonomia escolar pode ser entendida como liberdade, onde a figura do diretor tende a ser centralizada, pois se leva em conta a figura central como um paralelo no chefe de uma empresa. Mas esta postura leva ao perigo de a escola atuar de modo muito tecnicista. Uma interpretação paralela a esta é a ideia de organismo, onde cada um tem uma função e é fundamental a participação de todos os agentes envolvidos. E junto com a ideia de autonomia também é questionada a descentralização financeira e administrativa.

Outra grande preocupação nestes debates é como a escola contribuirá para diminuir as profundas desigualdades sociais do Brasil. A autora comenta que as discussões sobre gestão escolar constitui um espaço privilegiado de encontro entre o Estado e a sociedade civil na escola.

Seu texto também toca numa questão cara a educação na atualidade que é a crise na escola com relação à unidade legítima da educação e socialização em detrimento das ferramentas de comunicação existentes na atualidade. A gestão escolar traz à tona embates entre as diferentes concepções de educação.

Na análise da autora a gestão escolar dos 11 municípios é analisada pelo questionamento que fazem à democracia, ao centralismo, à qualidade do ensino e ao papel do professor e dos outros atores da educação. Nas propostas analisadas a autora

encontra como temas importantes a pluralidade sociocultural dos alunos, a participação de toda comunidade escolar, uma maior responsabilidade com o desempenho da escola.

Na relação Secretaria de Educação *versus* escola a autora encontrou nos casos estudados grandes avanços neste sentido. Ela afirma que nos municípios estudados foram criados espaços de diálogo entre as partes. Krawczyk nota um maior comprometimento da secretaria de educação com relação à escola. E comenta que com uma maior autonomia das escolas elas podem responder melhor aos objetivos propostos pelo governo.

No município de Jucás a figura do agente pedagógico foi fundamental para a relação entre secretaria, a escola e a comunidade escolar como um todo. Um caso a ser observado é que as escolas precisam dar uma resposta aos incentivos estaduais e federais.

Ainda sobre este estudo de Krawczyk, sete municípios pesquisados criaram mecanismos formais de articulação entre as escolas. Estes mecanismos são importantes na medida em que as escolas podem trocar experiências entre si e estabelecer também uma maior equidade no ensino. O que se revela de mais importante nestes encontros é a tentativa de definir estratégias que respeitem e incentivem a diversidade das escolas e, ao mesmo tempo, consolidem a unidade do sistema educativo.

A autora ressaltará a presença de certo centralismo burocrático na gestão escolar, mas também ressalta que é necessário cuidado com o efeito inverso. Como o caso que Krawczyk (1999, p.136) destaca: “segundo os entrevistados, a documentação da prática pedagógica poderia cristalizá-la e, portanto, impedir o debate e o desenvolvimento do processo de ensino/aprendizagem que deveria acompanhar as mudanças sociais e comunitárias.”.

Quando a autora analisa a participação da comunidade escolar na gestão da escola ela observa que as escolas mostram interesse na participação, mas não possuem um objetivo claro com relação à participação. Ela observa que as escolas apontam a dificuldade dos pais em entender e opinar sobre as questões pedagógicas, mas os pais também criticam a escola que não se interessa pelos problemas da comunidade escolar a qual está inserida gerando assim um afastamento ou falta de interesse pela escola e suas problemáticas.

Faz-se necessário que a política de gestão escolar esteja voltada para a consolidação de um sistema educativo articulado entre as proposições da política educativa e sua concretização na atividade escolar. A gestão escolar deve ter as questões pedagógicas orientando a administração e não o inverso. A autora conclui que pensar a gestão escolar é necessariamente erguer uma ponte entre a gestão política, a administrativa e a pedagógica. (KRAWCZYK, 1999).

### 3.3 Gestão escolar e gestão dos recursos financeiros

Se a Gestão escolar for pensada somente como gestão dos recursos financeiros caímos no risco da escola se assemelhar a uma empresa e perder seu sentido social:

Para Santos Filho (1998), a administração traz, no caso da educação, uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada, baseada no poder e na autoridade. O autor prefere a utilização da gestão escolar, que leva ao conceito de compartilhamento de ideias, participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola. Bordignon e Gracindo (2000) compreendem que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas. (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018, p. 879-880).

Neste sentido a pesquisa integrada, coordenada por Marília Fonseca (2003), busca analisar a gênese do programa FUNDESCOLA, captando o movimento de sua concepção e estruturação, a partir do entendimento dos interlocutores escolares. Procura, ainda, compreender a relação estabelecida entre o PDE, principal componente do Fundo, e o Projeto Político-Pedagógico (PPP) no âmbito das escolas e dos sistemas de ensino.

Na pesquisa foram analisadas nove escolas do estado de Goiás. Além do PDE existiam outros programas como o programa de apoio as inovações educacionais. Os projetos voltados para gestão escolar eclodem numa esfera internacional em 1990.

Segundo a autora as pesquisas constataram que o PDE trouxe uma perspectiva de aumento de economia da escola, mas, ao mesmo tempo, aumentou a responsabilidade que a escola tinha perante o Plano. Diante das exigências, incluindo a prestação de contas, contidas no PDE a autonomia das escolas foi dificultada ou impedida de se realizar. Situação semelhante ocorre em um plano micro, onde os professores recebem um aumento de responsabilidades burocráticas que dificultam a autonomia na sala de aula.

A autora também aponta que a escolha dos diretores foi se centralizando com o decorrer do tempo e isto foi um fator negativo, visto que a ideia do PDE nas escolas visava uma participação de outros agentes educacionais. Segundo ela os projetos trazem uma racionalidade taylorista: separação nítida entre quem decide e quem executam as

ações. Perdendo-se assim o aspecto democrático que deveriam ter os projetos para as escolas.

Um grande problema dos projetos nas escolas é o de “caírem de paraquedas”, pois passado o tempo do projeto as rotinas escolares não sofrem grandes alterações. Eles possuem a capacidade de modificar a escola instantaneamente, porém após o período da sua execução não se consolidam mudanças profundas.

A análise dos programas feitos pela pesquisa indica que quanto aos dirigentes é difícil pensar em um projeto de qualidade de ensino em uma esfera maior sem antes ter atendido as exigências mínimas da escola. Além disso, é necessária uma arrecadação maior para realizar tal intento.

A autora aponta que os projetos possuem um formato muito fechado que não consegue atender a diversidade social e financeira das escolas; Os projetos não visam o desenvolvimento da subjetividade em prol da melhoria do ensino após o término do financiamento; não incita uma reflexão no interior da escola a respeito da qualidade da educação. E finalmente conclui que os gastos com o financiamento não trazem os resultados que justifiquem o investimento.

A questão da qualidade da educação passa obrigatoriamente pelo ponto da reorganização institucional. É necessário haver uma mudança na organização estatal, descentralizando os poderes e policiando práticas comuns do estado como clientelismo e patrimonialismo. Isto dará autonomia para as escolas desenvolverem seus próprios projetos políticos pedagógicos, mas que possuam uma comunicação entre elas, a fim de manter o objetivo da qualidade da educação.

Entre as questões relevantes acerca da gestão escolar que foram mostrados acima, observaremos alguns deles na análise documental feita a seguir.

### **3.4 Análise documental sobre gestão escolar e o seu desenvolvimento com os alunos**

A presente análise é feita a partir de relatórios elaborados por bolsistas do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) de Ciências Sociais da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) a partir de reuniões na Escola Estadual Moreira e Silva (EEMS).

O PIBID é uma iniciativa para o aperfeiçoamento e a valorização da formação de professores para a educação básica. O programa concede bolsas a alunos de licenciatura participantes de projetos de iniciação à docência desenvolvidos por Instituições de Educação Superior (IES) em parceria com escolas de educação básica da rede pública de ensino. Os projetos devem promover a inserção dos estudantes no contexto das escolas públicas desde o início da sua formação acadêmica para que desenvolvam atividades didático-pedagógicas sob orientação de um docente da licenciatura e de um professor da escola. (Portal CAPES, Pibid - Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência.).

Os bolsistas do PIBID de Sociologia da UFAL começaram suas atividades na EEMS no mês de outubro de 2012. O Programa era coordenado pela professora Evelina Oliveira. A Escola Estadual Moreira e Silva oferece os cursos de ensino fundamental (8° e 9° anos), ensino médio (1° a 3° anos) e EJA. As unidades de análise que utilizei foram vinte e seis relatórios elaborados pelos bolsistas do PIBID em quatro momentos diferentes. Os bolsistas participaram das Reuniões de Planejamento Escolar que ocorreu de 18 a 20 de fevereiro de 2012, do Planejamento de Humanas ocorrido em 02 de outubro de 2013, do Plantão Pedagógico em 04 de setembro de 2012 e dois Conselhos de Classe o primeiro ocorrido em 28 e 29 de agosto de 2013 e o segundo em 11 de dezembro de 2013.

A partir das leituras dos relatos separei-os em nove categorias de análise a fim de dividir as relações e interações expressas nos relatórios. Aqui se faz uma análise global como proposta por Flick (2004, p. 205) onde “o objetivo é obter uma visão geral do espectro temático do texto a ser analisado” combinada a leitura prévia de textos referentes ao tema deste trabalho. Buscando através da leitura dos relatos criar categorias através de palavras-chaves. Então os relatos foram diminuídos e classificados nestas categorias. E tentamos extrair das conversas que aconteceram em ambiente e momentos institucionais formais as possíveis respostas às perguntas deste trabalh

Quadro 1 – Unidades de análise: Relatos de Reuniões de Planejamento Escolar 18-20/02/2012; Relatos dos Plantões Pedagógicos 04/09/2012; Planejamento de Humanas 02/10/2013 e Relatos dos Conselhos de Classe

CATEGORIAS DE ANÁLISE	FATOS RELATADOS
<p><b>RELAÇÃO ENTRE GESTÃO E PROFESSORES</b></p>	<p>Planejamento Escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-O diretor-geral do colégio fala da inclusão de duas disciplinas de línguas para o ensino obrigatório, mas afirma que a escola não possui profissionais para exercerem o cargo;</li> <li>-Uma professora do apoio pedagógico falou da dificuldade de falar sobre Educação para pessoas que já trabalham com Educação há muitos anos;</li> <li>-Para um professor, o objetivo do planejamento é a direção passar informações para os professores de como será o ano letivo;</li> <li>-O diretor falou que a falta de alguns professores dificultava o andamento das reuniões;</li> <li>-Uma coordenadora falou da questão da importância da atenção dos professores e pediu mais dedicação para esta semana de preparação do ano letivo;</li> <li>-Duas coordenadoras reclamaram da falta de compromisso dos professores em algumas questões;</li> <li>-Uma coordenadora reclama das conversas paralelas durante a reunião;</li> <li>-O diretor ainda disse que a democracia é boa, mas com ela a disciplina na escola ficou prejudicada e assim atrapalha o ensino/aprendizagem. Tem que ter respeito, diz ele;</li> <li>-Os professores reclamaram por não ter ainda horário definido.</li> </ul> <p>Planejamento de Humanas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Uma diretora e sua equipe distribuíram uma mensagem a cada um, o título era “Ninguém sozinho é melhor, ou pode mais que todos nós juntos”. Após, ouve um momento de reflexão entre os profissionais sobre a mensagem. Uma coordenadora pedagógica falou da importância do trabalho em equipe. A professora de sociologia apresenta um projeto feito em parceria com os professores de Biologia e Educação física. Outra professora reclamou da falta de apoio da direção para resolver problemas pontuais;</li> </ul> <p>.Plantão Pedagógico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-A diretora estava indo de sala em sala;</li> <li>- A reunião atrasou uma hora devido ao desencontro de informações sobre o seu horário;</li> </ul> <p>Conselho de Classe:</p>

	<p>-O diretor entrou na sala e comunicou a suspensão de todos os estagiários do colégio, segundo ele os estagiários atrapalham a aula, justificou afirmando que o professor dedica atenção ao estagiário comprometendo a qualidade da aula. Os bolsistas do PIBID continuam normalmente, visto que se trata de um programa e não de um estágio;</p> <p>-Uma coordenadora pediu para que fosse dividida a reunião, onde parte dos professores ficaria com outra coordenadora em uma mesa diferente, mas ainda na mesma sala para analisar a situação das turmas do segundo ano e a outra parte ficaria com a própria avaliando as turmas dos terceiros ano, essa divisão teria como objetivo diminuir o tempo de duração do conselho de classe. A professora de Sociologia se manifestou contra a divisão e se recusou ir pra outra mesa, não queria tal divisão porque dessa forma não seria possível dar opinião sobre as turmas do segundo ano e as do terceiro ano simultaneamente. A coordenadora insistiu em voz imperativa, disse que ela tinha que deixar de ser orgulhosa e caso ela quisesse se manifestar ela poderia falar depois, falou também que ontem a reunião acabou às 12h. A professora de Sociologia continuou dizendo que não iria deixar de acompanhar nenhuma turma. Então, a coordenadora bateu na mesa visivelmente alterada e a reunião prosseguiu como a professora de Sociologia defendeu;</p> <p>-A gestão escolar não é questionada durante a reunião;</p> <p>-Esse Conselho de Classe realizado no primeiro semestre deixa claro que suas perspectivas são somente para fins de acompanhamento dos alunos, as informações são transmitidas de professor para Coordenador e vice-versa, que passarão a situação dos alunos para os pais no plantão pedagógico;</p> <p>-A coordenadora critica certo professor que não compareceu ao Conselho de Classe. Ela disse que estava criticando ele na frente de todos com o intuito de que alguém (dos professores) fosse dizer a ele;</p> <p>-O Conselho de Classe é uma conversa informal entre vários professores de variadas disciplinas onde interagem sobre os alunos dialogando sobre a vida escolar deles abordando suas qualidades e dificuldades, propondo maneiras de ajudá-los;</p> <p>-Não há consenso entre os professores sobre a avaliação de cada aluno.</p>
<b>GESTÃO FINANCEIRA</b>	<p>Planejamento Escolar:</p> <p>-Foi sugerido um Simulado do Vestibular, mas o diretor da escola comunicou que não havia dinheiro para sua realização. Então foi proposto que se cobrasse uma taxa para os alunos e a obtenção de nota aos participantes do Simulado;</p> <p>-Outra professora comenta que a escola não possui estrutura para trabalhar com crianças carentes;</p> <p>-A coordenadora fala sobre a falta de papel para as provas, em 48 salas;</p>
<b>GESTÃO E ALUNOS</b>	<p>Conselho de classe:</p> <p>-Segundo a coordenadora do colégio, os pais dos alunos que tiveram</p>

	<p>notas baixas serão informados; já aqueles alunos que tiverem alto número de faltas será avisado ao conselho tutelar;</p> <p>-A diretora adjunta trouxe para o conselho um grupo de alunos de outra escola para os mesmos venderem para os presentes bolsas de artesanato, com o objetivo de arrecadar recursos para a formatura;</p>
<p><b>QUALIDADE DA EDUCAÇÃO</b></p>	<p>Planejamento Escolar:</p> <p>-O diretor informou que já existe um plano para melhorar a educação, fundamentado na reforma dos PCNs;</p> <p>-O diretor parabenizou o desempenho da escola no Enem e nos vestibulares de escolas privadas e atribuiu o resultado à disciplina presente na escola, enquanto que elogiava a disciplina militar;</p> <p>Planejamento de Humanas:</p> <p>-Uma professora sugeriu parcerias com outras escolas do CEPA para organização e execução de projetos. Outra professora sugeriu o uso das tecnologias como blog (a professora de Sociologia já utiliza e esta experiência deu certo);</p>
<p><b>RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES E ALUNOS</b></p>	<p>Conselho de classe:</p> <p>-Uma professora observa que a dificuldade dos alunos na sala de aula refletem uma carência afetiva e problemas familiares;</p> <p>-Uma coordenadora comentou sobre a importância da relação entre aluno e professor, e como ela pode mudar uma história;</p> <p>-A coordenadora comentou sobre suas experiências como professora e que foram estimuladoras para os seus alunos;</p> <p>-Uma professora disse que seus pares devem ficar atentos para não se desumanizarem. Ressaltou a importância do diálogo entre professores e alunos;</p> <p>-A professora de Sociologia relatou a situação de cada aluno para os responsáveis que compareceram. Os que ouviam resultados positivos saíam orgulhosos e com um sorriso no rosto. Alguns responsáveis por alunos com desempenho negativo relataram situações vividas pelos alunos, que provavelmente, segundo eles, seriam causadoras do mau desempenho escolar</p> <p>-Nem todos os professores fizeram comentários sobre cada aluno;</p> <p>-Pôde-se observar que na maioria das vezes, um aluno que era “ruim” (termo usado por alguns professores no conselho de classe) em alguma matéria, necessariamente não tinha um baixo desempenho nas outras, o que na maioria das vezes causava uma pequena discussão entre os professores;</p> <p>-Uma das professoras reclamou para coordenação sobre o comportamento de um de seus alunos do primeiro ano, que defende preceitos nazistas e que teme que algo de ruim possa acontecer à escola. Ela afirmou ter medo dele. Outra professora disse que ele é bom aluno, mas que não gosta de estudar;</p>

-A reunião seguiu com a coordenadora ditando as turmas e cada número e nome dos alunos pertencentes, alguns alunos em situações especiais era comunicado e discutido o caso. Neste período do ano letivo não se pode considerar ainda nenhum aluno como desistente, são denominados apenas ausentes;

-Ao ser citado um determinado aluno uma professora disse que o mau desempenho dele estava relacionado com o fato deste ser membro de uma banda, uma coordenadora respondeu: -É safadeza da mãe que apoia a safadeza do filho;

-A respeito de um aluno, uma professora comentou: - Esse não vale nada, vou passar esse infeliz porque ele é repetente e eu não quero morrer na chacina dele;

-Sobre uma aluna que dorme durante as aulas, nota-se a pouca importância dedicada aos motivos;

-Uma coordenadora comentou com os professores como encorajou uma aluna que estava enfrentando momentos muito difíceis, pois, haviam matado o irmão dela e, além disso, a mãe estava muito doente;

-Os alunos que estão em dificuldades sejam com notas ou comportamento recebem um olhar diferente, a coordenadora disse que eles vão levar a “cartinha” que é um comunicado aos pais para comparecerem a escola para se informarem sobre os seus filhos;

-Os professores dividem informações sobre a vida do aluno, um professor disse que um aluno tinha se bandeado com outro aluno, logo os outros professores que não sabiam dessa informação disseram:- ah, por isso que ele está com o desempenho ruim;

-Iniciaram a reunião com sete professores, às nove horas da manhã tinham dez e às nove e meia tinham treze, eles entravam em assuntos diversos e se distanciavam do foco que é o aluno, com isso demoravam a terminar a lista seguida como ordem. Notei que passaram sessenta minutos discutindo sobre uma turma. Entretanto a demora ocorreu devido às conversas paralelas;

-Eles discutiam sobre o aluno com nota baixa para ver se era só com um professor ou se era com a maioria dos professores. Percebi que dos que estavam abaixo do esperado pelos professores estava assim na maioria das disciplinas foi raro encontrar aluno com dificuldade só em uma disciplina;

-As falas mais recorrentes dos professores ao comentarem sobre os seus alunos mais “problemáticos” são as seguintes: “fraquíssima, péssima, faltosa”;

-O comentário entre os professores sobre o desempenho não satisfatório dos alunos que apresentavam tal condição, colocava que isso se dava em virtude dos alunos não permanecerem dentro da sala de aula ou mesmo nem frequentarem a escola;

-Foi visto que vários alunos tinham nota, mas não tinham presença suficiente. Uma das coordenadoras pedagógicas comentou que muitas vezes esses alunos estão na escola e sabem de toda a movimentação dos períodos de provas, projetos e trabalhos e só aparecem na sala

	<p>nesses momentos. Ela disse que isso deveria ser uma questão para acrescentar no regimento da escola (a questão da presença);</p> <p>-No 3º ano F uma aluna está de licença maternidade, foi aprovada por todos, pois mesmo de licença ela estava frequentando as aulas e fez as atividades. Foi comentado que a mesma é uma aluna muito esforçada e mostrava-se preocupada em não perder o ano letivo;</p>
<p><b>RELAÇÃO ENTRE SECRETARIA DA EDUCAÇÃO E A ESCOLA</b></p>	<p>Planejamento Escolar:</p> <p>-O coordenador admite que foi um grande erro as CREs fazerem com que um único diário pertencesse a dois professores. Mas esse ano o sistema irá mudar, e agora cada professor terá seu diário;</p> <p>-O registro do nome de um mesmo aluno aparece de forma diferente em cadernetas diferentes o que causa dificuldade na identificação do aluno;</p> <p>-Os professores reclamam das constantes mudanças de cadernetas;</p> <p>-A coordenadora e os professores não sabem quando o aluno foi transferido, só quando os próprios alunos vão a escola avisar;</p> <p>-Os professores ainda estavam descontentes com a ausência de algum funcionário da secretaria, pois muitos problemas apontados se referem ao serviço que a mesma presta;</p> <p>-Uma das professoras falou de forma bastante inconformada que no primeiro semestre uma determinada aluna sua era número 45 na chamada e, no segundo semestre passou a ser 46, ocasionando problemas no que diz respeito à inserção de notas e frequência, pois, quando isso ocorre se faz necessário refazer a caderneta. Isso se deve a falhas no trabalho da secretaria. Uma coordenadora afirmou que não pode dizer que a funcionária está errada. Outra professora sugeriu comunicar o fato ao Ministério Público;</p> <p>-Na turma do 2º ano G um aluno foi transferido, mas não colocaram a data. A professora de Educação Física comentou que esse tipo de preenchimento deveria ser uma regra, pois facilita o trabalho de todos. Outra professora disse que a Secretaria de Educação deveria se responsabilizar em fazer essa tarefa.</p>
<p><b>PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS</b></p>	<p>Plantão Pedagógico:</p> <p>-Chegaram alguns alunos sem os pais, chegou uma aluna em especial com a situação tão ruim na disciplina que nem quis saber quantos pontos tinha;</p> <p>Conselho de Classe</p> <p>-Foi debatido sobre a rádio da escola, uma coordenadora reclamou de muitas vezes encontrar alunos dentro do espaço da rádio no horário de aula, queixou-se também do barulho incomodar;</p> <p>-O grêmio e o movimento Moreira para Cristo foram apontados como justificativas pelas faltas de alguns alunos na sala de aula, a maioria dos professores se manifestou contra o movimento Moreira pra Cristo amparados por uma lei Estadual que proíbe esse tipo de grupo dentro das escolas públicas, também por ser o Brasil um país laico;</p>

<p><b>PARTICIPAÇÃO DOS PAIS</b></p>	<p>Plantão Pedagógico:</p> <p>-A escola não estava muito movimentada, pois poucos pais compareceram mais precisamente cento e quarenta pais de todo o ensino médio foram à escola;</p> <p>-Hegemonicamente o sexo feminino marcou presença: mães, avós e tias chegavam a todo o momento. Apenas oito homens entraram na sala ;</p> <p>-A notícia que o responsável recebia era determinante para a sua reação, se ele ouvisse do professor que o aluno está com um comportamento a desejar ou as notas não estão boas ele saía da sala estressado e com a cara de preocupado;</p> <p>-Os pais se dirigiam a cada professor que lecionava seus filhos e recebiam um papel comunicando a quantidade de pontos conquistados pelo aluno, houve também um breve diálogo entre os professores e os pais em forma de orientação e troca de informações sobre o aluno em questão. Entre as justificativas pelo mau desempenho dos filhos foi apontada a internet, uma mãe alegou que o filho só queria ficar no computador e não se interessava pelos estudos;</p> <p>Conselho de Classe:</p> <p>-Chegou à reunião a mãe junto com a tia de um aluno que se encontra internado num hospital em Recife, pediram para que ele não deixe de estudar durante esse período, pois ela acredita que estudar seja importante para a sua recuperação. Sugeriram que passassem atividades para que ele fizesse no próprio hospital. Foi decidido que as atividades seriam fornecidas e a aprovação estaria sujeita a uma prova no fim do ano, visto que a presença na sala de aula não corresponde exatamente a êxito ou não nas notas.</p>
<p><b>PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES</b></p>	<p>Planejamento:</p> <p>-O diretor observou que um grupo pequeno de docentes está decidindo o norte da escola. (Em média compareceram doze docentes e três coordenadores e o diretor);</p> <p>Conselho de Classe:</p> <p>-Nem todos os professores prestam atenção à reunião e mantém conversas paralelas.</p>

FONTE: Relatórios PIBIDUFAL Ciências Sociais 2011-2013

Pretendo analisar nos relatórios a gestão administrativa e pedagógica e o seu envolvimento com professores e alunos. E ainda observar se a escola cria um espaço para os jovens desenvolverem habilidades e aumentarem o vínculo com a escola. Para tanto utilizarei a proposição teórico-epistemológica para o estudo das “artes do fazer” gestão na escola pública, a partir das ideias de gestão como prática social e do cotidiano

propostas por Certeau (2008 apud JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012, p.332). A metodologia utilizada é a concepção “no/do/com o cotidiano” utilizada por Alves e Garcia (2002 apud JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012, p.332), Garcia (2003 apud JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012, p.332), Ferraço (2002, 2003 apud JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012, p.332) e Oliveira (2002 apud JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012, p.332).

Para tanto utilizarei a abordagem de gestão dos autores Junquillo; Almeida; Silva (2012, p.333) “[...] a ideia de gestão passa a contemplar dilemas socioculturais que os gestores enfrentam no cotidiano [...]. Tais dilemas resultam em práticas provisórias, improvisadas ou muitas vezes até contraditórias.”.

## **RELAÇÃO ENTRE GESTÃO E OS PROFESSORES**

Apesar de haver poucos momentos de encontros oficiais entre professores, diretores e coordenadores, todos podem expressar abertamente os seus pensamentos. Ainda nota-se certo desejo de centralização da gestão na figura do diretor. Esta ideia também está presente na fala do diretor. Mas aparentemente isto não ocorre, visto que a figura do diretor quase sempre é citada como alguém que propõe e não impõe pautas. Como nos aponta Souza (2009) para pensar a escola democrática é necessário ter em mente que a gestão escolar democrática se faz dentro destes encontros, mas também fora dele. Os atores precisam expressar suas percepções e necessidades no âmbito da escola. Existe uma diferença entre democracia como um ideal e a democracia de fato. E só podemos falar em gestão escolar democrática a partir da participação de toda a comunidade escolar. Portanto percebemos o esforço para que haja esta participação. Mas é importante salientar que a participação política é um exercício da educação política que precisa ser maturado, experimentado para que ela possa ser cada vez mais presente.

## **GESTÃO FINANCEIRA**

A partir dos relatos também observa-se a falta de recursos da escola o que pode prejudicar diretamente numa melhor gestão, principalmente uma gestão democrática que visa a participação de todos. Como já citado por Fonseca (2003), e também Libâneo(2012) para se estabelecer a qualidade da educação é imprescindível a

autonomia da escola. E dentro desta autonomia também está presente a autonomia financeira, esta é o que possibilita a escola desenvolver e executar projetos que visem a construção da identidade da escola e um maior envolvimento da comunidade escolar.

## **GESTÃO E ALUNOS**

Nos relatórios foi identificada na tomada de decisões da escola, como o Simulado, na forma como foi discutido e planejado, uma atitude de dupla exclusão dos alunos que não podem pagar a taxa. Eles irão ser excluídos da experiência e ainda ficarão sem nota. Como sugere Cária e Santos (2014) é necessário haver a formação de gestores para que estes afinem suas falas e ações no trabalho, de modo a promover o diálogo entre toda a comunidade escolar com o intuito de oferecer espaço para todos dentro da escola.

## **QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

Pudemos observar que a questão da qualidade da educação não é um tema muito citado nas reuniões. Mas é citada em dois momentos e de formas bem diferentes de ver a pauta. Numa delas se fala que o Plano Nacional Curricular já seria um plano para melhorar a educação e o outro sugere a interação entre várias escolas do Complexo Escolar e também o uso de recursos tecnológicos para promover uma melhor qualidade da educação. O bom desempenho da escola no ENEM também é citado. Como observa Sordi (2012) a escola precisa promover as próprias avaliações da educação e neste sentido a EEMS leva em consideração não só os resultados do ENEM como único fator para medir a qualidade da educação, mas também tem uma postura crítica em pensar alternativas que contribuirão para uma maior qualidade da educação.

## **RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES E ALUNOS**

Através de uma pesquisa feita na escola com os alunos eles também puderam dar a sua opinião a respeito dos professores, neste momento os alunos criticaram a postura de alguns professores como falta de transparência na nota e aulas mal lecionadas.

Neste sentido alguns professores comentam sobre os alunos não frequentarem as aulas e só aparecerem em momentos pontuais de avaliação. Os professores chegam a tocar no assunto de que as aulas não atraem os alunos e não são essenciais a sua

aprovação. E são propostas a criação de ferramentas tecnológicas que atraiam os alunos para seus conteúdos e programações e também a parceria entre as disciplinas. Observa-se que a professora de Sociologia já utiliza um blog visando esta interação.

Nos relatos, nota-se que na EEMS a relação aluno-professor é muito delicada. Existe uma clara preocupação dos professores com o desempenho dos seus alunos e também uma atenção a sua relação familiar e situação econômica. Porém há também certo temor pelas experiências de ameaças de violência de alunos para com os professores. Mas se observa na fala da coordenadora pedagógica e de alguns professores que a escola está interessada em transformar esta realidade propondo uma relação mais afetuosa de professores com os alunos. Nas reuniões são citadas experiências proveitosas da prática do afeto nesta relação.

Como Leão, Dayrell e Reis (2011) citam em sua pesquisa, o jovem deseja que haja um maior envolvimento e interesse dos professores, seja nas aulas que lecionam como também no estabelecimento de diálogo na sala de aula e que estes visem ultrapassar as paredes da escola. Os alunos conseguem perceber a deficiência de alguns professores e é a partir das trocas de experiências que se constroem relações mais fortes e mais respeitadas.

## **RELAÇÃO ENTRE SECRETARIA DA EDUCAÇÃO E A ESCOLA**

Existe uma desorganização da sistemática usada para avaliar os alunos, como falhas na caderneta, podendo inclusive levar ao erro. Além de atrapalhar e retardar o andamento da reunião. Apesar deste desencontro entre secretaria, coordenação e professores nota-se que as reclamações são expressas e se cobra do setor responsável o ajuste dos erros. Sordi (2012) sinaliza a necessidade da Secretaria da Educação tomar para si as responsabilidades que a competem e que também é responsabilidade da escola reportar problemas e cobrar as soluções. Pois a Secretaria de Educação desempenha um papel fundamental na promoção da gestão escolar democrática na medida em que atende as necessidades burocráticas desta.

## **PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS**

Nos relatos aparece certa rejeição a associação de alunos ao Grêmio Estudantil e ao grupo evangélico Moreira para Cristo, alguns professores relacionam a associação dos

alunos a estes movimento e o baixo desempenho escolar. Porém a escola deveria ver nestes movimentos um espaço de socialização na escola, paralelo ao da sala de aula e investir no envolvimento com eles, aproveitando para estabelecer diálogos com os alunos, ao invés de vê-los como uma ameaça. Aqui também podemos trazer a pesquisa realizada por Leão, Dayrell e Reis (2011), de que o jovem vê nos espaços de socialização uma forma de aumentar o vínculo com a escola. Então se faz necessário que a escola usufrua destes espaços junto com os alunos para inclusive discutir temas como a importância da participação política e como esta participação pode contribuir com uma melhor gestão democrática na escola.

### **PARTICIPAÇÃO DOS PAIS**

Como podemos observar a escola realiza Plantões Pedagógicos, que consiste num convite aos pais a participarem da vida escolar dos filhos. Neste encontro professores de várias disciplinas conversam com cada pai, mãe, responsável ou até mesmo o próprio aluno sobre suas notas e tenta investigar a origem de um desempenho não muito aproveitável. Estes encontros entre a escola, os pais e alunado são experiências que trazem em si um potencial muito grande para o desenvolvimento de relações escolares que ultrapassem a sala de aula. No entanto, notamos a ausência neste convite da investigação em saber qual a avaliação que os pais faziam sobre a escola e quais eram as aspirações que estes atores tinham em relação à escola. A autora Krawczyk (1999) critica esta postura na gestão, pois se a gestão não inclui os pais nas discussões pedagógicas e administrativas menos estes se sentem motivados a dar suas opiniões.

### **PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES**

Ao longo dos relatos a participação dos professores teve forte destaque, muitos reconheceram algumas deficiências da escola e apontaram soluções de problemas. Porém houve nos relatos menções sobre a falta de envolvimento de alguns professores dentro das reuniões e também a ausências de outros nas reuniões.

Para Tardif (2009) o professor precisa lidar com muitas variáveis no exercício da sua função, sejam elas a administração do tempo em sala de aula, a relação com os alunos e os pais, a relação com a coordenação e direção, entre outras. Para tanto ele precisa desenvolver habilidades específicas para lidar com muitos fatores que concretizam a educação e o ensino. Portanto é desejável que o professor transfiram estas

habilidades que lhe são próprias para um melhor desenvolvimento da gestão escolar democrática.

Esta análise narrativa-descritiva visou contribuir com os estudos sobre a gestão escolar acrescentando à ideia um “conhecimento científico mais aprofundado da temática inerente ‘as artes do fazer’ gestão a partir de Certeau (2008 apud JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012, p.351)”. Pensando à luz das ideias destes autores é necessário que a análise não se debruce somente ao que deveria ser a gestão escolar democrática, mas que mais estudos possam se debruçar no cotidiano, em meio às falas, gestos e posicionamentos, e entendermos o que a gestão escolar é, de fato, com suas limitações, avanços e retrocessos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pode ver na análise da Gestão da Escola Moreira e Silva no período investigado vê-se que existe um esforço por parte da comunidade escolar em realizar encontros e promover espaços de diálogo através das reuniões citadas. Porém algo a se considerar é a ausência de alguém que represente a Secretaria da Educação do Estado nestes encontros, já que muitas pautas discutidas precisariam de um posicionamento desta, entre elas os problemas financeiros vividos pela escola e também a falta de organização burocrática que atinge o trabalho dos professores nos momentos de avaliação dos alunos.

Não existe fórmula pronta para a promoção de uma Gestão Escolar Democrática. É algo que se constrói e se refaz a cada dia. Como diria Cária e Santos (2014, p. 37): “a educação é essencialmente um processo humano”. É a partir da participação “de todos os sujeitos que agem na/sobre a escola cotidianamente, através dos diversos instrumentos e processos da gestão escolar” (Souza, 2009, p. 136), sejam eles formais (projeto pedagógico, conselhos escolares, etc.) ou informais (conversas, busca por informações, observações, etc.).

Além dos desafios cotidianos, a gestão escolar também depende da ação de instituições e indivíduos que estão submetidos a políticas institucionais que direcionam seu trabalho. Como foi exposto neste trabalho através dos autores Koepsel, Garcia e Czernisz (2020) e das autoras Melo e Duarte (2011) e Moehlecke(2012), sendo necessário um grande esforço para se desenvolver a autonomia dentro da escola e que respeite e leve em consideração todas as opiniões envolvidas.

É importante salientar o quão proveitoso pode ser a presença de estudantes da universidade na escola. A construção desta ponte é fundamental para o desenvolvimento tanto das escolas quanto da universidade. Vemos nesta troca de experiências uma forma de cada um oferecer o que tem de melhor. E toda a sociedade pode desfrutar dos frutos desta união tão necessária.

Espero que meu trabalho possa contribuir com pesquisas futuras, que a base de dados que criei sirva também como referência comparativa para análises posteriores da Escola Estadual Moreira e Silva.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, U. F. Escola, Democracia e a Construção de Personalidades Morais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo , v. 26, n. 2, dez. 2000.

Blog da Escola Estadual Moreira e Silva, **Histórico da Escola**. Disponível em <<http://escolaestadualmoreiraesilva.blogspot.com.br/>> Acesso em 01/04/2014.

Blog do Pibid de Ciências Sociais da UFAL, Disponível em <<http://ufalpibidcienciassociais.blogspot.com.br>> Acesso em 01/04/2014.

CÁRIA, N. P.; SANTOS, M. P. Gestão e democracia na escola: limites e desafios. **Regae: Ver. Gest. Aval. Educ.** Santa Maria, v.3, n.6, p. 27-41, jul./dez. 2014.

DAYRELL, J. A escola “faz” as juventudes? Reflexões em torno da socialização juvenil.**Educ. Soc.** [online], Campinas, v. 28, n. 100 - Especial, p. 1105-1128, out. 2007.

DAYRELL, J. O jovem como sujeito social. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24, p. 40-52, set - dez, 2003.

DAYRELL, J.; GOMES, L. N.; LEÃO, G. Escola e participação juvenil: é possível esse diálogo?.**Educar em Revista**, Curitiba, n. 38, p. 237-252, set./dez. 2010.

FLICK, U. uma introdução à pesquisa qualitativa. trad. NETZ, S. - 2 ed. - Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, M. O projeto político-pedagógico e o plano de desenvolvimento da escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. **Cad. CEDES**[online], v. 23, n. 61, p. 302-318, dez. 2003

JAHODA, M. Socialização. In: OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. (Ed.); GELLNER, E.; NISBET, R.; TOURAINE, A. (Cons.). **Dicionário do Pensamento Social do Século XX.**; trad. ALVES, E. F. LESSA, R.; SANTOS, W. G.; CABRAL, A. (Editoria da versão brasileira). Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996. p. 712-714.

JUNQUILHO, G. S.; ALMEIDA, R. A.; SILVA, A.R.L. As “artes do fazer” gestão na escola pública: uma proposta de estudo. **Cad. EBAPE.BR.** Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 329-356, jun. 2012.

KOEPSSEL, E.; GARCIA, S.; CZERNISZ, E. A tríade do Ensino Médio brasileiro; lei nº 13.415/2017, BNCC e DCNEM. **Educação em Revista**, v. 36, p. 1-14, 2020

KRAWCZYK, N. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educ. Soc.**[online], v. 20, n.67, p. 112-149, 1999.

LEÃO, G.; DAYRELL, J. T. e REIS, J. B. Jovens olhares sobre a escola do ensino médio. **Cad. CEDES**, v. 31, n. 84, p.253-273, ago. 2011.

LIBANÊO, J. C. Elementos para uma análise crítico-compreensiva das políticas educacionais: aspectos sociopolíticos e históricos In: LIBANÊO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 10º Ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012, p.146-171.

MELLO, G. N.; SILVA, R. N. A gestão e a autonomia da escola nas novas propostas de políticas educativas para a América Latina. **Estud. Avançados**, v. 5, n. 12, p. 45-60, mai./ago. 1991.

MELO, S. D. G.; DUARTE, A. Políticas para o ensino médio no Brasil: perspectivas para a universalização. **Cad. CEDES**, vol.31, no.84, p.231-251, ago. 2011.

MENDONÇA, S. G. L. A crise de sentidos e significados na escola: a contribuição do olhar sociológico. **Cad. CEDES**, v.31, n.85, p.341-357 dez. 2011.

MINAYO, M, C. S. (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOEHLECKE, S. O ensino médio e as novas diretrizes curriculares nacionais: entre recorrências e novas inquietações. **Rev. Bras. Educ.**[online], v.17, n.49, p. 39-58, 2012.

MOISÉS, J. A. Cultura política, instituições e democracia: lições da experiência brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 23, n. 66, fev. 2008.

NOGUEIRA, M. A. Relação família-escola: novo objeto na sociologia da educação. **Paidéia**, Ribeirão Preto, p. 91-103, fev./ago. 1998.

NOGUEIRA, M. A.; NOGUEIRA, C. M. M. A Sociologia de Pierre Bourdieu: limitações e contribuições. **Educação & Sociedade**, n.78, abr. 2002.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 169, p.876-900, jul./set. 2018.

Portal CAPES, **Pibid - Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência**. Disponível em <<http://www.capes.gov.br/educacao-basica/capespibid>> Acesso em 01/04/2012.

SORDI, M. R. L. Implicações ético-epistemológicas da negociação nos processos de avaliação institucional participativa. **Educ. Soc.** [online], v. 33, n. 119, p. 485-510, 2012.

SOUZA, A. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 03, p. 123-140, dez. 2009.

TARDIF, M. O trabalho docente hoje: elementos para um quadro de análises. In: TARDIF, M.; LESSARD, C. **O trabalho docente, elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas**. KREUCH, J. B. (Tradutor). 5 ed. Petrópolis: Vozes, 2009;. p. 15-54.

TRAGTENBERG, Maurício. Relações de poder na escola. **Lua Nova**, v. 1, n. 4, p. 68-72, mar. 1985.

ZAN, Dirce Pacheco e. O estágio na formação do professor de Sociologia. **Cad. CEDES**, v. 31, n. 85, p.447-458, dez. 2011.