

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
**CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E**  
**AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

**João Paulo de Sousa Pio**

**Expectativas sobre a gestão escolar participativa: o caso da Escola de Ensino Médio em  
Tempo Integral Tabelaão José Pinto Quezado**

Juiz de Fora

2020

**João Paulo de Sousa Pio**

**Expectativas sobre a gestão escolar participativa: o caso da Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabelião José Pinto Quezado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Nigel Pelham de Leighton Brooke

Juiz de Fora  
2020

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Sousa Pio, João Paulo de .

Expectativas sobre a gestão escolar participativa: o caso da Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabela José Pinto Quezado / João Paulo de Sousa Pio. -- 2020.

281 p.

Orientador: Nigel Pelham de Leighton Brooke

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2020.

1. Gestão democrática e participativa. 2. Conselho Escolar. 3. Altas expectativas. I. Leighton Brooke, Nigel Pelham de , orient. II. Título.

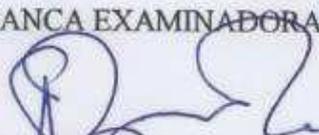
**João Paulo de Sousa Pio**

**Expectativas sobre a gestão escolar participativa: o caso da Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabelaão José Pinto Quezado**

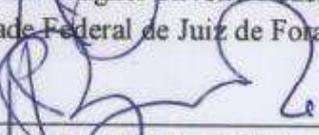
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 18 de dezembro de 2020

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Nigel Pelham de Leighton Brooke  
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Wagner Silveira Rezende  
Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Marcio da Costa  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

## RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso estudado discute a gestão democrática e participativa na Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabelião José Pinto Quezado. Para tal faz-se necessário entender o contexto da participação na referida escola, principalmente a partir do Conselho Escolar. Destarte, esse caso se propõe a responder à pergunta: *as expectativas depositadas sobre a gestão democrático-participativa condizem com a realidade na Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabelião José Pinto Quezado?* O objetivo geral deste estudo é analisar as expectativas sobre a gestão democrática da Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabelião José Pinto Quezado e propor ações para minimizar os problemas analisados. Os objetivos específicos foram: a) descrever a gestão democrático-participativa na Escola Tabelião José Pinto Quezado, especialmente no que se refere ao Conselho Escolar; b) analisar as expectativas de atuação do Conselho Escolar da Escola Tabelião José Pinto Quezado; c) propor ações para a ampliação da participação dos pais na vida escolar de seus filhos, bem como propor um protocolo de funcionamento para o Conselho Escolar e, conseqüentemente, promover uma gestão democrático-participativa na Escola Tabelião José Pinto Quezado. Assumimos como hipótese que após a redemocratização brasileira na década de 1980 houve um anseio por estender a democracia para toda sociedade, incluindo a escola. Dessa maneira foram geradas expectativas exageradas sobre a gestão participativa, expectativas estas que são alimentadas pela própria legislação. Entretanto, no cotidiano escolar, a gestão democrática e autônoma tem sido um grande desafio, que é o caso da referida escola, em especial do seu Conselho Escolar. Utilizamos, como metodologia a pesquisa qualitativa, e como instrumentos de pesquisa de campo entrevistas e questionários. O referencial teórico deste estudo abarca as análises de pesquisadores que abordam a gestão democrática e participativa na educação em especial nas escolas. Alguns como Lück (2002, 2009) trazem uma análise sob o viés gerencialista. E outros como Freire (1995) fundamentam seus argumentos na perspectiva política.

Palavras-Chave: Gestão democrática e participativa. Conselho Escolar. Altas expectativas.

## ABSTRACT

This dissertation is developed within the scope of Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The case studied discusses democratic and participative management in Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabelaão José Pinto Quezado. To this end, it is necessary to understand the context of participation in that school, mainly from the School Council. Thus, this case aims to answer the question: *the expectations placed on democratic-participative management are consistent with reality in Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabelaão José Pinto Quezado?* The general objective of this study is to analyze expectations about democratic management Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabelaão José Pinto Quezado and propose actions to minimize the problems analyzed. The specific objectives were: a) to describe democratic-participative management in Escola Tabelaão José Pinto Quezado especially with regard to the School Council; b) analyze the performance expectations of the School Council of Escola Tabelaão José Pinto Quezado; propose actions to expand the participation of parents in the school life of their children, as well as propose an operating protocol for the School Council and, consequently, promote a democratic-participative management in the Escola Tabelaão José Pinto Quezado. We assume as a hypothesis that after the Brazilian redemocratization in the 1980s there was a desire to extend democracy to the whole of society, including the school. In this way, exaggerated expectations about participatory management were generated, expectations that are fed by the legislation itself. However, in the school routine, democratic and autonomous management has been a great challenge, which is the case of that school, especially its School Council. We use qualitative research as a methodology and interviews and questionnaires as instruments of field research. The theoretical framework of this study includes the analyzes of researchers who approach democratic and participatory management in education, especially in schools. Some like Lück (2002, 2009) bring an analysis under the managerialist bias. And others like Freire (1995) base their arguments on the political perspective.

Keywords: Democratic and participative management. School Council. High expectations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa do Ceará dividido pelas Coordenadorias Regionais de Educação. Com destaque para a Crede 20.....	40
Figura 2 - Agenda Escolar.....	106
Figura 3 - Divisão de conteúdo da Agenda Escolar.....	107
Figura 4 - Calendário de atividades escolar.....	108

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Proficiência em Língua Portuguesa e em Matemática no Spaece das 3ª Séries do Ensino Médio da Escola Tabelaão José Pinto Quezado (2012-2018).....	27
Gráfico 2 - Proporção dos pais procuram conversar com o diretor independente de convocações.....	43
Gráfico 3 - Frequência de comparecimento dos pais na Escola Tabelaão José Pinto Quezado e na Escola B .....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Projetos de pesquisa realizados pelos alunos e professores da Escola Tabelaão José Pinto Quezado em 2018.....	30
Quadro 2 - Principais assuntos abordados nas reuniões registrados no Livro de Ata do Conselho da Escola Tabelaão José Pinto Quezado (2013-2018) .....	37
Quadro 3 - Escolas onde foram aplicados os questionários, segmentos e quantitativo de respondentes .....	65
Quadro 4 - Perfil dos conselheiros da Escola Tabelaão José Pinto Quezado participantes de entrevistas sobre gestão participativa .....	66
Quadro 5 - Atuação do conselho escolar e o interesse em participar do mesmo, na percepção dos alunos (%) .....	93
Quadro 6 - Principais assuntos discutidos nas reuniões do Conselho Escolar na percepção dos conselheiros .....	94
Quadro 7 - Protocolo de funcionamento para um melhor planejamento e atuação do Conselho Escolar .....	99
Quadro 8 - Propostas das ações do Plano Educacional para uma maior comunicação e aproximação entre a família e a escola .....	102
Quadro 9 - Questionário para construção do perfil dos pais da Escola Tabelaão José Pinto Quezado .....	103
Quadro 10 - Perguntas presentes no questionário para construção do perfil dos pais dos alunos da Escola Tabelaão José Pinto Quezado .....	103
Quadro 11 - Distribuição de agenda escolar personalizada para todos os alunos .....	105
Quadro 12 - Ampliação da comunicação família-escola por meio das novas tecnologias da comunicação .....	110

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de alunos em três ou mais disciplinas abaixo da média no 1º e 2º bimestres de 2019 e a quantidade de pais presentes nas reuniões bimestrais .....	28
Tabela 2 - Quantidade de reuniões prevista no regimento do Conselho Escolar e a quantidade de reuniões realizadas e registradas no Livro de Ata do Conselho da Escola Tabelião José Pinto Quezado (2013-2018) .....	36
Tabela 3 - Quantidade ações feita pelas escolas da Crede 20 para a participação dos pais no último semestre na escola, segundo os diretores.....	42
Tabela 4 - Atividades desenvolvidas pela escola que envolvem os pais.....	42
Tabela 5 - Grau de concordância/discordância dos diretores sobre a participação dos pais em suas respectivas escolas .....	43
Tabela 6 - Grau de concordância/discordância dos diretores sobre o significado de gestão democrática e participativa .....	46
Tabela 7 - Quantidade de reuniões previstas e realizadas pelos Conselhos Escolares da Crede 20, segundo os diretores.....	47
Tabela 8 - Principais temáticas discutidas nas reuniões do Conselho Escolar .....	48
Tabela 9 - Percepções dos diretores da Crede 20 sobre o Conselho Escolar e sua atuação em suas respectivas escolas .....	49
Tabela 10 - Grau de concordância/discordância da importância e atuação dos Conselhos Escolares por parte dos diretores escolares da Crede 20 .....	51
Tabela 11 - Questões sobre o Conselho Escolar, na percepção dos diretores da Crede 20.....	53
Tabela 12 - Grau de concordância/ discordância sobre a escola e a gestão, na percepção dos alunos, professores e dos próprios pais.....	68
Tabela 13 - Acompanhamento dos pais na vida escolar de seus filhos, na percepção dos alunos, professores e dos próprios pais.....	73
Tabela 14 - Fatores limitantes à participação familiar na escola (%).....	75
Tabela 15 - Membros da família que acompanham os estudantes (%) .....	78
Tabela 16 - Grau de concordância/ discordância sobre abertura da escola à participação dos alunos, pais e professores .....	81
Tabela 17 - Grau de importância da abertura da escola à participação dos alunos, pais e professores .....	85
Tabela 18 - Grau de necessidade do Conselho Escolar para os pais e professores .....	89

Tabela 19 - Conhecimento do representante dos alunos, pais e professores nos Conselhos Escolares da Escola Tabelião José Pinto Quezado e da Escola B (%) .....	90
Tabela 20 - Percentual de participação dos alunos, pais e professores nas eleições dos Conselhos Escolares da Escola Tabelião José Pinto Quezado e da Escola B (%)	91
Tabela 21- Conhecimento das atribuições do Conselho Escolar por parte dos alunos e pais (%) .....	95

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Ceja	Centros de Educação de Jovens e Adultos
Crede 20	20ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação
EEMTI	Escola de Ensino Médio em Tempo Integral
Fundef	Fundo Nacional de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e da Valorização do Magistério
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
NTPPS	Núcleo de Trabalho, Pesquisas e Práticas Sociais
PPDT	Projeto Professor Diretor de Turma
PPP	Projeto Político Pedagógico
PPGP	Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
Seduc	Secretaria de Educação do Estado do Ceará
Spaeece	Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>AS EXPECTATIVAS SOBRE O CONSELHO ESCOLAR NA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA .....</b>	<b>20</b>
2.1	A GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA	20
2.2	A GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS DO CEARÁ .....	23
2.3	A ESCOLA DE ENSINO MÉDIO DE TEMPO INTEGRAL TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO .....	25
2.4	AS EXPECTATIVAS SOBRE O CONSELHO ESCOLAR DA ESCOLA TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO E A GESTÃO PARTICIPATIVA .....	34
2.5	AS EXPECTATIVAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS DA VIGÉSIMA COORDENADORIA REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO .....	39
<b>3</b>	<b>ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DA COMUNIDADE ESCOLAR SOBRE A GESTÃO PARTICIPATIVA E SOBRE O CONSELHO ESCOLAR DA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO DE TEMPO INTEGRAL TABELIÃO JOSE PINTO QUEZADO.....</b>	<b>55</b>
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO: A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS BRASILEIRAS SOB A VERTENTE GERENCIALISTA E A VERTENTE POLÍTICO-IDEOLÓGICA .....	55
3.2	METODOLOGIA.....	61
3.3	INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	63
3.4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	68
3.5	A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA.....	70
3.4	A GESTÃO PARTICIPATIVA NA PERSPECTIVA DOS ALUNOS, PAIS, PROFESSORES E CONSELHEIROS.....	80
3.5	O CONSELHO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DOS ALUNOS, PAIS, PROFESSORES E DOS PRÓPRIOS CONSELHEIROS .....	87

<b>4</b>	<b>PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO ESCOLAR PARA CRIAÇÃO DE PROTOCOLO DE FUNCIONAMENTO DO CONSELHO ESCOLAR E PROMOÇÃO DE MAIOR PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA VIDA ESCOLAR DOS DISCENTES .....</b>	<b>98</b>
4.1	PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE PROTOCOLO DE FUNCIONAMENTO DO CONSELHO ESCOLAR .....	99
4.2	PROPOSTAS DE AÇÃO PARA UMA MELHOR COMUNICAÇÃO E APROXIMAÇÃO ENTRE ESCOLA E FAMÍLIA .....	101
4.2.1	Questionário para desenvolvimento do perfil dos pais.....	102
4.2.2	Distribuição de agenda escolar personalizada aos alunos .....	105
4.2.3	Ampliação da comunicação família-escola .....	109
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>114</b>
	<b>APÊNDICE A: questionário dirigido aos diretores das escolas estaduais da Crede.....</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICE B: resultados do questionário dirigido aos diretores das escolas estaduais da Crede 20.....</b>	<b>127</b>
	<b>APÊNDICE C: questionário dirigido aos alunos da Escola Tabetião José Pinto Quezado/Escola B.....</b>	<b>154</b>
	<b>APÊNDICE D: resultado do questionário dirigido aos alunos da Escola Tabetião José Pinto Quezado.....</b>	<b>159</b>
	<b>APÊNDICE E: questionário dirigido aos alunos da escola B.....</b>	<b>172</b>
	<b>APÊNDICE F: questionário dirigido aos professores da Escola Tabetião José Pinto Quezado/Escola B.....</b>	<b>186</b>
	<b>APÊNDICE G: resultados do questionário dirigido aos professores da Escola Tabetião José Pinto Quezado.....</b>	<b>192</b>
	<b>APÊNDICE G: resultados do questionário dirigido aos professores da Escola Tabetião José Pinto Quezado.....</b>	<b>208</b>

<b>APÊNDICE I: questionário dirigido aos pais dos alunos da Escola Tabelaão José Pinto Quezado/Escola B.....</b>	<b>223</b>
<b>APÊNDICE J: resultado do questionário dirigido aos pais dos alunos da Escola Tabelaão José Pinto Quezado.....</b>	<b>228</b>
<b>APÊNDICE K: resultado do questionário dirigido aos pais dos alunos da Escola B.....</b>	<b>243</b>
<b>APÊNDICE L: roteiro de entrevista dirigida aos membros do conselho escolar da Escola Tabelaão José Pinto Quezado.....</b>	<b>257</b>
<b>APÊNDICE M – entrevista presidente do Conselho Escolar.....</b>	<b>258</b>
<b>APÊNDICE N – entrevista representante dos alunos no Conselho Escolar.....</b>	<b>262</b>
<b>APÊNDICE O – entrevista representante dos pais no Conselho Escolar.....</b>	<b>266</b>
<b>APÊNDICE P – entrevista representante dos funcionários no Conselho Escolar.....</b>	<b>269</b>
<b>APÊNDICE Q – entrevista representante dos professores no Conselho Escolar.....</b>	<b>272</b>
<b>APÊNDICE R: modelo da agenda escolar.....</b>	<b>275</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A promulgação da Constituição Federal de 1988 iniciou um novo momento político-social no Brasil, após duas décadas de Ditadura Militar (1964 - 1985). Durante esse regime caracterizado pelo autoritarismo, os direitos dos cidadãos ficaram limitados, o que incluiu a participação eleitoral do cidadão. Dessa forma, o período final da década de 1980 e ao longo da década de 1990, tivemos o período chamado de Redemocratização, que foi marcado pela tentativa de construir um Brasil alicerçado em princípios como autonomia e ampla participação popular, em todas as esferas, incluindo os espaços escolares.

A Carta Magna de 1988, no art. 205, destaca que: “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988, recurso online). No art. 206, por sua vez, a Constituição Federal estabelece os princípios do ensino, nos incisos I a VII. Dentre os quais, podemos mencionar: igualdade de acesso à escola, pluralismo e gestão democrática do ensino (BRASIL, 1988).

Por sua vez, a Lei n.º 9.394/1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), reafirmou e ampliou os princípios democráticos nas escolas propostos pela Carta Magna. Assim, a gestão democrática passou a fazer parte das escolas, tanto por conta do anseio popular como por determinações legais. Houve um movimento de democratização dos espaços outrora dominados por administrações centralizadoras. Procurou-se, sistematicamente, ampliar a participação dos vários segmentos que compõem a comunidade escolar nas tomadas de decisão. Assim, esse movimento foi uma tentativa de mudança de paradigmas que estavam consolidados. Isto é, implementar uma gestão participativa e descentralizada em substituição a uma gestão autoritária.

A gestão participativa pressupõe o envolvimento de todos os segmentos no cotidiano escolar (família, funcionários, alunos e professores), principalmente nas tomadas de decisão que determinam os rumos da escola. Libâneo (2004) afirma que a participação é o principal meio para assegurar a gestão democrática da escola, o que proporciona um aumento do envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões. Lück (2009) amplia essa ideia. Segundo essa pesquisadora:

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular

e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação (LÜCK, 2009, p. 71).

No conceito de gestão democrática cunhado por Lück (2009), notamos que a gestão democrática se configura num compromisso de todos para sua efetivação. Entretanto, esta pesquisa parte da hipótese de que estas propostas de democracia e de participação têm ficado restritas ao texto escrito, e nem sempre se tem materializado no cotidiano escolar. Isso é notável pela reduzida quantidade de reuniões realizadas pelos órgãos colegiados, na pequena participação, principalmente dos pais, nas reuniões realizadas e, sobretudo, na ausência da comunidade nos eventos realizados pela escola. Essa situação é preocupante, pois é perceptível que foram e são geradas grandes expectativas sobre a implementação da gestão democrática, porém, observa-se a manutenção de práticas menos alinhadas com este tipo de gestão, ou seja, uma gestão mais centralizadora. Caso fosse possível romper estas limitações na promoção da gestão democrática e participativa, a escola poderia vislumbrar resultados ainda melhores. Conforme afirma Lück:

A gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro (LÜCK, 2009, p. 70).

A democratização da educação acompanhou o processo de redemocratização do país. Este processo ficou evidente no final do século XX. Segundo Marques:

A discussão sobre a democratização da gestão escolar ganha força na década de 1980, com o processo de redemocratização, objetivando responsabilizar-se com a construção de uma escola pública de qualidade que atendesse aos interesses da maior parte da população brasileira (MARQUES, 2007, p. 1).

A gestão democrática é um processo árduo, que exige esforço de todos os membros da comunidade escolar. Ela não irá “brotar naturalmente”. Afinal é preciso romper com paradigmas históricos, como a forte centralização da administração e gestão patrimonialista. Para Lück:

Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos (LÜCK, 2009, p. 23).

Por muito tempo, a administração pública no Brasil se pautou por ter um caráter patrimonialista, e romper com esse paradigma é um desafio cotidiano da educação contemporânea, e conseqüentemente da sociedade. Segundo Mendonça (2000), essa superação

só seria possível pela implementação de novos fundamentos e padrões de funcionamento estabelecidos em parte pela própria escola. Isso envolve o exercício de uma nova autonomia, de uma nova forma de exercício do poder, que leva à participação e à cidadania. É nessa perspectiva que os conselhos escolares, órgãos colegiados que reúnem representantes dos vários segmentos da escola para deliberarem sobre temáticas relevantes para o funcionamento da instituição, foram fortalecidos como instrumentos promotores das práticas democráticas no âmbito escolar, assim como possibilitar uma maior descentralização administrativa. Entretanto, como já mencionamos, há barreiras que se colocam entre o que preconizam as leis e o que acontece no interior das escolas e no interior dos conselhos escolares. Mesmo após mais de 20 anos da introdução da LDB e passados 32 anos da promulgação da Constituição Federal de 1988, legislações que trouxeram novas perspectivas para a educação, ainda percebemos um histórico de visões e ações que estão arraigadas e são difíceis de serem rompidas. Por exemplo, a visão centralizadora de que o núcleo gestor da escola é o único responsável pelo planejamento, execução e tomada de decisão na escola. Outro fator limitador é a ideia de que não há vantagens em fazer parte do Conselho Escolar, pois não se ganha “nada”, só trabalho e responsabilidade. Parece difícil “amadurecer” democraticamente. Conforme Tavares (2001, p. 139): “As raras passagens pela democracia política nunca conseguiram estabelecer um Estado de Direito com instituições capazes de conter dentro delas o seu próprio aperfeiçoamento”.

A gestão democrática pressupõe, portanto, um esforço coletivo pleiteando a participação de todos. É o que Tenório (1998, p. 16) chama de “gestão social”, isto é, um “[...] gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. E uma ação dialógica desenvolve-se segundo os pressupostos do agir comunicativo”. Não pode haver uma gestão participativa sem um profundo e contínuo respeito e diálogo entre os vários segmentos escolares. Ainda segundo Tenório:

No processo de gestão social, acorde com o agir comunicativo, dialógico, a verdade só existe se todos os participantes da ação social admitem sua validade, isto é, verdade é a promessa de consenso racional, ou a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção do mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação intersubjetiva (TENÓRIO, 1998, p. 17).

Desse modo, apesar de toda a fragilidade da recente democracia brasileira, há uma expectativa positiva de que ao longo do tempo ela seja fortalecida e amadureça. Para tanto, o espaço escolar é compreendido como uma das instâncias para fortalecer os fundamentos

democráticos entre as crianças e jovens. Essa expectativa é compartilhada por Santos Filho (1992, p. 225):

A médio e longo prazos, porém, a expectativa é que signifiquem um autêntico avanço no processo de democratização das instituições da sociedade civil cujos cidadãos só aprenderão a vivência democrática praticando-a de modo efetivo e diuturno e não apenas elegendo periodicamente seus dirigentes e governantes.

Nessa perspectiva, só a prática cotidiana da democracia pode gerar raízes capazes de promover uma mudança real da escola e da sociedade. Não são ações estanques e únicas que promoverão mudanças nesse sentido. Para tanto, faz-se necessária uma cultura de abertura da instituição à participação da comunidade. Sobre o assunto, Cury (2002, p. 172) afirma que: “[...] os cidadãos querem mais do que serem executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença em arenas públicas de elaboração e nos momentos de tomada de decisão”. Contudo, desenvolver estratégias que propiciem o envolvimento de todos e que permitam que órgãos colegiados sejam efetivos promotores da gestão democrática parecem bastante distantes do cotidiano escolar. Nesse contexto, encontra-se a Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabelaio José Pinto Quezado, situada no interior do estado do Ceará, mais especificamente região sul cearense.

A referida escola, doravante chamada de Escola Tabelaio José Pinto Quezado ou simplesmente Escola Tabelaio, possui uma estrutura modesta, porém com salas e espaços pedagógicos suficientes para sua demanda. Com 434 alunos, oferece as modalidades regular e educação para jovens e adultos nos turnos da manhã, da tarde e da noite. A instituição possui uma gestão com pouca participação da comunidade e seus órgãos colegiados, especialmente o conselho escolar, atuam muito pouco nas decisões de importância para a escola. Restringindo-se a atuar em atribuições mais elementares. Ações importantes como proposta pedagógica, construção de regimento escolar e fortalecimento da autonomia ficam em segundo plano nas reduzidas vezes em que há reuniões e discussões. Diante das informações apresentadas, o presente estudo se propõe a responder a seguinte indagação: *as expectativas depositadas sobre a gestão democrático-participativa condizem com a realidade na Escola Tabelaio José Pinto Quezado?*

Assume-se como hipótese que por mais que a Constituição Federal de 1988 e a LDB estabeleçam a gestão democrática como um de seus princípios básicos, e que houve um anseio generalizado de estendê-la para todos os setores da sociedade, incluindo a educação, na prática, as instituições de ensino encontram dificuldades em exercê-la de forma efetiva e consistente.

Por isso, supõe-se que as expectativas sobre este modelo de gestão foram bastante altas e são um desafio para muitas escolas conseguirem colocar em prática as propostas estabelecidas na legislação.

O objetivo geral deste estudo é analisar as expectativas sobre a gestão democrática da Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabetião José Pinto Quezado e propor ações para minimizar os problemas analisados. Os objetivos específicos são: a) descrever as expectativas sobre a gestão democrático-participativa na Escola Tabetião José Pinto Quezado, especialmente no que se refere ao Conselho Escolar; b) analisar as expectativas de atuação do Conselho Escolar da Escola Tabetião José Pinto Quezado; e c) propor ações para a ampliação da participação da comunidade escolar nas reuniões de seu Conselho Escolar e, conseqüentemente, promover uma gestão democrático-participativa na Escola Tabetião José Pinto Quezado.

A minha relação com a análise proposta está associada à minha atuação profissional. Sou formado em História, com especialização em gestão escolar, trabalho na Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabetião José Pinto Quezado desde 2006, quando fui lecionar História e Geografia em turmas do ensino médio. Desde julho de 2013 ocupo o cargo de diretor da escola. Sempre tive uma boa relação com os alunos, professores e o núcleo gestor. Entre 2009 e 2011 fui presidente do Conselho de Licitação da escola, onde tive meu primeiro contato com a parte administrativa e burocrática. Em 2012 fui convidado pela direção da escola para fazer parte do núcleo gestor como coordenador financeiro, sendo minha primeira experiência como membro da direção escolar. É interessante perceber como mudar de função traz para o indivíduo um novo olhar sobre o fazer pedagógico. Em 2013 houve eleições para composição do novo núcleo gestor da escola, fui candidato único e eleito com 83% dos votos. Dessa forma, no segundo semestre de 2013 assumi a direção da escola. Em 2018 fui reconduzido ao cargo de diretor por indicação da 20ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (Crede 20). A partir de minhas observações em meu espaço de trabalho pude perceber a importância do Conselho Escolar no âmbito institucional e burocrático. Muitos processos do cotidiano escolar, como, por exemplo, as prestações de contas junto ao Governo Estadual, só ocorrem mediante validação do referido órgão, e contraditoriamente, parece passar despercebido pela comunidade.

Destarte, trabalhando nesta instituição há mais de treze anos, percebo que há um abismo entre a gestão democrática ideal e a real. Este estudo se propõe a investigar, portanto, esta distância entre a teoria e a prática. Se dispõe a descobrir se a participação proposta pela legislação é viável ou se, de fato, foram colocadas muitas expectativas neste modelo de gestão,

além do interesse e predisposição da própria comunidade escolar. Vale destacar que o fato de ser diretor da escola objeto deste estudo causou certo receio na condução do mesmo. Uma vez que se tornou um elemento dificultador, principalmente na realização da pesquisa junto aos diferentes atores educacionais.

Para a realização desta dissertação utilizamos a pesquisa qualitativa como metodologia. Para coletar os dados sobre a gestão democrática idealizada e a que ocorre no cotidiano, foram usados instrumentos de pesquisa como análise documental (os livros de ata, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e o Regimento do Conselho Escolar), aplicação de questionários e entrevistas. Os questionários foram utilizados de duas formas, primeiramente, na fase inicial deste estudo, de maneira exploratória, com os diretores das escolas da Crede 20, para poder entender o contexto regional do problema estudado. Posteriormente, aplicamos os questionários nos segmentos representativos da escola (pais, alunos e professores). Também foram realizadas entrevistas com alguns membros do Conselho Escolar com o objetivo de entender detalhadamente as possíveis razões da escassa participação deste órgão.

Este estudo é fundamentado teoricamente em reflexões de pesquisadores que abordam a gestão escolar e seus modelos, com enfoque na gestão democrática e participativa. Portanto, foram consideradas as análises de autores como Lück (2002, 2009) e Pereira (1998), que trazem uma análise sob o viés “gerencialista”, ou seja, uma perspectiva de gestão participativa de maneira mais prática, direcionada aos resultados educacionais. Também foi considerada a perspectiva de Freire (1995), que possui uma visão mais político-ideológica quanto ao papel social das instituições de ensino, na medida em que as compreende como sendo muito mais do que apenas um espaço para a disseminação do conhecimento científico.

Para contemplar toda a análise proposta, este estudo foi desenvolvido em três capítulos. O primeiro capítulo desta dissertação tem por objetivo descrever as dificuldades da Escola Tabela José Pinto Quezado na promoção de uma gestão democrático-participativa, especialmente no que se refere ao Conselho Escolar. No segundo capítulo é trabalhado o referencial teórico, principalmente sobre as expectativas sobre a gestão democrática e participativa, a partir da vertente “gerencialista” e da vertente político-ideológica. Neste capítulo também é abordada a metodologia e a análise de dados da pesquisa de campo. O terceiro capítulo traz uma proposta de intervenção diante dos problemas analisados, objetivando ampliar a participação da família na aprendizagem dos alunos, mesmo que não necessariamente de maneira presencial no prédio escolar. Além de desenvolver um protocolo de funcionamento do Conselho Escolar da Escola Tabela José Pinto Quezado.

## 2 AS EXPECTATIVAS SOBRE O CONSELHO ESCOLAR NA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

Este capítulo tem por objetivo descrever as expectativas sobre a gestão democrático-participativa na Escola Tabelaio José Pinto Quezado, especialmente no que se refere ao Conselho Escolar. Para tal, o capítulo foi dividido em cinco seções. Na primeira parte foi apresentada uma contextualização do processo de democratização educacional no Brasil, com base, principalmente, na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Na segunda seção, foi abordado o processo de democratização realizado nas escolas do Ceará e as expectativas geradas por esse processo nas escolas estaduais que compõem a Crede 20. Em seguida, na terceira seção, é feita uma descrição das expectativas quanto à gestão democrática, em especial quanto ao Conselho Escolar, da Escola Tabelaio face à realidade da mesma. Na quarta seção foram abordados os principais espaços de participação e os órgãos colegiados da Escola Tabelaio. Por fim, na quinta seção, foi feita uma descrição dos principais desafios que o Conselho Escolar da Escola Tabelaio enfrenta para colaborar na gestão democrático-participativa.

### 2.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

A abordagem acerca da gestão democrática é algo bastante discutido na literatura educacional e ganhou força nos anos 1970, principalmente, no período posterior ao processo de redemocratização do Brasil, no final dos anos 1980. Firmando-se por força da legislação e dos grupos políticos que se fortaleceram no período após a Ditadura Militar como um dos princípios orientadores da educação nacional.

Houve também nesse processo uma pressão social por uma gestão mais democrática e participativa nas escolas, que passou a ser parte destacada da agenda das políticas educacionais. Conforme João Barros (1999), esse movimento representou o esforço de um projeto político cujo objetivo era garantir a participação da população nas decisões da administração pública. De acordo com Santos Filho (1992, p. 222-223):

Embora limitadas e aquém de suas expectativas, as conquistas das classes populares incorporadas à mais recente Constituição Federal são significativas e atestam o grau de organização e mobilização das instituições da sociedade civil na reivindicação e defesa de seus interesses. Sua luta vem assegurando um aprofundamento do processo democrático no País e ampliando espaços de participação e envolvimento democrático a partir das bases e forçando os governos central, estadual e local a abrirem canais de comunicação e participação para a cidadania. As conquistas concretas são limitadas, mas relevantes para o desenvolvimento de uma autêntica cultura e de *mores* democráticos no País.

A Carta Magna Brasileira de 1988 afirma que a escola é o espaço de ensino, mas também de relações democráticas, em que os gestores, os professores, os funcionários, os alunos e a comunidade escolar, de forma integrada, devem decidir os rumos da escola e exercerem a cidadania, fundamento consagrado no *caput* do art. 1º, inciso II da Constituição Federal, que determina: “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: [...] II - a cidadania;” (BRASIL, 1988, recurso online). A participação de todos na escola, em um sentido amplo, e a gestão democrática estão embasadas na Constituição Federal, que em seu artigo 206, esclarece:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;  
III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;  
VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;  
VII - garantia de padrão de qualidade;  
VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (BRASIL, 1996, recurso online).

Observe que o texto constitucional tanto aborda a democratização do acesso à educação, que passa a ser um direito subjetivo de todos os cidadãos, como a permanência e a qualidade do ensino. E também menciona que o ensino público deve ser desenvolvido sob a égide da gestão democrática. Posteriormente, esse aspecto é ampliado na LDB, que em seus artigos 14 e 15, esclarece:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.  
Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, recurso online.).

Com explicado, vale ressaltar que a democratização da escola não deve se resumir em trazer as crianças para escola. Essa discussão deve ser mais ampla, afinal, espera-se de uma escola democrática igualdade para todos os seus segmentos. Luiz (2007) corrobora com essa ideia, segundo ele:

Democratizar a escola implica manter estes alunos nas salas de aulas com uma educação de qualidade. No que se refere à gestão escolar, esta busca por qualidade de ensino revela o caminho de uma democratização das decisões, com aprimoramento nas relações internas e externas, na estrutura e no funcionamento da instituição escolar, que deve valorizar e estimular, em seu interior, a presença da comunidade (LUIZ, 2007, p. 1).

Assim, o debate sobre a importância e a necessidade de práticas democráticas no âmbito escolar passa a ter um lugar de destaque nos debates e discussões educacionais. De acordo com Paro (2002), essa forma de pensar trouxe uma mudança significativa no modo de refletir a educação. Conforme o pesquisador, ainda vivemos numa sociedade com marcas das décadas de autoritarismo:

É na prática escolar cotidiana que precisam ser enfrentados os determinantes mais imediatos do autoritarismo enquanto manifestação, num espaço restrito, dos determinantes estruturais mais amplos da sociedade. Para examinarmos [...] os determinantes imediatos do autoritarismo que, no interior da escola, dificultam a participação efetiva da comunidade na gestão escolar (PARO, 2002, p.19).

A administração pública patrimonialista foi o modelo de gestão predominante por muito tempo, e romper com esse paradigma é um desafio da educação. Segundo Mendonça (2000), essa superação só seria possível implantando novos fundamentos e padrões de funcionamento estabelecidos em parte pela própria escola. Isso envolve o exercício de uma nova autonomia, de uma nova forma de exercício do poder, que leva à participação e à cidadania. Caso fosse possível romper estas limitações na promoção da gestão democrática e participativa poderia se vislumbrar uma educação de mais qualidade. Conforme afirma Lück (2009):

A gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro (LÜCK, 2009, p. 70).

Dessa maneira, ancorado na perspectiva teoria dos autores citados e, sobretudo, no que preconizam o artigo 206 da Constituição Federal e os artigos 14 e 15 da LDB, entendemos que

uma gestão compartilhada se apresenta como um caminho legal e propício para o desenvolvimento de uma administração pautada na participação efetiva e contínua.

Assim, entendendo a gestão democrática e participativa como um modelo de gestão importante e alinhado com a legislação e os anseios da população, principalmente no período posterior à Ditadura Militar. Dessa forma, nos propusemos a fazer este estudo para ampliarmos nossos conhecimentos sobre a temática e, mais especificamente, acerca das expectativas que são colocadas em relação a gestão democrática. Na próxima seção será feito um recorte para a gestão participativa especificamente nas escolas do Estado do Ceará, dando ênfase principalmente às peculiaridades desta federação dentro deste contexto.

## 2.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS DO CEARÁ

O processo de democratização da educação no Ceará ocorreu de maneira concomitante ao resto do país. Dessa forma observou-se uma influência direta do processo de reabertura dos diversos setores da sociedade no período pós-ditadura, isto é, no final da década de 1980 e início da década 1990. No estado do Ceará também houve uma influência direta da Carta Magna de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

Assim, observou-se um novo panorama político, econômico e social que daria origem a uma série de mudanças no Brasil e no Ceará. Napolini (2001, p. 169), afirma: “Com o processo de redemocratização do país, em 1985, teve início no Estado um movimento político-econômico que veio a chamar-se ‘Mudancismo’, que se contrapôs ao coronelismo (1968-1986)”. Este movimento, portanto, é caracterizado, sistematicamente, por processos inovadores no Estado, em que houve reformas nas esferas “Administrativa e Fiscal (1986-1990), Saúde (1986-1990) de Infraestrutura e Privatizações (1991-1999) e Educacional (1995-2000), ao longo de mais ou menos quinze anos - entre 1986 e 2000.” (NASPOLINI, 2001, p. 169).

Focando as mudanças na esfera educacional, vale destacar que, antes mesmo da promulgação da LDB, o Ceará vivenciou uma significativa experiência na direção da democratização das escolas. Trata-se da Lei n.º 12.442/1995, que permitia a escolha de diretores através de uma seleção e posteriormente por uma eleição na comunidade escolar. Podemos destacar, dessa forma, o pioneirismo do estado do Ceará na democratização do provimento do cargo de diretor de forma “não política”. O voto era efetuado pela comunidade escolar, isto é, alunos, pais, funcionários e professores, a uma chapa formada pelo diretor e pelo adjunto, convidado pelo diretor aprovado, ambos tinham que ter sido aprovados numa prova seletiva feita anteriormente. A votação era paritária, com 50% composta por professores e funcionários

e os outros 50% por pais e alunos, sendo facultativa e votada em cédulas (CEARÁ, 1995). Posteriormente, a referida lei foi substituída por outra, a Lei Estadual 12.861/1998, que também dispõe sobre o processo de escolha e indicação para o provimento do cargo em comissão de diretor junto às escolas públicas estaduais do ensino básico. Observa-se que houve um recuo no processo democrático ao vincular o preenchimento do cargo à escolha do governador. Nos artigos 1 e 2, a legislação detalha como o processo ocorre:

Art. 1º. O provimento do cargo em comissão de Diretor junto às Escolas Públicas Estaduais do Ensino Básico será efetuado nos termos previstos nesta Lei, mediante processo de escolha e indicação de candidato ao Governador do Estado, em cumprimento ao disposto no inciso V do Art. 215, combinado com o Art. 220, ambos da Constituição Estadual, e no inciso VIII do Art. 3º da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

Art. 2º. O processo de escolha e indicação para o provimento do cargo em comissão de Diretor junto às Escolas Públicas Estaduais do Ensino Básico, no qual poderão inscrever-se os candidatos que satisfaçam os requisitos previstos no Art. 3º desta Lei, será realizado em duas etapas:

I - Primeira Etapa: terá caráter eliminatório, constando de avaliação escrita e exame de títulos;

II - Segunda Etapa: realização de eleição direta e secreta, mediante sufrágio universal, junto à Comunidade Escolar, podendo dela participar apenas os candidatos que obtiverem, na etapa anterior, média igual ou superior a 6,0 (seis), numa escala de zero a 10,0 (dez) (CEARÁ, 1998, recurso online).

O fato é que o diretor já não era mais aquele profissional educacional que se situava nas ações burocráticas de sua função; ele tinha, agora, a função de, em meio a estas, promover a socialização do espaço escolar e passava a ser corresponsável pelos resultados da escola. Vale destacar que essa medida, isoladamente, não pode ser considerada uma gestão genuinamente democrática. Contudo, se considerada dentro de um contexto de várias frentes apontadas para uma gerência mais democrática e participativa, pode-se vislumbrar uma maior possibilidade de se alcançar as expectativas lançadas sobre esse modelo de gestão, como nos diz Costa e Silva:

Progressivamente, esta luta vem combinando as reivindicações puramente corporativas, a exemplo, da mobilização em torno do piso salarial nacional unificado, com lutas ético-políticas, a exemplo das bandeiras pela descentralização administrativa do Estado brasileiro, pela criação de conselhos municipais, pela participação da população na orçamentação das ações planejadas e eleição direta para diretores de escolas e conselhos deliberativos, mecanismos de democratização da gestão do Estado e do sistema educacional (COSTA; SILVA, 1998, p. 102).

Nesse mesmo período, o Estado do Ceará adotava outra medida na direção do processo de descentralização da educação, com a municipalização do ensino fundamental. Tratava-se de uma medida que, com as eleições para diretores, estavam no programa *Todos pela Educação*

*de Qualidade para Todos*. Essa medida trouxe impacto para os municípios, pois coincidiu com a implantação do Fundo Nacional de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e da Valorização do Magistério (Fundef).

Outro avanço significativo em direção a uma gestão mais participativa foi o incentivo dado à criação e ao fortalecimento dos conselhos escolares nas instituições de ensino. Estes colaboraram nas já mencionadas eleições para diretores das escolas e em outras atividades que permitiam maior envolvimento da comunidade como bem destaca Napolini (2001, p. 182):

O Conselho Escolar é o órgão colegiado constituído por pais, alunos, professores, funcionários, direção e representantes da sociedade civil organizada, escolhidos para representar a comunidade escolar. Em 1998, o Conselho Escolar desempenhou um papel fundamental durante a eleição dos diretores, mobilizando alunos, pais, professores e funcionários, coordenando o processo de discussão entre os candidatos e a comunidade escolar em torno do PDE, organizando todo o trabalho de votação, enfim, promovendo uma prática educativa democrática em busca de uma melhoria na qualidade e desempenho da escola.

Os conselhos escolares atuam, portanto, como mediadores entre a escola e a comunidade no tocante ao processo de eleições de diretores das escolas. Vale ressaltar que a própria criação desses órgãos colegiados também se encaixa no processo de descentralização e democratização das escolas do estado do Ceará. Esse movimento foi fomentado pelas legislações mencionadas anteriormente, bem como pelo entendimento da sociedade civil da importância e necessidade dessa abertura nas instituições públicas.

Na próxima seção será feita uma contextualização da Escola Tabelaio José Pinto Quezado objetivando possibilitar uma visão geral da realidade na qual esta instituição se encontra. Destacando alguns projetos desenvolvidos nesta escola, alguns resultados em avaliações externas e outras informações relevantes.

### 2.3 A ESCOLA DE ENSINO MÉDIO DE TEMPO INTEGRAL TABELIAO JOSÉ PINTO QUEZADO

A Escola de Ensino Médio de Tempo Integral Tabelaio José Pinto Quezado faz parte do município de Aurora, localizado na região Sul Cearense, distante da capital, Fortaleza, 481 Km. De acordo com o último Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a população do município é composta por 24.566 pessoas (IBGE, 2019). Os dados revelam ainda que da população total, 6.772 pessoas encontram-se em situação de extrema pobreza, ou seja, com renda domiciliar *per capita* abaixo de R\$ 70,00. Isso significa que aproximadamente 25% da população municipal vive nessa situação. Do total de extremamente pobres, 4.594 (67,84%)

vivem no meio rural e 2.178 (32,16%) no meio urbano. A Taxa de Escolarização Líquida no Município de Aurora no Ensino Fundamental (7 a 14 anos) é de 76,64% e no Ensino Médio (15 a 17 anos) é de 41,11%. A população analfabeta com 15 anos ou mais de idade é de 4.401 habitantes, cerca de 32,9% (IBGE, 2019).

No campo educacional, há 15 escolas municipais que atendem ao ensino fundamental que contam com 3.525 alunos. E há duas escolas estaduais que atendem ao ensino médio com 750 alunos, dentre elas a Escola Tabelaio. A escola oferece exclusivamente o ensino médio na modalidade regular, com tempo integral e parcial, e a Educação de Jovens e Adultos (EJA). O corpo discente é formado por 434 alunos, organizados em seis turmas de nível médio em regime de tempo integral, três turmas de nível médio em regime de tempo parcial e duas turmas da Educação de Jovens e Adultos, sendo 57% da zona urbana e 43% da zona rural (SIGE, 2019).

A instituição funciona em turno integral para seis turmas da sede da escola, no turno vespertino para três turmas do prédio anexo, e no turno noturno para duas turmas na escola-sede. Em 2018, a escola recebeu um desafio a mais, pois a Escola Estadual de Ensino Médio Padre Cicero, pertencente à rede estadual, que fica em um distrito chamado Ingazeiras, foi fechada. Dessa forma, os alunos da extinta escola foram alocados na Escola Tabelaio. Assim, foi colocado um elemento desafiador a mais à gestão escolar, principalmente porque o referido distrito fica na zona rural, distando 23 quilômetros da escola-sede.

A Escola Tabelaio dispõe de um espaço físico amplo, com oito salas de aula climatizadas, quadra poliesportiva, laboratório de informática, laboratório de ciências e biblioteca. A instituição possui ainda uma grande área disponível para construção de mais salas de aulas ou outros espaços de que venha necessitar. Regularmente, a escola é utilizada pela comunidade para eventos religiosos e culturais. Todos os finais de semana, por exemplo, a quadra é utilizada por alunos e pela comunidade de seu entorno, principalmente porque sua localização fica num bairro afastado dos demais, sendo ela o único lugar que permite práticas esportivas para os seus moradores.

O corpo docente da instituição contava, em 2019, com 19 professores em situação efetiva e 16 com contratos temporários<sup>1</sup>, totalizando 35 docentes. Todos possuem especialização, sendo que dois são mestres. Todos eles atuam em suas respectivas áreas de

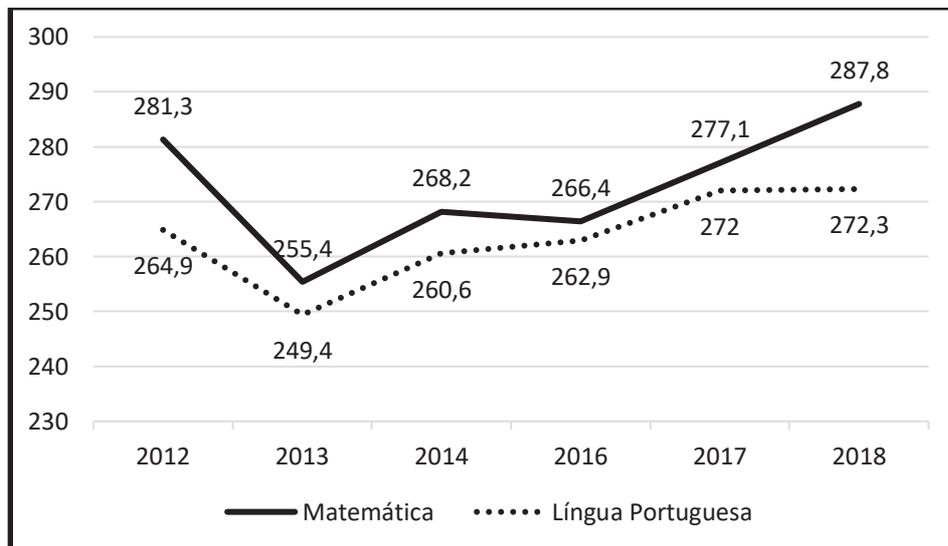
---

<sup>1</sup> Os contratos temporários de professores no Governo do Estado do Ceará são feitos para suprir carências provisórias nas escolas. Estes contratos podem durar dias, meses e, no máximo, um ano. Podendo ser renovados, caso as vagas não sejam preenchidas por professores efetivos.

formação, com exceção dos professores que atuam na disciplina de Sociologia, que são formados em outras disciplinas das Ciências Humanas.

No que se refere ao desempenho dos alunos da instituição nas avaliações externas, a Escola vem apresentando uma evolução nos últimos anos, como é o caso da avaliação realizada pelo Governo do Estado do Ceará, o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (Spaace), que é realizada anualmente, contemplando as disciplinas de Língua Portuguesa e de Matemática nas turmas de 2º, 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e na 3ª série do Ensino Médio. A análise do Gráfico 1 indica que, no geral, houve uma oscilação positiva, embora ainda se permaneça no padrão de desempenho crítico.

Gráfico 1 - Proficiência em Língua Portuguesa e em Matemática no Spaace das 3ª Séries do Ensino Médio da Escola Tabela José Pinto Quezado (2012-2018)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Caed/UFJF (2020).

Os dados presentes no gráfico revelam que, em ambas as áreas do conhecimento (Português e Matemática), houve uma oscilação do ano de 2012 para o ano de 2013. E a partir deste ano a instituição passou a evoluir, superando a proficiência de 2012. Vale ressaltar que no ano de 2015, por opção da Secretaria de Educação do Estado do Ceará, não houve aplicação da prova do Spaace na 3ª série do Ensino Médio.

No que se refere às atividades pedagógicas, alguns projetos são desenvolvidos na escola, o que a permite atuar em outras áreas além daquelas voltadas diretamente ao processo de ensino. Um deles é o Projeto Professor Diretor de Turma (PPDT), que é uma metodologia disponibilizada pelo Governo do Estado do Ceará para as escolas. O principal objetivo é desenvolvimento de competências socioemocionais de forma intencional, com vistas a uma

formação integral do educando. Por meio dele cada turma tem um professor específico, que é responsável por acompanhá-la, sendo assim possível fazer um acompanhamento individualizado junto aos estudantes, observando sua frequência, rendimento acadêmico, problemas de saúde e psicológicos. Com o PPDT é possível fazer intervenções junto às famílias ou aos órgãos cabíveis para evitar, principalmente, o abandono escolar. O problema que impede uma maior eficiência desta metodologia é a dificuldade em integrar a família com a escola. Os responsáveis dos alunos que apresentam problemas de absenteísmo e/ou baixo rendimento são os que menos participam das reuniões propostas. Tomando como referência os alunos com este perfil, observa-se uma ausência superior a 50% dos seus respectivos responsáveis quando convidados a comparecerem à escola. Os dados apresentados na Tabela 1 comprovam estas afirmações.

Tabela 1 - Quantidade de alunos em três ou mais disciplinas abaixo da média no 1º e 2º bimestres de 2019 e a quantidade de pais presentes nas reuniões bimestrais

Bimestre	Quantidade de alunos em três ou mais disciplinas abaixo da média	Quantidade de pais presentes nas reuniões bimestrais
1º	72	33
2º	55	27

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da EEMTI Tabelião Jose Pinto Quezado (2020).

A Tabela 1 indica ausência significativa dos responsáveis pelos alunos que apresentam mais dificuldades de aprendizagem, isto é, que estão com notas abaixo da média em três ou mais disciplinas, que é a quantidade que pode implicar em reprovação no final do ano letivo. Embora do primeiro bimestre para o segundo tenha havido, proporcionalmente, uma maior participação dos pais, ainda é uma ausência preocupante do ponto de vista da integração da família e da escola. A baixa participação pode revelar que a escola não conhece tão bem as famílias dos alunos. Conforme Castro e Regatterieri (2009, p. 41-42):

É preciso que as escolas conheçam as famílias dos alunos para mapearem quantas e quais famílias podem apenas cumprir seu dever legal, quantas e quais famílias têm condições para um acompanhamento sistemático da escolarização dos filhos e quantas e quais podem, além de acompanhar os filhos, participar mais ativamente da gestão escolar e mesmo do apoio a outras crianças e famílias. É nesse sentido que a interação com famílias para conhecimento mútuo destaca-se como uma estratégia importante de planejamento escolar e educacional. O levantamento sistemático de informações objetivas sobre os recursos e as atitudes das famílias frente à escolarização dos filhos deve substituir ações baseadas em suposições genéricas do que, em tese, toda família deveria fazer para o bom desenvolvimento dos filhos. De novo, temos que passar da “família esperada”

à “família real” para traçar estratégias mais eficazes visando o envolvimento familiar na vida escolar dos alunos.

Outro interessante projeto desenvolvido na escola é o Núcleo de Trabalho, Pesquisas e Práticas Sociais (NTPPS), que é uma ação da Secretaria de Educação do Estado do Ceará que tem por objetivo o desenvolvimento das competências socioemocionais dos estudantes do ensino médio com uma proposta metodológica que se desenvolve ao longo das três séries do Ensino Médio, tendo como foco de discussão: a escola e a família (1ª série), a comunidade (2ª série) e o mundo do trabalho (3ª série). O NTPPS entrou em vigor na Escola no ano de 2016 e tem rendido bons resultados entre o alunado, o principal deles é grande número de projetos científicos desenvolvidos, pois todas as turmas que tem NTPPS nos seus currículos têm que desenvolver projetos científicos no decorrer do ano. Em 2018, por exemplo, foram feitos 20 projetos de pesquisa com as mais variadas problemáticas. Algumas delas têm relevância para este caso, pois abordam discussões em torno de problemas do currículo da escola, da questão da preservação do patrimônio escolar e do cardápio da cantina. Para a realização de todos estes projetos são dedicados cerca de quatro meses. Quatro aulas semanais permitem aos estudantes adquirirem noções elementares de metodologia de textos científicos. Ao final do processo é feito um evento nos moldes de uma mostra científica, em que os estudantes expõem os resultados de suas pesquisas. Antes disto, ou seja, no período anterior a 2016, a escola fazia poucas pesquisas desta forma. Informações mais detalhadas sobre estes projetos podem ser consultados no Quadro 1.

Quadro 1 - Projetos de pesquisa realizados pelos alunos e professores da Escola Tabelaio José Pinto Quezado em 2018

(Continua)

Título	Objetivo	Responsáveis	Disciplinas envolvidas	Frequência de realização	Público alvo
Árvores da vida: um espaço de lazer na Escola Tabelaio José Pinto Quezado	Criar um espaço verde para os alunos se entreterem	Professores de ciências da natureza e alunos da 2ª série do ensino médio	Biologia e geografia	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da Escola Tabelaio José Pinto Quezado
Eu não vi o Brasil nascer, e agora?	Promover uma cultura de valorização do ensino de história	Professores de Ciências Humanas e alunos da 2ª série do ensino médio	História	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da 2ª série da Escola Tabelaio José Pinto Quezado
As práticas de monitoria como viabilizadoras de um melhor rendimento dos discentes da Escola Tabelaio José Pinto Quezado	Incentivar a prática da monitoria como metodologia pedagógica	Professores de Ciências Humanas e alunos da 2ª série do ensino médio	Todas as disciplinas	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da Escola Tabelaio José Pinto Quezado
A influência dos pais no desempenho dos alunos de educação física da Escola Tabelaio José Pinto Quezado	Analisar a relação entre pais excessivamente cuidadosos e a ausência da prática de educação física	Professores de educação física e alunos da 2ª série do ensino médio	Educação física	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da 2ª série da Escola Tabelaio José Pinto Quezado
Achismo X prescrição médica: os perigos da automedicação	Entender os perigos da automedicação entre os alunos da Escola Tabelaio José Pinto Quezado	Professores de Ciências da Natureza e alunos da 2ª série do ensino médio	Biologia e Química	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da 2ª série da Escola Tabelaio José Pinto Quezado
Oráculos da natureza	Conhecer e valorizar os oráculos da natureza do nordeste	Professores de Ciências Humanas e alunos da 2ª série do ensino médio	História, geografia e biologia	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da 2ª série da Escola Tabelaio José Pinto Quezado
Plantas medicinais: mistérios e dádivas	Analisar cientificamente as plantas medicinais do interior do Ceará	Professores de Ciências da Natureza e alunos da 2ª série do ensino médio	Biologia e química	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da Escola Tabelaio José Pinto Quezado e toda comunidade escolar
Um clique e eu conto	Utilizar as mídias sociais para contar a história do município de Aurora	Professores de Ciências Humanas e alunos da 2ª série do ensino médio	História e geografia	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da Escola Tabelaio José Pinto Quezado e toda comunidade escolar

(Continuação)

O mundo na distância de um click	Facilitar a aprendizagem dos alunos por meio do uso de mapas conceituais exibidos em vídeo aulas	Professores e alunos da Escola Tabelaio José Pinto Quezado	Todas as disciplinas	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da Escola Tabelaio José Pinto Quezado e toda comunidade escolar
Informe e transforme	Promover uma cultura de valorização do conhecimento político	Professores de Ciências Humanas e alunos da 2ª série do ensino médio	História, filosofia e sociologia	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da Escola Tabelaio José Pinto Quezado e toda comunidade escolar
O rúgbi no município de Aurora: um registro histórico de sua atividade entre os anos de 2014 e 2016	Analisar historicamente a prática do rúgbi no município de Aurora	Professores de educação física e alunos da 2ª série do ensino médio	Educação física e história	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da Escola Tabelaio José Pinto Quezado e toda comunidade escolar
O papel da polícia militar na segurança pública de Aurora	Promover uma cultura de reconhecimento e valorização da polícia militar em Aurora	Professores de Ciências Humanas e alunos da 1ª série do ensino médio	História, filosofia e sociologia	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da Escola Tabelaio José Pinto Quezado e toda comunidade escolar
O encontro do Tipi com sua história: um estudo sobre sua cultura e seu povo.	Conhecer a história e cultura do distrito do Tipi	Professores de Ciências Humanas e alunos da 1ª série do ensino médio	História, filosofia e sociologia	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da Escola Tabelaio José Pinto Quezado e toda comunidade da vila Tipi
Mãos ao alto: análise da segurança pública e da polícia civil em Aurora	Analisar a situação da segurança no município de Aurora e a atuação da polícia civil.	Professores de Ciências Humanas e alunos da 1ª série do ensino médio	Todas as disciplinas	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da Escola Tabelaio José Pinto Quezado e toda comunidade escolar
Um estudo sobre o mestre da cultura da madeira Gil Chagas	Conhecer a vida e obras do mestre da madeira Gil Chagas	Professor de arte a alunos da 1ª série do ensino médio	Arte	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da Escola Tabelaio José Pinto Quezado e toda comunidade escolar
Fobia social: um universo paralelo	Analisar os problemas causados pela fobia social	Professores de Ciências da natureza e alunos da 1ª série do ensino médio	Sociologia e biologia	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da 1ª série da Escola Tabelaio José Pinto Quezado

(Conclusão)

Evitando apertos: ampliando o conhecimento dos alunos da Escola Tabelião José Pinto Quezado	Pesquisar novas formas de aprendizagem para os alunos com mais dificuldades	Professores da língua portuguesa e matemática e alunos da 1ª série do ensino médio	Língua portuguesa e matemática	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da 1ª série da Escola Tabelião José Pinto Quezado
A arte de construir e entender olhares: um estudo sobre o nível de percepção e interpretação dos alunos da EEMTI Tabelião José' Pinto Quezado	Analisar as dificuldades de interpretação textual dos alunos da 1ª série do ensino médio	Professores de Língua Portuguesa e alunos da 1ª série do ensino médio	Língua Portuguesa	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da 1ª série da Escola Tabelião José Pinto Quezado
Meu lixo, minha responsabilidade	Propor ações e criar hábitos de evitar desperdícios e manter a escola mais limpa.	Professores e alunos da 1ª série do ensino médio	Todas as disciplinas	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da Escola Tabelião José Pinto Quezado e toda comunidade escolar
Se eu vou comer eu quer saber	Pesquisar o cardápio escolar e propor mudanças mais saudáveis	Professores e alunos da 1ª série do ensino médio	Todas as disciplinas	Quatro aulas semanais durante o 2º semestre	Alunos da Escola Tabelião José Pinto Quezado e toda comunidade escolar

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados obtidos com as bibliotecárias da EEMTI Tabelião José Pinto Quezado (2020).

Os projetos apresentados no anterior abrangem várias áreas e têm provocado mudança no cotidiano escolar, principalmente aqueles que saem da problemática da sala de aula e abordam discussões interdisciplinares. Como é destacado no quadro, alguns projetos problematizam o desperdício de alimentos, a destinação do lixo, a preservação do patrimônio, dentre outros assuntos. É possível notar um novo olhar dos alunos em relação aos problemas da escola. Mesmo que estes projetos não consigam mobilizar todos os discentes, nota-se um movimento positivo na perspectiva de entendimento da importância de cada segmento na promoção de uma escola melhor.

A proposta pedagógica da escola em vigor foi construída em abril de 2018 e seu texto tem sofrido poucas alterações desde 2008. A última versão foi resultado de uma assembleia que contou com a participação de cerca de 50 pessoas, não é possível afirmar com exatidão, pois a ata desta reunião não foi encontrada. Ao que parece, neste último registro as alterações ocorridas dizem respeito somente ao fato da escola ter se transformado em regime de tempo integral. Pelo Plano Político Pedagógica da Escola Tabela José Pinto Quezado (2018, p. 5) a missão da instituição é “[...] assegurar ensino de qualidade garantindo o acesso e a permanência dos alunos na escola, formando cidadãos críticos e participativos capazes de agir na transformação da sociedade”. Afirma também que a instituição busca os seguintes valores: respeito, ética, eficiências, democracia, qualidade, equidade e humildade. Nota-se que a proposta converge para uma gestão democrática e participativa, enfatizando que a escola se propõe a formar cidadãos reflexivos, numa perspectiva dialógica. Os objetivos gerais do PPP reforçam isso:

*Melhorar a comunicação entre os vários segmentos escolares, através de reuniões, jornal escolar e informativo afixados no mural;*

Compreender os valores socioculturais dos nossos educandos, visando à melhoria da qualidade do ensino, *num espaço democrático e multicultural;*

Promover o desenvolvimento integral dos alunos, por meio dos aspectos intelectual, afetivo, social e físico.

Implantar/implementar projetos interdisciplinares aproximando teoria / prática e contribuindo para a melhoria dos resultados da escola nas avaliações internas e externas;

*Fortalecer os organismos escolares (grêmios estudantis, associação de pais e comunidade, congregação de professores e funcionários), na participação de tomadas de decisões no âmbito escolar;*

Integrar os profissionais do magistério com o cotidiano da escola, com a finalidade de melhorar sua participação no processo ensino e aprendizagem (grifo nosso) (ESCOLA TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO PLANO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2018, p. 6-7).

Fica evidente que o PPP se alicerçou nos conceitos de gestão democrática e participativa, o que revela uma intenção da comunidade escolar em promover uma gestão menos centralizada e centralizadora. Há uma predisposição, pelo menos em teoria, em desenvolver uma gestão pautada na partilha das decisões. Contudo, na prática, observa-se um baixo envolvimento dos diferentes segmentos da escola nos órgãos colegiados e nas tomadas de decisão.

Na próxima seção veremos com mais detalhes como as expectativas lançadas sobre a gestão democrática e participativa se manifestam através da atuação do Conselho Escolar da Escola Tabelaão.

#### 2.4 AS EXPECTATIVAS SOBRE O CONSELHO ESCOLAR DA ESCOLA TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO E A GESTÃO PARTICIPATIVA

O Conselho Escolar da Escola Tabelaão José Pinto Quezado foi criado no ano de 1998, no contexto da democratização da educação, especialmente após a LDB, quando o Governo do Estado Ceará se mobilizou para implantar conselhos em todas as escolas estaduais. Desse modo, surgiu o referido órgão na instituição. Não foi, portanto, resultado de manifestações e anseios da comunidade escolar, mas fruto de políticas educacionais do Estado. De toda forma, o fato é que o Conselho Escolar foi criado através de um processo de eleição onde foram escolhidos dez membros como representantes dos vários segmentos da escola. No art. 6º, o regimento explica como é composto o Conselho Escolar. São dez integrantes assim divididos: dois representantes dos professores, dois representantes de pais ou responsáveis, dois representantes dos alunos, dois representantes dos funcionários, um representante da sociedade civil organizada e um dos diretores da escola (membro nato) (ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO, 1998). Desde o seu surgimento até os dias atuais não ocorreram muitas mudanças no funcionamento do conselho, tanto é que seu regimento é o mesmo desde a época de sua criação.

De acordo com tal regimento, no seu art. 1º, o conselho da escola pode ser definido como um órgão colegiado, de natureza deliberativa, normativa e fiscalizadora, responsável pela gestão da Escola, em conjunto com a direção, formado por representantes da sociedade civil organizada, pais, alunos, professores e funcionários (ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO, 1998). Em outras palavras, é um órgão formado por vários segmentos da comunidade que devem ser um ponto de apoio à gestão e, em simultâneo, atuar como fiscalizador. O art. 17 amplia a função de suporte do conselho à escola afirmando que:

O Conselho Escolar será um centro permanente de debates, de articulação entre os vários segmentos da escola, e desta com a comunidade, tendo em vista o atendimento das necessidades comuns e a solução dos conflitos que possam interferir no funcionamento da escola e nos problemas administrativos e pedagógicos que esta venha a enfrentar (ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO, 1998, p. 7).

O Regimento ainda esclarece em seu art. 3º a finalidade do Conselho Escolar, afirmando que o mesmo se destina a promover uma prática educativa e democrática em função da melhoria na qualidade do ensino e desempenho social (ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO, 1998). No art. 4º são enumeradas as competências do referido órgão, citamos algumas:

- II – Coordenar, em parceria com a direção, o processo de elaboração do Plano de desenvolvimento da Escola, do Regimento Escolar e do Plano de Prioridades na Aplicação dos Recursos Financeiros.
- III – Discutir e adequar as diretrizes da política educacional estabelecidas pela Constituição da república, Ministério da Educação, Secretaria da Educação Básica – SEDUC, Secretaria de Educação do Município e complementá-las naquilo que as especificidades locais exigirem (...).
- V – Acompanhar o cotidiano da escola, com ênfase na avaliação dos indicadores de acesso, permanência e sucesso dos alunos.
- VIII – Acompanhar o desempenho dos recursos humanos e fiscalizar a utilização dos recursos materiais (...).
- X – Criar e garantir mecanismos de participação da comunidade escolar na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico da escola (ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO, 1998, p. 3-4).

Os dois últimos incisos citados evidenciam a importância que o Conselho Escolar exerce no cotidiano das atividades da escola. Suas competências estendem-se por todos os setores da instituição. Porém, observando o cotidiano do colégio, não há evidências que os alunos, os professores, o núcleo gestor e a comunidade escolar percebam a real importância do Conselho Escolar como um instrumento que contribui para o exercício da democracia. Isto fica evidente quando analisamos o Livro de Ata do Conselho Escolar da escola. Trata-se de um caderno de ata comum, com cem páginas, formato 203mm por 298mm, cuja reunião mais antiga ocorreu no dia 10 de dezembro de 2003. Por sua vez, a última reunião registrada foi no dia 12 de junho de 2018. Até este último registro foram utilizadas exatamente setenta páginas do documento, evidenciando a escassez de reuniões do Conselho Escolar num intervalo de mais de quinze anos, 74 reuniões no total. Se analisarmos apenas o período em que eu estive na gestão da escola, isto é, a partir de 2013 ao presente momento (2019), a situação é ainda mais alarmante, pois corresponde a apenas cinco páginas do Livro, perfazendo um total de apenas sete reuniões

em mais de cinco anos de gestão. De acordo com o Regimento do Conselho, em seu art. 19, notamos que as reuniões do órgão devem ocorrer ordinariamente uma vez por mês e, extraordinariamente, quando for necessário (ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO, 1998). Fica evidente que nem mesmo a quantidade mínima de reuniões tem sido respeitada.

O Regimento estabelece ainda, em seu art. 20, que as eleições para composição do Conselho Escolar devem ocorrer bienalmente, podendo o presidente se reeleger por mais um pleito de forma seguida. Analisando a ata do referido órgão, notamos que esse prazo não foi cumprido de forma correta, uma vez que a última eleição aconteceu em junho de 2018 e a penúltima em agosto de 2015, ou seja, passaram-se quase três anos entre as eleições. Tal aspecto fortalece a hipótese de que não há uma cultura de gestão democrática na Escola Tabelaão, uma vez que não consta nenhum registro de reclamação da comunidade escolar sobre o vencimento do prazo de vigência do Conselho. Portanto, oficialmente existe um Conselho Escolar, o Livro de Ata comprova isto, tanto é que das sete últimas reuniões registradas, três tratam da eleição do mesmo. Outra comprovação da existência dele é que todas as prestações de contas da escola são assinadas pelo Conselho, embora a maior parte delas sejam assinadas individualmente e não em reuniões como preconiza o Regimento. Entretanto, a atuação dele fica restrita à esfera burocrática, mais especificamente à prestação de contas, negligenciando-se as funções deliberativa, consultiva e normativa. A escassez de reuniões assinala outro problema grave que é o pequeno espaço para debates e discussões no cotidiano da escola. Com o objetivo de indicar o restrito número de reuniões realizadas pelo Conselho Escolar, apresentamos, na Tabela 2, a quantidade de reuniões realizadas no período de 2013 a 2018.

Tabela 2 - Quantidade de reuniões prevista no regimento do Conselho Escolar e a quantidade de reuniões realizadas e registradas no Livro de Ata do Conselho da Escola Tabelaão José Pinto Quezado (2013-2018)

Ano	Quantidade de reuniões previstas	Quantidades de reuniões realizadas
2013	12	02
2014	12	03
2015	12	01
2016	12	00
2017	12	00
2018	12	01

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da EEMTI Tabelaão Jose Pinto Quezado (2020).

O ponto que mais se destaca na Tabela 2 é o fato de terem ocorrido apenas 9,7% das reuniões previstas. E no intervalo entre a penúltima, realizada em 2015, e última reunião,

ocorrida em 2018, não há registro de nenhuma reunião, o que indica o agravamento de situação que já estava bastante crítica.

Além do problema das pouquíssimas reuniões realizadas, é possível observar que os assuntos nelas discutidos, embora sejam válidos e importantes, não tratam de temáticas prioritárias, como as prestações de contas e a proposta pedagógica da escola. Conforme observado no Quadro 2.

Quadro 2 - Principais assuntos abordados nas reuniões registrados no Livro de Ata do Conselho da Escola Tabelaio José Pinto Quezado (2013-2018)

Data	Quantidade de assinaturas registradas	Assunto(s) principal(is)
16/05/2013	06	Eleição do novo conselho escolar
28/11/2013	09	Climatização das salas, fardamento escolar e instalação de câmeras na escola
31/03/2014	14	Fardamento e mudança de localização da biblioteca
18/07/2014	09	Mudança de localização dos bebedouros e instalação de mesas para refeição
19/12/2014	09	Acréscimo de aulas de português e matemática, ampliação do recreio, uso do celular em sala e prestação de contas do Programa Mais Educação
29/08/2015	83	Eleição do novo conselho escolar
12/06/2018	15	Eleição do novo conselho escolar

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da EEMTI Tabelaio Jose Pinto Quezado (2020).

Os dados do Quadro 2, além de revelarem a limitação das discussões em torno do Projeto Político Pedagógico da escola, indicam a pequena participação da comunidade nas reuniões. Em algumas não observamos a presença de todos os membros do Conselho. As discussões e debates promovidos no Conselho são importantes na gestão escolar, como Bianchini (2009) afirma:

Na condição de instrumento articulador de diferentes opiniões e interesses, buscando uma construção coletiva de melhores maneiras de tomadas de decisões, desconcentrando o poder e envolvendo todos os interessados na melhoria da qualidade do ensino público (BIANCHINI, 2009, recurso online).

Realizar um estudo que colabore com a reflexão de temas como: democracia, participação e descentralização não é apenas importante, mas também necessária. Nesse sentido, o Conselho Escolar e os demais órgãos colegiados são fundamentais no processo de enraizamento de uma cultura democrática e participativa no interior da Escola Tabelaio José Pinto Quezado, conforme Abranches:

Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas (ABRANCHES, 2003, p. 54).

Desse modo, observando a referida escola, vislumbrou-se o desafio de investigar as causas da limitada atuação do seu Conselho Escolar na promoção de uma gestão mais participativa. Enquanto diretor da escola, percebo que esta situação é um caso de gestão escolar com problemas que demandam uma pesquisa mais apurada. Uma hipótese para a escassa participação da comunidade no cotidiano da gestão escolar é a ausência de formação específica, principalmente para os alunos e professores, embora esta temática venha sendo bastante recorrente em debates e discussões. Ainda que a Constituição Federal de 1988 e a LDB estabeleçam a gestão democrática como um de seus princípios básicos, ainda há uma grande desinformação entre os diversos segmentos da escola. Até mesmo entre muitos professores prevalece a ideia de que a gestão participativa se resume à eleição de diretor. Nas poucas reuniões que aconteceram nota-se um desconhecimento generalizado sobre o papel e as atribuições de cada conselheiro.

Mediante o contexto e as evidências apresentadas acerca do problema, o presente estudo se propõe a responder à pergunta: as expectativas depositadas sobre a gestão democrático-participativa condizem com a realidade na Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabelaio José Pinto Quezado?

Em resumo, podemos perceber que não há uma gestão democrática e participativa na escola em estudo, principalmente quando observamos a limitada participação da família e, também, quando evidenciamos que o Conselho Escolar não tem se reunido da forma como deveria e nem atuado nas esferas mínimas da gestão. Temáticas cruciais da escola como o PPP, processos de prestações de contas, deliberações sobre a adesão a programas do governo federal e estadual não têm sido abordadas pelo Conselho Escolar e nem pela comunidade escolar. Entretanto, há muitas expectativas sobre a importância e necessidade da promoção da gestão democrática e participativa na Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabelaio José Pinto Quezado.

Na busca pelo entendimento sobre o baixo envolvimento do Conselho Escolar quanto à participação coletiva e ao engajamento dos diversos segmentos da escola, procurou-se comparar a Escola Tabelaio com outras escolas da Crede 20 para descobrir se as expectativas, lançadas sobre a gestão participativa, eram iguais e se a realidade das escolas se assemelhava com a da Escola Tabelaio. Havia três hipóteses: a primeira era que a problemática da Escola

Tabelião era uma situação específica dessa escola, ou, pelo menos, específica de uma minoria de escolas da região. Outra hipótese era que não há no presente, e talvez também num passado próximo, uma cultura de gestão democrática desenvolvida nas escolas da região, ou seja, os vários segmentos da escola parecem acomodados em suas funções ou pelo não parecerem confortáveis em atuar de formas mais decisivas na gestão escolar, relegando ao núcleo gestor toda tarefa deliberativa. Dentro desse contexto estaria o próprio Conselho Escolar que se acomodou e estaria apenas cumprindo uma função “decorativa” na escola. Outra hipótese era de que a gestão da escola inibe as práticas democráticas e a própria atuação do Conselho Escolar; ou, no mínimo, não incentiva o necessário para romper com a zona de conforto na qual os diversos segmentos da escola se encontram, não os estimulando a querer participar.

Ao realizar este levantamento preliminar, observou-se que, a partir da visão de seus diretores, na maioria das escolas da região também há expectativas sobre a gestão democrática, mas seus conselhos parecem ser mais atuantes e efetivos na promoção de práticas participativas. Os resultados do levantamento são tratados de maneira detalhada na seguinte seção.

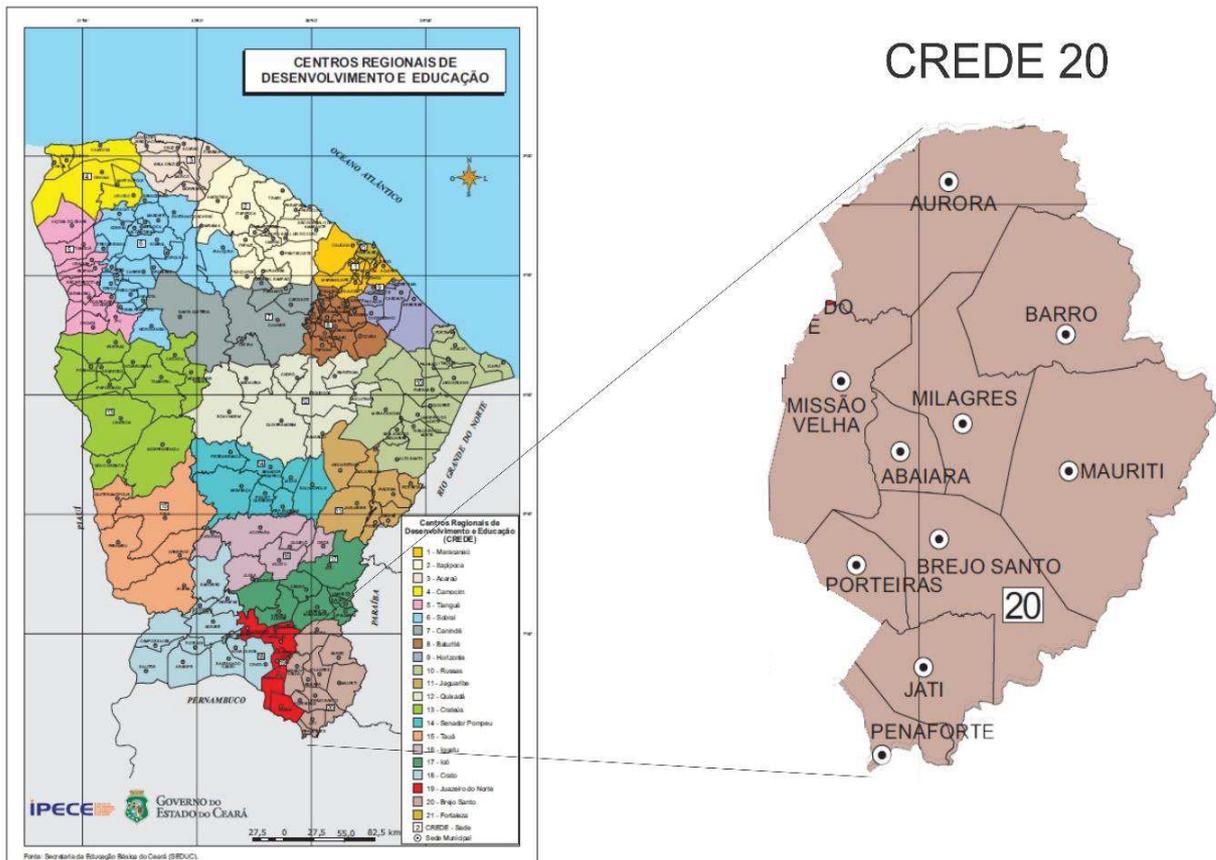
## 2.5 AS EXPECTATIVAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS DA VIGÉSIMA COORDENADORIA REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO

A presente seção foi desenvolvida com base num questionário exploratório aplicado aos diretores de escolas pertencentes a 20ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (Crede 20), de modo a obter dados que nos possibilitem fazer uma comparação entre escolas que estão em cidades diferentes, mas com realidades análogas. Observando as semelhanças e discrepâncias entre elas, especialmente quanto às expectativas lançadas sobre a gestão democrática e participativa, assim como da atuação de seus respectivos Conselhos Escolares.

A Crede 20 possui sede em Brejo Santo, na Região do Cariri Oriental, extremo Sul do Ceará, e está sob a coordenação da Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará (Seduc). A Coordenadoria conta com dez municípios sob sua jurisdição, são eles: Abaiara, Aurora, Barro, Brejo Santo, Jati, Mauriti, Milagres, Missão Velha, Penaforte e Porteiras. Conta ainda

com 22 escolas estaduais.<sup>2</sup> A Figura 1 indica a localização da Crede 20 no estado do Ceará, bem como as respectivas cidades que a compõem.

Figura 1 - Mapa do Ceará dividido pelas Coordenadorias Regionais de Educação. Com destaque para a Crede 20.



Fonte: Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) (2020).

Com o objetivo de entender como os diretores escolares percebem a gestão democrática e participativa e, principalmente, como eles percebem a atuação do Conselho Escolar em suas respectivas escolas, foi aplicado um questionário com 20 diretores da Crede 20. Só não entraram na pesquisa os diretores dos Centros de Educação de Jovens e Adultos (Ceja) por apresentarem

<sup>2</sup> Escolas estaduais da Crede 20: CEJA Joaquim Gomes Basílio, CEJA Padre Amorim, EEEP Babina Viana Arrais, EEEP Irmã Ana Zélia da Fonseca, EEEP Leopoldina Gonçalves Quezado, EEEP Padre João Bosco de Lima, EEEP Professor José Osmar Plácido, EEFM Belarmino Lins de Medeiros, EEM Adauto Leite, EEM André Cartaxo, EEM Aristarco Cardoso, EEM Deputado Antônio Leite Tavares, EEM Dona Antônia Lindalva de Medeiros, EEM José Matias Sampaio, EEM Mauro Sampaio, EEM Moisés Bento da Silva, EEM Monsenhor Antônio Feitosa, EEM Padre Amorim, EEM Professora Eunice Maria, EEM Simão Ângelo, EEMTI Professor José Teles de Carvalho e Escola Tabelaio José Pinto Quezado.

um cotidiano escolar muito diferente das demais escolas. Dos 20 questionários aplicados foram devolvidos 16, totalizando 80% do total distribuído. A aplicação do questionário foi feita por meio da internet, através do Google Formulário, possibilitando maior agilidade no processo de coleta e tabulação dos dados. As respostas dos diretores se deram entre o dia 20 e o dia 26 de dezembro de 2019, perfazendo um total de sete dias. A escolha do diretor escolar para responder este questionário não se deu ao acaso. Essa função exerce um papel crucial no bom andamento das atividades e processos das instituições de ensino. Não nos referimos aqui à noção do diretor centralizador e autoritário. Mas àquele capaz de articular os anseios da comunidade e da sua equipe, sem desconsiderar as propostas educacionais da rede à qual faz parte. De acordo com Padilha (2005):

[...] o diretor da escola ou dirigente da unidade escolar e seu vice, responsáveis pela coordenação de todas as atividades escolares, devem ser capazes de “seduzir” os demais segmentos para a melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido na escola. Isso significa, por exemplo criar mecanismos e condições favoráveis para envolvê-los na elaboração do projeto político-pedagógico da unidade [...] (PADILHA, 2005, p. 75).

Dentre os 16 diretores respondentes, 14 têm vínculo efetivo com a Seduc, mostrando que a maioria possui estabilidade e, portanto, aumenta a chance de haver mais engajamento e um maior sentimento de pertencimento à instituição. Tal fato pode ocasionar um maior cuidado do espaço escolar e zelo pelo bom funcionamento do cotidiano institucional. Ainda abordando o perfil desses gestores, notamos que 13 possuem especialização *Lato Sensu* e três possuem mestrado. Observamos ainda que metade atua a pelo menos cinco anos nessa função, representando assim uma boa parcela de diretores com experiência sobre o funcionamento da gestão escolar, bem como saberem os aspectos positivos e negativos que ela possa apresentar. Embora os que atuam a menos tempo também tenham plenas condições de conhecer suas respectivas escolas, já que, como mencionado na seção anterior, foram escolhidos por meio de uma eleição pelas suas comunidades.

O questionário abordou três pontos principais: a participação dos pais nas atividades desenvolvidas pela escola, a gestão democrática e a atuação do Conselho Escolar.

No tocante à participação dos pais nas atividades desenvolvidas nas escolas observamos uma variação na quantidade de vezes que a família comparece à escola conforme percebe-se na Tabela 3.

Tabela 3 - Quantidade ações feita pelas escolas da Crede 20 para a participação dos pais no último semestre na escola, segundo os diretores

Quantidade de ações feitas pela escola para a participação da família	Quantidade de escolas da Crede 20
01	01
02	04
03	01
04	07
05	02
06	01

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Como é possível notar, na Tabela 3 traz respostas que revelam aspectos interessantes: apenas um respondente afirmou que só houve uma atividade que exigiu a presença dos pais na escola, no último semestre; quatro mencionaram duas participações no mesmo período. Vale destacar que um semestre escolar comporta dois períodos, dessa forma, de modo geral, ter duas reuniões de pais, num semestre, é o padrão mínimo esperado para todas as escolas. O restante dos respondentes, ou seja, onze, afirmaram haver pelo menos três momentos de atividades com a presença dos pais no mesmo período. Como esperado, a maioria das vezes que os pais estiveram presentes diz respeito às reuniões bimestrais para entrega de boletins, isso foi verificado em 10 das respostas. Contudo, algumas respostas se destacaram por saírem um pouco da obviedade. Por exemplo: um gestor afirmou que os pais participaram da jornada pedagógica, ou seja, do planejamento feito no início do ano letivo. Outros quatro gestores mencionaram ter participação dos pais em atividades culturais desenvolvidas pela instituição. Excetuando essas situações, observamos que a presença dos pais na escola tem se restringido a tratar do desempenho acadêmico dos seus filhos. E, mesmo nesses casos, nota-se que isso ainda acontece porque o convite é feito em caráter de convocação. A fim de entender de forma detalhada quais ações as escolas desenvolvem em conjunto com as famílias foi elaborada a Tabela 4.

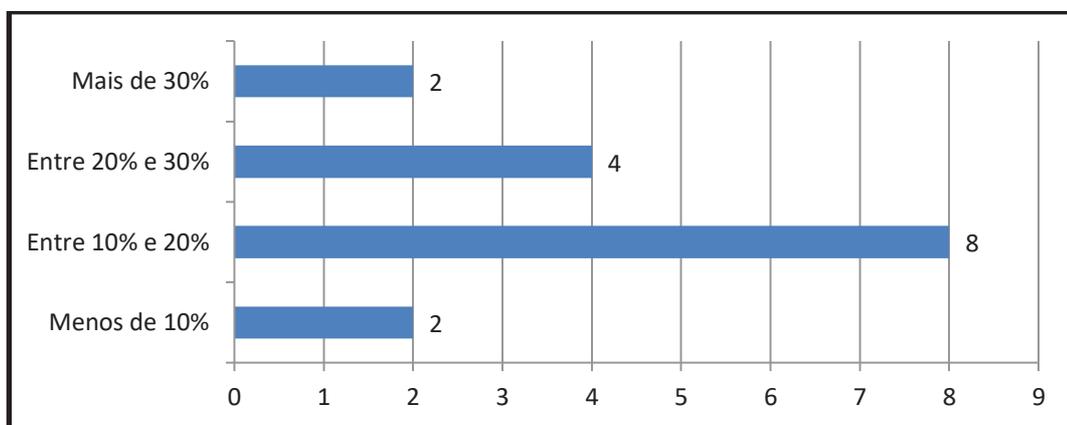
Tabela 4 - Atividades desenvolvidas pela escola que envolvem os pais

Ação envolvendo os pais	Quantidade de vezes que a ação foi mencionada pelos diretores
Conselho de Classe	01
Jornada Pedagógica	01
Palestras	02
Roda de conversa	02
Reunião do Projeto PDT	03
Eventos Culturais	04
Reuniões de Pais e/ou Bimestrais	11

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A Tabela 4 demonstra os principais estímulos feitos pelas escolas para trazer os pais para escola. Como mencionado, grande parte das ações envolvendo a família está associada ao rendimento escolar dos estudantes. Cabe destacar que era possível assinalar mais de uma ação ao responder o questionário. Ainda abordando a questão da presença dos pais na escola, foi feita uma indagação aos diretores sobre a presença da família na escola sem que convites fossem feitos. O resultado obtido pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Proporção dos pais procuram conversar com o diretor independente de convocações



Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa online (2020).

Observando o Gráfico 2 notamos que apenas dois diretores afirmaram que mais de 30% dos pais procuram a escola fora dos momentos de convocação. A maior parte dos diretores afirmou que, no máximo, 20% dos pais fazem isso com frequência. Esses dados evidenciam certo desinteresse ou falta de condições da família em participar mais ativamente da escola.

Para entendermos como os diretores percebem a participação da família na escola foi desenvolvida a Tabela 5, que elenca algumas afirmações, sobre as quais os gestores assinalaram o seu grau de concordância ou discordância.

Tabela 5 - Grau de concordância/discordância dos diretores sobre a participação dos pais em suas respectivas escolas

Afirmação (código/referência)	(Continua)			
	Concordo plenamente	Concordo	Discordo	Discordo plenamente
Acho desnecessária a presença dos pais nos eventos da escola (9A)	2	0	0	14
A participação dos pais está diminuindo ultimamente (9B)	3	4	7	2

Afirmação (código/referência)	(Conclusão)			
	Concordo plenamente	Concordo	Discordo	Discordo plenamente
Procuo incentivar a presença dos pais na escola (9C)	15	1	0	0
Quanto mais procuro estimular a presença dos pais nos eventos da escola, menos eles querem vir (9D)	0	3	3	10
Sem a presença dos pais na escola a aprendizagem dos alunos é prejudicada (9E)	9	6	1	0
Acredito que seja possível o acompanhamento dos pais ao processo de aprendizagem dos seus filhos, sem a presença dos mesmos na escola (9F)	0	6	1	9
A presença constante dos pais na escola não é garantia de melhoria na aprendizagem (9G)	0	6	5	5
Quanto mais pais presentes na escola, mais difícil é tomar decisões (9H)	0	0	2	14
A participação dos pais precisa ser apenas para acompanhar os filhos com os deveres escolares (9I)	0	1	2	13
Não é possível acolher todas as demandas dos pais no Conselho Escolar (9J)	1	6	7	2
Para o Conselho Escolar funcionar os pais não devem participar dele (9K)	1	0	1	14
Com tantas tarefas sob responsabilidade do(a) diretor(a), não há como depender dos pais para tomar decisões na gestão da escola (9L)	0	2	4	10

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A Tabela 5 revela que os diretores, em sua maioria, acham de extrema importância a presença dos pais nos eventos da escola, 15 afirmaram concordar plenamente que incentivam a presença dos responsáveis pelos alunos na escola. Embora quatro deles concordem que a participação dos responsáveis está diminuindo ultimamente. Esses dados parecem contraditórios, principalmente quando confrontados com a afirmação (Tabela 5 - código/referência 9D) do questionário que afirmava o seguinte: “quanto mais procuro estimular a presença dos pais nos eventos da escola, menos eles querem vir”, na qual 13 afirmaram discordar dela. Ou seja, a presença dos responsáveis está diminuindo apesar dos esforços dos gestores. Essa problemática se acentua, uma vez que, para 15 dos respondentes, sem a presença dos pais na escola a aprendizagem dos alunos é prejudicada. Esse entendimento entra no

contexto da responsabilização da escola pela educação das crianças e adolescentes, e, simultaneamente, por uma progressiva diminuição da família no acompanhamento de seus filhos. Dessa forma, quando os gestores falam da importância da presença dos pais na escola, na verdade, a preocupação maior é com o acompanhamento acadêmico e comportamental das crianças e adolescentes. De maneira que a escola não tenha que se responsabilizar sozinha pela educação deles. Essa corresponsabilização não se restringe à presença física na escola, é possível haver um acompanhamento da aprendizagem mesmo fora dela, pelo menos foi o que 6 diretores responderam na afirmação (Tabela 5 - código/referência 9F), embora a maioria ainda acredite que na escola esse acompanhamento possa ser mais efetivo. Este mesmo número de diretores, isto é, seis, afirmaram que a presença dos pais na escola não é necessariamente garantia de melhoria da aprendizagem. Neste campo de debate não há, portanto, um consenso entre os diretores, pois cerca de um terço deles entende que há outras possibilidades de acompanhamento e participação além dos muros da escola.

Por outro lado, na afirmação (Tabela 5 - código/referência 9I), na qual 15 diretores afirmaram discordar de que “a participação dos pais precisa ser apenas para acompanhar os filhos com os deveres escolares”, evidencia-se também um interesse da participação dos pais para além da questão cognitiva. O que parece ser uma contradição é, na verdade, uma ideia complementar, ou seja, os gestores desejam uma maior participação da família na escola, um maior apoio no processo ensino-aprendizagem, mas também apoio na própria gestão. A afirmação (Tabela 5 - código/referência 9I) comprova isso na qual 14 gestores afirmaram discordar da ideia de que “com tantas tarefas sob responsabilidade do diretor, não há como depender dos pais para tomar decisões na gestão da escola”. Nota-se um anseio que os pais e a comunidade escolar colaborem com o processo educacional. Segundo Gadotti e Romão (1997):

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI; ROMÃO, 1997, p. 16).

Segundo os autores um maior envolvimento e colaboração dos pais e da comunidade deve ser precedido de um maior conhecimento e compreensão da própria escola, seu funcionamento e os que nela estudam. Esse pode ser, portanto, um caminho possível para uma melhor integração entre família e escola.

No tocante à gestão democrática e participativa, objetivando demonstrar como os diretores da Crede 20 a percebiam no cotidiano de suas escolas, foi elaborada a Tabela 6 que traz a percepção dos gestores sobre os significados e manifestações desse tipo de gestão.

Tabela 6 - Grau de concordância/discordância dos diretores sobre o significado de gestão democrática e participativa

Afirmação (código/referência)	Concordo plenamente	Concordo	Discordo	Discordo plenamente
Gestão democrática é eleger o diretor da escola (10A)	2	5	3	6
Gestão democrática é ter Conselho Escolar na escola (10B)	4	10	2	0
Se a escola não tem eleição para diretor e conselho escolar, ela não tem gestão democrática (10C)	4	3	7	2
Gestão democrática é tomar decisões de forma coletiva (10D)	9	7	0	0
A gestão democrática significa dar a mesma importância a opinião de todos (10E)	9	6	1	0
A gestão democrática significa dividir a liderança da escola com os outros segmentos além do núcleo gestor (10F)	14	2	0	0
A gestão democrática significa tomar consciência dos problemas da comunidade (10G)	10	4	1	1
A gestão democrática significa se solidarizar com as lutas do povo (10H)	8	3	3	2
A gestão democrática significa responsabilizar a todos pelo processo educacional (10I)	12	4	0	0
A gestão democrática significa ter transparência e publicidade das ações e decisões tomadas no cotidiano escolar (10J)	15	1	0	0
A gestão democrática significa fazer funcionar o Conselho Escolar (10K)	9	7	0	0
Gestão democrática é definida pela forma como o(a) diretor(a) toma as decisões (10L)	6	6	3	1
A gestão democrática dificulta as decisões do(a) diretor(a) (10M)	0	0	3	13
A gestão da escola não precisa ser democrática (10N)	0	0	0	16
As expectativas com relação à gestão democrática na escola são exageradas e de difícil realização (10O)	0	1	5	10

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A Tabela 6 evidencia-se que nove diretores concordaram plenamente que, gestão democrática e participativa, é tomar decisões de forma coletiva e, sete, concordam em parte. Há uma concordância plena por 14 diretores de que gestão democrática é dividir a liderança com outros segmentos além do núcleo gestor. Por fim, nenhum gestor afirmou concordar que a gestão da escola não precisa ser democrática. É evidente, portanto, uma noção de que uma gerência autoritária e centralizadora está fora de questão. Prevalece a noção de que uma gestão mais participativa não é só importante como também necessária. Entretanto, quando a abordagem dessa temática é feita de modo mais detalhado, ocorre uma variação nas percepções que estes diretores possuem. Por exemplo: metade deles afirmou concordar plenamente que gestão democrática significa se solidarizar com as lutas do povo. Contudo, três concordam parcialmente, e outros três discordam em parte e, ainda, dois afirmaram discordar plenamente. Isto é, não há um consenso de que a gestão democrática deve assumir necessariamente um papel político e ideológico, pelo menos para parte destes diretores. Em contrapartida, quando questionados se a gestão democrática significa responsabilizar a todos pelo processo educacional, 12 diretores afirmaram concordar plenamente. E, 15, também afirmaram concordar plenamente que significa ter transparência e publicidade das ações tomadas no cotidiano escolar. Evidenciando, dessa forma, uma maior aproximação de preceitos da gestão gerencialista pela maior parte desses gestores. Quanto às questões acerca do Conselho Escolar destacamos, primeiramente, que não há uma diretriz quanto à frequência das reuniões do organismo colegiado. A quantidade de reuniões que ocorrem nas escolas da Crede 20 podem ser observadas a Tabela 7.

Tabela 7 - Quantidade de reuniões previstas e realizadas pelos Conselhos Escolares da Crede 20, segundo os diretores

(Continua)

Questões propostas	Alternativas				
	0 a 1	2 a 4	5 a 6		
Quantas reuniões do Conselho Escolar houve no último semestre?	2	11	3		
Em quantas reuniões no último semestre houve participação de representantes de todos os segmentos da escola?	7	8	1		
Questões propostas	Alternativas				
	0 a 12	13 a 24	25 a 37	38 a 50	51 a 63
Quantas reuniões estavam previstas (de acordo com o regimento da escola) para o Conselho Escolar de 2013 aos dias atuais?	3	2	5	4	2

(Conclusão)

Questões propostas	Alternativas				
	0 a 12	13 a 24	25 a 37	38 a 50	51 a 63
Quantas reuniões foram realizadas efetivamente para o Conselho Escolar de 2013 aos dias atuais?	4	2	4	4	2

Questões propostas	Alternativas	
	Sim	Não
No período de 2013 aos dias atuais houve alguma reunião extraordinária?	15	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme podemos observar na Tabela 7, em 11 dos conselhos as reuniões são bimestrais, em três são mensais, e, em outros dois são semestrais. Juntando essa informação com a notícia de que no último semestre em 15 das escolas houve pelo menos duas reuniões do conselho, percebemos que nas escolas da Crede 20 as reuniões desse órgão têm ocorrido como previsto. Quando extrapolamos essa informação para o período de 2013 aos dias atuais, que corresponde ao período proposto por este estudo para análise da atuação do Conselho Escolar da Escola Tabela, observamos que das reuniões previstas, cerca 88% delas foram efetivamente realizadas, de acordo com as respostas dos diretores. Dessa maneira, diferentemente do que acontece no Conselho Escolar da instituição deste estudo, há reuniões sistemáticas na maior parte das demais escolas da Crede 20. Contudo, é notável que, como estamos analisando uma série de oito anos, em algumas escolas ocorreram poucas reuniões. Na verdade, em quatro escolas ocorreram apenas quatro, isso quer dizer que, em média, houve reuniões a cada dois anos. Nesse sentido, nessas escolas ocorreram menos reuniões do que na Escola Tabela. Isso talvez seja explicado na resposta dada pelos diretores na qual quase todos afirmaram terem ocorrido reuniões extraordinárias nos conselhos de suas escolas.

Tão importante quanto as reuniões acontecerem são as temáticas discutidas nelas. Objetivando apresentar uma visão ampla e completa dos principais assuntos discutidos nessas reuniões foi elaborada a Tabela 8. Destacamos que cada diretor poderia mencionar até três temáticas.

Tabela 8 - Principais temáticas discutidas nas reuniões do Conselho Escolar

(Continua)

Temáticas citadas	Quantidade de vezes que a temática foi mencionada pelos diretores
Avaliações internas	01
Portaria de Matrícula	01
Regimento escolar	01
Evasão e abandono escolar	02
Adesão ao Novo Ensino Médio	02
Normas de convivência	02

(Conclusão)

Temáticas citadas	Quantidade de vezes que a temática foi mencionada pelos diretores
Projeto Político Pedagógico	03
Violência	03
Indisciplina	05
Resultados de aprendizagem	05
Prestações de contas	06
Infrequência	06

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme é possível observar no quadro anterior, a maior parte das respostas dos gestores escolares abordam: frequência escolar, aspectos relacionados à gestão financeira, resultados de aprendizagem, indisciplina e violência. Quando questionados se consultam o Conselho Escolar para fazerem mudanças pedagógicas, todos afirmaram que mobilizam o órgão para fazê-lo.

Como já mencionado anteriormente neste estudo, o Conselho Escolar é uma determinação legal e se faz presente em todas as escolas públicas do Brasil. Mesmo que sua atuação possa ser restrita em maior ou menor grau em algumas instituições, é fato que é um órgão necessário, ainda que seja simplesmente para cumprir um papel burocrático. Dessa forma, no Tabela 9 podemos observar qual o grau de relevância e atuação que o Conselho exerce nas escolas da Crede 20 na percepção dos seus respectivos diretores.

Tabela 9 - Percepções dos diretores da Crede 20 sobre o Conselho Escolar e sua atuação em suas respectivas escolas

(Continua)

Afirmação	Muito	Pouco(a)	Nenhum/ nada
a- O Conselho Escolar é imprescindível para a gestão da escola.	15	1	0
b- O Conselho Escolar acompanha os projetos desenvolvidos na escola.	13	2	1
c- Existe abertura para a participação do Conselho Escolar na gestão da escola.	16	1	0
d- A atuação do Conselho Escolar se dá de maneira constante na minha escola.	13	3	0
e- O Conselho Escolar participou ativamente da construção do PPP (Projeto Político Pedagógico) da minha escola.	13	3	0
f- O Conselho Escolar participa de reuniões da escola que abordam o Currículo.	10	6	0
g- Eu, enquanto diretor(a), para fazer mudanças pedagógicas, consulto o Conselho Escolar.	15	1	0
h- O Conselho Escolar conhece o regimento interno da minha escola.	12	4	0

Afirmação	(Conclusão)		
	Muito	Pouco(a)	Nenhum/ nada
i- O Conselho Escolar participa das discussões acerca do Novo Ensino Médio.	7	9	0
j- As medidas coercitivas a alunos, conforme previstas no regimento interno da escola, são tomadas com a participação do Conselho Escolar.	14	2	0
k- O Conselho Escolar fiscaliza a aplicação efetiva dos recursos recebidos pela escola.	15	1	0
l- O Conselho Escolar recorre a órgãos superiores ante a problemas enfrentados pela escola.	5	9	2
m- O Conselho Escolar me procura para fazer críticas à minha atuação enquanto diretor(a).	4	9	3

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa online (2020).

A Tabela 9 demonstra que há uma grande parcela dos diretores, isto é, 15 que acreditam que o Conselho Escolar é imprescindível para a gestão. Esses dados confirmam que este órgão é importante no cotidiano dessas instituições. Isso é mais uma vez confirmado quando 13 gestores afirmam também que a atuação do Conselho se dá de forma constante. Dessa maneira, mais uma vez notamos um afastamento da realidade que ocorre na escola foco deste estudo e daquela observada na maioria das escolas da Crede 20. Uma vez que, na Escola Tabetião José Pinto Quezado a atuação deste organismo colegiado tem se restringido à esfera burocrática conforme evidenciado na análise da ata. Outra diferença que se evidencia é a respeito da afirmação “o conselho escolar fiscaliza a aplicação efetiva dos recursos recebidos pela escola”, para 15 diretores essa fiscalização tem sido constante enquanto na Escola Tabetião tem ficado restrita a assinatura de atas.

Por fim, a Tabela 9 trouxe duas afirmações que dividiram as respostas dos diretores. A primeira “o Conselho Escolar recorre a órgãos superiores ante os problemas enfrentados pela escola”, na qual, cinco afirmaram que isso é feito constantemente, nove disseram que ocorre pouco e dois afirmaram que nunca acontece. A segunda “o Conselho Escolar me procura para fazer críticas à minha atuação enquanto diretor”, na qual, quatro afirmaram que isso é feito constantemente, nove disseram que ocorre pouco e três afirmaram que nunca acontece. As respostas das duas afirmações revelam que quando se trata de o Conselho Escolar tomar iniciativa e deliberar de forma independente à gestão, o percentual de atuação é bem baixo, ou seja, embora legalmente seja um órgão autônomo, na prática, ainda depende muito da parceria com a gestão para atuar de forma constante e eficaz. Nesse sentido, a maioria dos conselhos da Crede 20 se aproximaram da realidade observada no da Escola Tabetião.

Com a finalidade de verificar os limites da participação dos Conselhos Escolares das instituições de ensino da Crede 20, elaboramos a Tabela 10, que procura captar as percepções dos diretores sobre a importância e a atuação desses órgãos em suas respectivas escolas.

Tabela 10 - Grau de concordância/discordância da importância e atuação dos Conselhos Escolares por parte dos diretores escolares da Crede 20

(Continua)

Afirmção (código/referência)	Concordo plenamente	Concordo	Discordo	Discordo plenamente
Em teoria o Conselho Escolar é uma ótima ideia mas, na prática, difícil de fazer funcionar com eficiência (27A)	0	5	5	6
Sinto que o Conselho Escolar dá a contribuição que pode; é desnecessário insistir em uma maior participação do mesmo (27B)	1	1	6	8
As expectativas com relação ao funcionamento do Conselho Escolar são exageradas (27C)	0	1	8	7
Acredito que as pessoas exageram acerca da necessidade de contribuição do Conselho Escolar (27D)	0	1	9	6
Dada a autoridade que o(a) diretor(a) possui, o Conselho Escolar raramente discorda dele(a) (27E)	0	3	5	8
Na minha escola, o Conselho Escolar serve para validar as decisões da gestão (27F)	1	5	4	6
Percebo que o Conselho Escolar hoje represente apenas uma necessidade legal e não um órgão efetivo (27G)	0	2	4	10
O Conselho Escolar deveria restringir sua atuação à esfera consultiva. Deixando a deliberativa para o(a) diretor(a) (27H)	0	1	5	10
Sinto que o Conselho Escolar não tem formação suficiente para tomar decisões importantes (27I)	1	2	4	9
Entendo que o Conselho Escolar não tem competência técnica para tomar decisões importantes (27J)	0	2	3	11
Se o Conselho Escolar deixasse de existir não mudaria o cotidiano da minha escola (27K)	0	1	3	12
Na minha escola, o Conselho Escolar basicamente assina atas e prestações de contas (27L)	0	1	4	11

Afirmção (código/referência)	(Conclusão)			
	Concordo plenamente	Concordo	Discordo	Discordo plenamente
Sempre levo em consideração orientações dadas pelo Conselho Escolar (27M)	13	3	0	0
No passado o Conselho Escolar era mais atuante (27N)	1	1	5	9

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme evidenciado na tabela anterior, notamos que diante da afirmação observada no item (Tabela 10 - código/referência 27B): “sinto que o Conselho Escolar dá a contribuição que pode; é desnecessário insistir numa maior participação”, 14 afirmaram discordar da mesma. Ainda nesse sentido, 15 discordaram também da afirmação (Tabela 10 - código/referência 27C): “as expectativas com relação ao funcionamento do Conselho Escolar são exageradas”. Percebemos, portanto, que a maioria dos gestores entende que este colegiado, além de possuir uma grande importância, não deve ter sua atuação limitada, pelo contrário deveria ser ampliada. Em suma, os órgãos colegiados possibilitam espaços de participação ativa, conforme Lück (2002):

A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. Constitui a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa a aspectos burocráticos e limitados dentro do sistema de ensino e a partir de práticas orientadas pelo senso comum ou hábitos não avaliados. Baseado em bom senso, a delegação de autoridades àqueles que estão envolvidos na realização de serviços educacionais é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organizações eficazes e com alto grau de desempenho ao redor do mundo. (LÜCK, 2002, p. 35).

Há outra confirmação desse argumento, isto é, da ideia de que a gestão compartilhada é, na verdade, um modelo que permite maior eficácia. No item Tabela 10 - código/referência 27G do questionário no qual apenas dois gestores concordaram parcialmente com a afirmação “percebo que o Conselho Escolar hoje represente apenas uma necessidade legal e não um órgão efetivo”, ou seja, a maioria entende que o Conselho exerce atividades funcionais no dia a dia dessas escolas. Nesse sentido, mais uma vez parece haver uma discrepância entre a realidade presente na atuação do Conselho Escolar na Escola Tabela 10 - código/referência 27G e de grande parte das escolas da Crede 20. Isto fica ainda mais evidente no item Tabela 10 - código/referência 27L diante da afirmação “na minha escola, o Conselho Escolar basicamente assina atas e prestações de contas”, na qual 15 dos respondentes afirmaram discordar da mesma.

Outro aspecto importante revelado neste questionário diz respeito à questão da formação dos conselheiros. Havíamos cogitado a hipótese que uma das razões da limitada atuação do Conselho Escolar na Escola Tabela 10 estava relacionada à sua limitada formação, isto é, ausência de preparação técnica para o efetivo exercício de função. E mais uma vez as respostas se mostraram surpreendentes, do ponto de vista das expectativas previamente lançadas. Pois, 13 diretores discordaram da afirmação (Tabela 10 - código/referência 27I) “sinto que o Conselho Escolar não tem formação suficiente para tomar decisões importantes” e, 14 discordaram também da afirmação (Tabela 10 - código/referência 27J) “entendo que o Conselho Escolar não tem competência técnica para tomar decisões importantes”. Tais dados evidenciam que a maior parte desses diretores acredita que esses órgãos colegiados têm competências e capacidades técnicas para exercerem funções deliberativas dentro de suas respectivas instituições.

Por fim, o questionário abordou alguns aspectos mais específicos sobre o Conselho Escolar, sua atuação e sua relação com a gestão escolar. Os resultados podem ser observados na Tabela 11.

Tabela 11 - Questões sobre o Conselho Escolar, na percepção dos diretores da Crede 20

Questão proposta	Sim	Não
Você conhece todos os membros atuais do Conselho Escolar?	16	0
Você participou da eleição dos representantes do Conselho Escolar?	15	1
Na sua escola, o Conselho Escolar encontra espaço para participar, dar sugestões e expor suas ideias.	16	0
Você, enquanto diretor (a), para fazer mudanças pedagógicas, consulta o Conselho Escolar?	16	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Como podemos evidenciar na tabela anterior, todos os diretores das escolas da Crede 20 conhecem os membros do Conselho Escolar e quase todos eles participaram da última eleição do mesmo. Segundo eles, em suas respectivas escolas, há espaço aberto para que o Conselho Escolar participe e opine livremente e todos eles afirmam também que consultam o referido órgão antes de fazerem mudanças pedagógicas. Nesse sentido, partindo da premissa que essas informações correspondem à realidade, notamos uma diferença entre o que ocorre na Escola Tabela 10 e nas demais escolas da Crede 20, pois com base nas informações contidas nas atas do Conselho Escolar da instituição estudada, percebemos que, pelo menos a última questão abordada no Tabela 11, a respeito da consulta sobre questões pedagógicas, não são feitas, pois, em quase nenhuma ata há questões pedagógicas sendo discutida.

A presente pesquisa mostrou-se bastante válida, uma vez que muitos resultados obtidos se tornaram evidências que apontam para um problema real no que diz respeito à gestão participativa e a atuação do Conselho Escolar da instituição objeto deste estudo. Numa perspectiva ampla, podemos perceber que as escolas da Crede possuem expectativas sobre a gestão democrática e, ao que parece, possuem certa frustração entre o que preconizam as leis e grande parte de literatura e a realidade da gestão democrática, ou seja, é complicado colocar em prática e notar de forma clara esse modelo de gestão se materializar no cotidiano das instituições.

Quanto ao Conselho Escolar especificamente, também notamos algumas dificuldades em vê-lo atuante em quase todas as escolas da Crede 20, mas, notabilizaram-se algumas diferenças entre eles e o que ocorre na Escola Tabelaão, nessas instituições o conselho parece ser um pouco mais efetivo, principalmente quanto ao cumprimento de seus regimentos, pelo menos foi o que revelou a maior parte das respostas dos seus respectivos diretores. Dessa forma percebemos que a primeira hipótese levantada na seção anterior se encaixou melhor aos resultados desta pesquisa, ou seja, o Conselho Escolar da Escola Tabelaão parece ser uma exceção ao que se observa nas outras escolas da região.

Estas constatações nos levaram a realizar um estudo mais detalhado e fazer uma pesquisa comparativa com outra instituição da região que, conforme relatos, apresenta uma gestão mais participativa e, teoricamente, mais próxima do que preconizam as leis sobre gestão democrática. Esta metodologia comparativa se justifica com a ideia de encontrar na outra escola as perspectivas e práticas que a levaram a uma maior participação. No capítulo a seguir será possível entender melhor essa comparação, também como será feita a fundamentação teórica deste estudo.

### **3 ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DA COMUNIDADE ESCOLAR SOBRE A GESTÃO PARTICIPATIVA E SOBRE O CONSELHO ESCOLAR DA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO DE TEMPO INTEGRAL TABELIÃO JOSE PINTO QUEZADO**

O objetivo deste capítulo é analisar as expectativas de atuação do Conselho Escolar da Escola Tabelaão José Pinto Quezado. Para tanto, o capítulo foi organizado em cinco seções. A primeira seção apresenta o referencial teórico a partir do qual se pretende analisar a gestão democrática e participativa sob duas vertentes principais: uma mais ligada à gestão político-ideológica, que a entende como uma importante ferramenta pertencente a uma agenda política, especialmente quando trabalhada nas escolas. E outra mais ligada ao modelo de gestão gerencialista. A segunda seção tem como ênfase a metodologia utilizada no processo da pesquisa, apontando os procedimentos de coleta de dados e investigação. Foram usados questionários e entrevistas objetivando a obtenção de dados para análise das ações que ocorrem na instituição pesquisada. Na terceira, quarta e quinta seções deste capítulo foram feitas as análises dos dados conseguidos por meio da pesquisa de campo. Sendo que na terceira o enfoque está na participação da família na aprendizagem dos estudantes, a quarta aborda como os principais segmentos da escola percebem a gestão participativa e, por fim, na quinta seção é abordada a origem e caracterização do Conselho Escolar, também é feita uma análise deste órgão na percepção da comunidade escolar.

#### **3.1 REFERENCIAL TEÓRICO: A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS BRASILEIRAS SOB A VERTENTE GERENCIALISTA E A VERTENTE POLÍTICO-IDEOLÓGICA**

Dentro deste estudo torna-se importante contextualizar as análises de pesquisadores que abordam a gestão democrática e participativa na educação. Com enfoque especial na gestão das escolas e manifestada principalmente por meio dos Conselhos Escolares. Por um lado, será abordada uma gestão sob o viés gerencialista. E, por outro lado, elencaremos argumentos que se fundamentam na gestão democrática, na perspectiva política.

Como já mencionado anteriormente houve significativas mudanças na forma de se considerar a gestão das escolas no período do final da década de 1980 e início da década de 1990. O momento pós-ditadura militar exigia mudanças imediatas na administração pública. O modelo autoritário e centralizador teria que ceder espaço para outro mais aberto, mais descentralizado e transparente.

Os modelos de gestão vigentes até então eram caracterizados por resquícios da administração patrimonial, presente no Brasil desde o período colonial, passando pelo Império

e, durante o início da República, isto é, até o início do século XX. Marcado principalmente por seu caráter personalista, que segundo Holanda (1995) não se resume ao Estado, mas é, também, um problema societal. Para ele, o patrimonialismo resulta de uma cultura da personalidade, por meio da qual não existem regras impessoais de relação no plano da sociedade e entre a sociedade e o Estado. A literatura, sobre essa modalidade da administração, destaca que a relação entre Estado e administração pública possui origem nas práticas patrimonialistas ocorridas desde o período colonial, mediante a supremacia de Portugal sobre o Brasil.

Segundo Faoro (2000), a origem e a propagação das tradições patrimonialistas foram reproduzidas no Brasil de forma mais incisiva no período imperial, especialmente a partir do advento da Carta Magna de 1824. Porque os representantes da “colônia” se preocupavam em cuidar de seus próprios interesses em detrimento do Estado. Contudo, enfatizam Leal (1993) e Faoro (2000), por conta disto, a posição e o *status* adquiridos no meio social da época, mesmo sendo “vendido ou dado” pelo rei, revelava pouca ou nenhuma preocupação em separar o público do privado. As funções e cargos ocupados não eram bem definidas, porque a posição que estavam no Estado lhes permitia mandar e desmandar, aproveitando de suas funções para retornos pessoais e a defesa de interesses individualizados. Assim, essas formas de gestão pública que se solidificaram no Brasil, sob a égide do patrimonialismo, mostram que:

[...] tais costumes ficaram caracterizados pela cordialidade, que tratam de situações que deveriam ser de interesse geral e caráter impessoal da mesma maneira como tratariam de seus problemas pessoais, mas sempre mantendo as relações de poder intacta, na qual os mesmos grupos sempre se encontram acima dos demais e das leis (HOLANDA, 2000, p. 132).

Esse modelo perdurou por muito tempo na Administração Pública. Segundo Weber (1999), a manutenção e a garantia do poder da dominação tradicional (patrimonial) vem da crença no passado eterno, na justiça e na pertinência da maneira tradicional de agir. Isto é, mesmo depois da independência do Brasil, o patrimonialismo seguiu dominando, seja pelo caráter personificado e arbitrário do chefe de estado, seja pelos costumes e hábitos que se entranharam na população.

Somente após 1930, mais especificamente a partir do chamado “Estado Novo” que surgiria no Brasil a Administração Burocrática do Estado. Fundamentada no modelo burocrático de Weber, caracterizada pelas regras objetivas e limitação da autonomia, com ênfase nos meios e não nos fins ou resultados. Partindo da ideia de determinar um conjunto de mecanismos legais para organizar e racionalizar e, por fim, tornar mais eficiente o espaço institucional das organizações públicas, substituindo o modelo de gestão patrimonial.

Em 1933 foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público (Dasp), que se transformou no símbolo da busca de um Estado moderno e de uma burocracia pública profissionalizada. Do ponto de vista prático, o departamento foi responsável pela organização do Estado quanto ao planejamento, orçamento e administração de pessoal. Entre 1945 e o golpe de 1964, ocorreram várias tentativas de se retomar a reforma com o mesmo ímpeto inicial, fortalecendo o sistema de mérito, a profissionalização dos burocratas e a organização do Estado (PAULA, 2005, p. 106).

Conforme Weber (1999), esse modelo apoia-se em competências oficiais fixas, ordenadas por leis. Seria o que Weber (1991) chamaria de “Dominação Racional Legal” consiste em um modelo de organização burocrática, pois “qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto sancionado corretamente quanto à forma” (WEBER, 1991, p. 128). Dessa forma, a relação entre dominantes e dominados limita-se a uma formalidade legal preestabelecida, amparadas por um “contrato” ou “leis” que regulamentam todo o processo de dominação burocrática.

O modelo burocrático weberiano teve um impulso na administração pública brasileira com o Decreto-Lei n.º 200, durante a Ditadura Militar, passando por importantes mudanças, conforme Filgueiras (2018) a proposta era promover alterações no serviço civil de forma a reduzir seu formalismo, estabelecer revisão de procedimentos no sentido da facilitação, descentralização, organização do planejamento governamental e introdução de controles sobre a máquina burocrática. Contudo, o autoritarismo criou uma visão tecnocrática e potencializou os problemas históricos da administração pública brasileira, resultando no descontrole financeiro, na falta de responsabilização de governantes e burocratas perante a sociedade, na politização indevida da burocracia, além da fragmentação excessiva das empresas públicas, com a perda de foco na atuação governamental (ABRUCIO, 2007). Apesar das disfunções e limites do modelo burocrático, observa-se que o conceito moderno de burocracia de Weber, possuía no princípio da eficiência um ponto de partida para planejar, organizar, executar e controlar as principais funções da administração. Assim, procurava-se com o modelo burocrático gerar ambientes favoráveis à competência, meritocracia, profissionalismo e formalização das relações de trabalho. Entretanto, o modelo burocrático se mostrou insuficiente para acompanhar as mudanças globais e a acentuada complexidade do Estado. Dessa forma, apesar de apresentar alguns aspectos positivos, como: previsibilidade, uniformidade e otimização dos recursos, o modelo burocrático sofreu o desgaste do tempo e da própria mudança das circunstâncias do país. Abrindo assim espaço para outros modelos, como o gerencialista.

Ao invés da velha administração pública burocrática, uma nova forma de administração, que tomou de empréstimo os imensos avanços por que passaram, no século XX, as empresas de administração de negócios, sem, contudo, perder a característica específica que a faz ser administração pública: uma administração que não visa ao lucro, mas à satisfação do interesse público (PEREIRA, 2005, p. 26-27).

O modelo gerencial originou-se justamente do decorrer da década de 1980 e estabeleceu-se na década de 1990, no contexto do movimento internacional pela Reforma do Estado e pelo *New Public Management*. Sua origem está associada à tentativa de correção das disfunções dos modelos patrimonial e, especialmente do burocrático. Seu foco está nos resultados. É marcado também pela descentralização dos processos e pela delegação de poderes. Prescinde de avaliações de desempenho, estabelecimento de metas e aferição de resultados. Nesse sentido Pereira (1998), afirma que a reforma gerencial objetiva aumentar a eficiência e a efetividade dos órgãos e agências do Estado, melhorar a qualidade das decisões estratégicas do governo e sua burocracia e assegurar o caráter democrático da administração pública.

O gerencialismo focou em dois pontos principais. Por um lado, prevaleceu a incorporação de técnicas e ferramentas gerenciais, tais quais as utilizadas no meio privado; por outro, propagaram-se as ideias de Estado mínimo e a eficiência da “máquina pública”. Nos dois casos as perspectivas gerencialistas buscavam reestruturar o Estado-Nação conforme os moldes da administração privada e das orientações provenientes do processo de globalização (PAULA, 2005; PEREIRA, 2001).

Em 1995 o Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare) conduzia a reforma administrativa no Brasil. A ideia era readequar a atuação estatal. Conforme Filgueiras (2018) o objetivo era adequar a administração pública brasileira às novas necessidades advindas da globalização dos mercados, da presença crescente da legislação internacional de comércio e do aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão. Dessa forma, partindo do pressuposto que o setor privado é mais eficiente que o público, sugere-se uma aplicação de estratégias do privado no setor público. Nesse sentido Pollitt citado por Filgueiras afirma:

O modelo da *New Public Management* assume que a gestão pública deve se basear na profissionalização da gestão, na preferência por indicadores quantitativos e padrões explícitos de mensuração de performance, no controle quantitativo de resultados, na distribuição de recursos de acordo com a performance da política pública, na descentralização das atividades da burocracia, na competição entre agências do Estado, na flexibilidade da gerência, na disciplina no dispêndio de recursos, no corte de custos diretos e na criação de limites aos custos de transação da burocracia pública (POLLITT, 2003, p. 27-28, *apud* FILGUEIRAS, 2018, p. 75).

Com o advento da administração pública gerencial, o Estado brasileiro amplificou suas funções para além dos resultados, colocando como princípios administrativos principais a eficiência e a eficácia, que se tornaram pontos norteadores das funções estatais. Paula (2005), analisando a administração pública gerencial no Brasil, evidenciou alguns limites e possibilidades que caracterizam este modelo:

Em relação aos limites da administração pública gerencial são considerados aspectos como: a) centraliza o processo decisório e não estimula a elaboração de instituições políticas mais abertas à participação social; b) enfatiza mais as dimensões estruturais do que as dimensões sociais e políticas de gestão; c) implementou um modelo de reforma e gestão pública que não foi construído no país. Em contrapartida, os pontos positivos deste modelo de gestão desenvolveram-se sob a orientação de duas características básicas: primeiramente, possui clareza em relação à organização do aparelho de Estado e métodos de gestão. Segundo, alguns métodos gerencialistas vêm melhorando a eficiência do setor público, especialmente no campo econômico financeiro (PAULA, 2005, p. 178).

Como é notável os modelos de gestão não representam fórmulas isoladas e independentes umas das outras. Há momentos de predominância de uma sobre as outras, contudo é possível perceber elementos de duas ou mesmo três simultaneamente na recente história do Brasil. Isso é destacado por Motta (2007) ao afirmar que apesar das reformas e dos avanços proporcionados pelas inovações institucionais, a corrupção permanece como prática recorrente, mantendo um aspecto patrimonialista das relações entre Estado e sociedade.

Fazendo um recorte na administração pública para o setor educacional, observamos alguns autores que se alinham com a visão gerencialista da gestão. Autores que acreditam ser possível fazer um amalgama desta vertente com a gestão democrático-participativa. Lück (2013, p 30) “defende que a gestão é um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais”. Evidenciando assim a importância do seu caráter coletivo no alcance das metas propostas. Lück ainda relata como a participação pode ser importante na superação de dificuldades e no cumprimento da finalidade educacional:

Participação é um processo dinâmico e interativo que vai além da tomada de decisão, uma vez que caracterizado pelo interapoio na convivência do cotidiano da gestão educacional, na busca, por seus agentes, da superação de suas dificuldades e limitações do enfrentamento de seus desafios, do bom cumprimento de sua finalidade social e do desenvolvimento de sua identidade social (LÜCK, 2013, p. 30).

Notamos, portanto, uma incorporação de determinados elementos do gerencialismo em proposições relacionadas com a gestão democrático-participativa. A correponsabilização pelos

resultados, por exemplo, parece ser a característica mais presente e aparente nesse sentido. Lück (2013) afirma que participação oferece às pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados. Ou seja, participar ativamente do cotidiano escolar gera um engajamento e um sentimento de pertencimento que torna todos os atores escolares responsáveis por ela e, conseqüentemente, por seus resultados.

Vale fazer uma ressalva sobre o que seria participação. Esse conceito é muito amplo e merece um melhor detalhamento. Afinal participar pode ser apenas estar presente. Pode ser simplesmente assinar uma ata ou outro documento. Pode ser um simples levantar de mão para concordar com uma decisão na qual o indivíduo se quer pôde expressar sua vontade. Porém, a participação que entendemos como relevante e que se encaixa na noção de gestão democrática e participativa vai muito além de uma simples presença. Diz respeito promover a construção coletiva, possibilitar a participação efetiva e concomitante e desenvolver em si e no outro o potencial de autonomia. Nesse sentido Lück (2013) afirma que as variações no significado e alcance da participação pode variar desde uma simples presença física em um contexto até o assumir responsabilidade por eventos, ações, situações e resultados. A autora vai além no tocante à importância da participação e de como muitas vezes a ela se perde em questões vazias:

Participação pela participação, isto é, há um gasto de tempo em questões banais e secundárias. Os participantes são convidados a apenas envolver-se numa participação formal e elementar de verbalização e discussões superficiais sobre questões já definidas anteriormente e que passam a ser legitimadas por essa discussão (LÜCK, 2013, p. 23-24).

A crítica da autora se fundamenta no que acontece no interior de muitas escolas cuja participação se limita a confirmar ou não, contudo, prevalece a confirmação, decisões já tomadas com antecedência, seja pela equipe gestora, sejam por órgãos estaduais ou federais, mas que precisam de uma confirmação ou validação formal e oficial.

Quanto à gestão democrática e participativa propriamente dita, Lück (2013) assim a define:

A gestão democrática como o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões: envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo de melhoria contínua como um todo (LUCK, 2013, p. 57).

Nessa conceituação aborda-se a importância da coletividade e da democratização das tomadas de decisão. Contudo, é notável a retomada da ideia da responsabilização e do direcionamento para a melhoria dos processos, ou seja, os elementos da gestão gerencialista são partes integrantes da ideia de gestão democrática elaborada pela autora.

A gestão democrática-participativa encontra guarida também em autores que apresentam uma visão mais político-ideológica quanto ao papel social da escola e da educação num sentido mais amplo. Uma visão de que os ideais da democracia e da participação devem apresentar um fluxo de entrada e saída da escola, ou seja, ao mesmo tempo em que os princípios democráticos possam adentrar o espaço escolar através do trabalho dos atores de ensino, eles também possam fazer nascerem sementes que posteriormente desabrochem para além dos muros da escola e permeiem a sociedade. Gerando, dessa forma, um ciclo virtuoso que possibilitem o fortalecimento dos fundamentos democráticos e, principalmente, a possibilidade de transformação social.

Um grande expoente da defesa da escola como uma instituição de deveres tanto pedagógicos como sociais é o patrono da educação brasileira, Paulo Freire. Ao defender o espaço educacional como um lugar de recepção e, de forma simultânea, propagação dos ideais democráticos:

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade (FREIRE, 1995, p. 91).

Percebe-se, portanto, que tanto na perspectiva gerencialista como na política as limitações à gestão democrática e participa se evidenciam. É muito mais simples definir a participação do que efetivá-la, pois a rotina escolar é bem complexa, uma vez que envolve múltiplos atores e interesses, sejam internos ou externos. Destarte, pode acontecer das ações ocorrerem por obrigação ou conformismo.

### 3.2 METODOLOGIA

Para desenvolver esta pesquisa utilizamos o estudo de caso como estratégia que, segundo Yin (2005, p. 32), “[...] é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real”. Ponte (2006) acrescenta ainda que estudo de caso:

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse (PONTE, 2006, p. 2).

Para desenvolver esse estudo foi adotado como modelo de trabalho a pesquisa qualitativa. No tocante a essa modalidade de pesquisa, explicam Bogdan e Biklen (1994):

[...] em educação a investigação qualitativa é frequentemente designada por naturalista, porque o investigador frequenta os locais em que naturalmente se verificam os fenômenos nos quais está interessado, incidindo os dados recolhidos nos comportamentos naturais das pessoas”. (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 17).

Desse modo, com cunho qualitativo e através de uma comunicação entre pesquisador, escola e sujeitos pesquisados, foram aplicados questionários e realizadas entrevistas que possibilitaram uma análise mais detalhada do objeto de pesquisa. Sobre a pesquisa qualitativa Minayo (2008) explana:

O método qualitativo é adequado aos estudos da história, das representações e crenças, das relações, das percepções e opiniões, ou seja, dos produtos das interpretações que os humanos fazem durante suas vidas, da forma como constroem seus artefatos materiais e a si mesmos, sentem e pensam (MINAYO, 2008, p. 57).

A pesquisa qualitativa possibilita, portanto, obter experiências únicas e perspectivas que permitam uma compreensão ampla e, ao mesmo tempo, mais detalhada de determinadas atitudes. Neste estudo, levamos em consideração os pontos de vista dos atores escolares quanto à gestão participativa, objetivando analisar se as expectativas lançadas sobre a gestão democrática correspondem à realidade do cotidiano da Escola Tabelaio.

No que diz respeito a ação do pesquisador no contexto deste estudo, ela caracteriza-se sob a ideia da investigação-ação. Partindo da noção de que é fundamental unir teoria e prática. A esse respeito Mion e Angotti (2005) explanam tal conceito enfocando seu caráter racional, assim como também sua missão em organizar sistematicamente um novo conhecimento partindo da prática:

[...] a investigação-ação permite-nos justificar racionalmente nosso trabalho educacional para as outras pessoas, uma vez que foram efetuados registros de toda mudança ocorrida, de modo que essas provas concretas e as reflexões críticas que fazemos, nos auxiliem a elaborar uma argumentação forte, comprovada e examinada em favor de nossa prática. As argumentações que fazemos – a partir da interpretação da nossa prática, feita à luz das teorias-guia, núcleo firme do programa de investigação – passam a ser novos referenciais teóricos, pois tais práticas foram sistematizadas, registradas e legitimadas, cabendo-lhes um rigor científico (MION; ANGOTTI, 2005, p. 175).

Esses princípios são organizados como parâmetros para a realização da pesquisa e elegem como componentes importantes: o levantamento e análise bibliográfica e documental, a aplicação de questionários e a realização de entrevistas.

A análise de literatura ou levantamento bibliográfico, assim como a análise documental, foi realizada a partir da reunião e análise de fontes sobre a temática de estudo. Essas fontes, de acordo com sua natureza, podem ser primárias ou secundárias, conforme as define e diferencia Silva *et al* (2009):

As fontes primárias são dados originais, a partir dos quais se tem uma relação direta com os fatos a serem analisados, ou seja, é o pesquisador (a) que analisa. Por fontes secundárias compreende-se a pesquisa de dados de segunda mão (OLIVEIRA, 2007), ou seja, informações que foram trabalhadas por outros estudiosos e, por isso, já são de domínio científico, o chamado estado da arte do conhecimento. (SILVA *et al*, 2009, p. 6).

Tendo em vista compreender as dinâmicas da gestão democrática e participativa, principalmente no que tange ao Conselho Escolar, foram construídos dois tipos de instrumentos de pesquisa: questionários destinados aos vários segmentos escolares e roteiros de entrevista com vistas a conhecer as nuances e maiores detalhes da gestão democrática e participativa.

O questionário segundo Gil (1999, p. 128), é definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” Sobre este instrumental Marconi e Lakatos (1999, p. 100) lembram que “junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor para que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.”

Na seção a seguir será feita a descrição dos instrumentos de pesquisa. Foram aplicados questionários com diretores das escolas estaduais da Crede 20, com alunos, professores e pais da Escola Tabelaão e de uma outra escola da região, por fim foram feitas entrevistas com os conselheiros da instituição estudada.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Primeiramente foi aplicado um questionário exploratório com todos os diretores da Crede 20. Seu detalhamento foi feito do capítulo 2 deste estudo. Ele foi importante, pois permitiu observar se há semelhanças ou discrepâncias entre as instituições, principalmente quanto às expectativas lançadas sobre a gestão democrática e participativa, bem como da

atuação de seus respectivos Conselhos Escolares. Este questionário foi necessário para o levantamento de evidências do segundo capítulo desse estudo, bem como foi fundamental para nortear o restante da pesquisa. Por meio dele foi feita uma pesquisa em outra instituição que possibilitou fazer uma comparação com a Escola Tabelaio. A escolha desta metodologia comparativa de pesquisa se justifica, pois, supostamente esta outra escola apresenta diversas ações e projetos que a aproximam do modelo de gestão democrático preconizado pelas leis e por parte da literatura.

Dessa forma foram aplicados questionários com representantes dos diversos segmentos escolares, ou seja, professores, pais e alunos com o objetivo de conhecer suas percepções, opiniões e ações quanto a gestão democrática e participativa, bem como a percepção dos mesmos sobre o Conselho Escolar.

A aplicação dos questionários foi feita na escola objeto deste estudo e, também, nesta outra escola da Crede 20 com objetivo de fazer uma comparação entre duas instituições, uma vez que mesmo estando em municípios diferentes, são pertencentes à mesma regional educacional e possuem condições físicas e estruturais bem parecidas. Ambas pertencem à classe C nas categorias de escolas estaduais do Ceará, pois possuem menos de 600 alunos matriculados. As duas atendem muitos estudantes da zona rural, mais de 50%. Possuem um quadro de professores com números totais parecidos, cerca de 30 docentes. Contudo, o educandário selecionado para fins de comparação, doravante chamada de Escola B, desenvolve projetos e ações que possuem características mais próximas de uma gestão mais participativa, com destaque por ser a única escola da Crede 20, e uma das poucas do Ceará, que desenvolve de forma integrada ao currículo o projeto Aprendizagem Cooperativa, no qual os alunos aprendem uns com os outros por meio de células de aprendizagem. Trata-se de um conjunto de técnicas de ensino em que os alunos trabalham em pequenos grupos e discutem a resolução de problemas facilitando a compreensão do conteúdo, já que um colabora com o outro.

A Escola B atende exclusivamente alunos do ensino médio regular, possui 462 alunos matriculados, dos quais 27% são da zona urbana e 73% da zona rural, nos turnos manhã e tarde. Possui uma estrutura com sete salas de aula, sala de vídeo, sala de educação especial, uma quadra poliesportiva, laboratório de informática, de ciências naturais e ciências humanas. Além do projeto Aprendizagem Cooperativa, são desenvolvidas algumas ações, das quais citamos: Projeto Bate Papo Literário, Escola Espaço de Reflexão, Matemática em Toda Parte, Presente Eu Aprendo, Escola de Gestores, Encontro de Iniciação Científica, Festival Junino, jogos interclasses, Festival do Caju, Semana da Consciência Negra, Dia mundial de combate à AIDS, Sarau Literário e Balada da diversidade.

Foram elaborados três questionários de acordo com os segmentos nos quais foram aplicados. Responderam aos questionários na Escola Tabelaio José Pinto Quezado: 36 alunos, 36 pais e 21 professores, totalizando 93 respondentes. Já na Escola B foram: 44 alunos, 22 pais e 19 professores, perfazendo um total de 85 respondentes. A escolha desses sujeitos foi feita tendo vista estarem diretamente relacionados com a gestão participativa, ou seja, sem a participação efetivas desses segmentos prevalecerão práticas autoritárias e centralizadas. Dessa forma conhecer as percepções de cada um desses segmentos possibilitará obter uma visão mais detalhada da gestão como um todo. A aplicação ocorreu entre os dias 2 e 16 de abril de 2020. Essa modalidade de pesquisa foi elaborada com uma grande maioria de questões de múltipla escolha (fechadas) devido à possibilidade de maior agilidade de aplicação e análise das mesmas. Contudo, objetivando obter algumas respostas mais amplas e diversificadas foram incluídas também algumas dissertativas. Objetivando entender melhor os participantes deste questionário, foi feito o Quadro 3.

Quadro 3 - Escolas onde foram aplicados os questionários, segmentos e quantitativo de respondentes

Escola	Segmento	Quantitativo de respondentes
Escola Tabelaio	Alunos	36
	Pais	36
	Professores	21
Escola B	Alunos	44
	Pais	22
	Professores	19

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O Quadro 3 nos permite perceber de maneira mais organizada os quantitativos de cada segmento que participou desta parte da pesquisa. Uma informação a ser adicionada é que apenas responderam aos questionários alunos da 2ª e 3ª séries do Ensino Médio por já possuírem um maior contato com as escolas e suas respectivas gestões. O mesmo vale para os pais, isto é, só participaram responsáveis de alunos da 2ª e 3ª séries do Ensino Médio. Vale destacar que quanto ao segmento dos pais houve uma limitação na aplicação dos questionários de forma totalmente online, pois ficaram excluídos os responsáveis analfabetos ou que apresentassem grandes dificuldades no uso desta ferramenta tecnológica.

Além dos questionários foram realizadas entrevistas com os conselheiros da Escola Tabelaio. Este tipo de pesquisa é uma forma de coleta de dados na qual o pesquisador relaciona-se de maneira mais direta com a pessoa que faz parte do estudo em questão. Ela permite que as opiniões fluam de forma mais natural e de forma mais ampla, que é a principal vantagem desse

tipo de instrumento de pesquisa. Para este estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas, por permitirem maior flexibilidade nas respostas dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas com alguns membros do atual (2019) Conselho Escolar, entre os dias 11 e 15 de maio de 2020. Para todas elas foram utilizadas os mesmos eixos temáticos, sendo eles: participação da família na escola, gestão participativa e a atuação do Conselho Escolar, que serão analisados posteriormente. Ao todo foram cinco entrevistas que foram devidamente gravadas, posteriormente foi feita a transcrição de cada uma delas.

Foram entrevistados: o presidente do Conselho Escolar, um dos representantes dos alunos, um dos representantes dos pais de alunos, um dos representantes dos professores e um dos representantes dos funcionários com o intuito de analisar suas percepções acerca da gestão participativa e principalmente suas dificuldades em mobilizar atividades e ações democráticas no cotidiano escolar. O Conselho possui dois representantes de cada segmento da escola, o convite foi feito para todos, aqueles que se disponibilizaram foram selecionadas e uma entrevista foi agendada com um representante dos alunos, pais, funcionários e professores. Além disso, foi feita uma entrevista também com o presidente do Conselho. A escolha dos conselheiros foi feita, portanto, de modo a possibilitar as diferentes visões dos diversos segmentos que compõem a comunidade escolar. Objetivando um conhecimento mais detalhado dos entrevistados, foi elaborado o Quadro 4, que explicita o perfil de cada um deles. Vale salientar que para preservar a identidade dos sujeitos foram usados nomes fictícios.

Quadro 4 - Perfil dos conselheiros da Escola Tabela José Pinto Quezado participantes de entrevistas sobre gestão participativa

(Continua)

Nome	Idade	Segmento	Tempo de atuação como conselheiro(a)	Perfil
Pedro	35	Presidente do C.E	2 anos	Servidor efetivo, licenciado em Geografia, atua na Escola Tabela José Pinto Quezado como professor de Geografia faz quatro anos.
Paulo	16	Representante (1) dos alunos no C.E.	2 anos	Aluno da Escola Tabela José Pinto Quezado, concluinte do Ensino Médio, estuda na instituição há três anos.
Madalena	32	Representante (2) dos pais no C.E.	3 anos	Mãe de aluno da Escola Tabela José Pinto Quezado, possui nível médio completo, tem um filho que estuda na escola há sete anos.
Isabel	25	Representante (1) dos funcionários no C.E.	1 ano	Servidora terceirizada, formada em Administração, atua como auxiliar de serviços burocráticos na Escola Tabela José Pinto Quezado faz quatro anos.

(Conclusão)

Nome	Idade	Segmento	Tempo de atuação como conselheiro(a)	Perfil
Marta	43	Representante (1) dos professores no C.E.	2 anos	Servidora efetiva, licenciada em Matemática, atua na Escola Tabelião como professora de Matemática há 12 anos, e como Professora Coordenadora da Área de Ciências da Natureza e Matemática há um ano.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O Quadro 4 nos mostra informações que nos permitem fazer algumas observações importantes. Pedro e Marta são docentes e atuam na instituição em estudo há um tempo suficiente para a conhecerem bem e trazerem impressões e descrições que nos ajudarão a entender o funcionamento da gestão escolar sob a percepção desse segmento. Os dois docentes são efetivos e também atuam na escola como professores diretores de turma, projeto da Seduc presente em todas as escolas estaduais já detalhado anteriormente, o que possibilita a eles possuírem um vínculo mais direto com alguns alunos e pais. Ambos possuem especialização *Lato Sensu* na área de gestão escolar. A professora Marta atua também como coordenadora da área de ciências da natureza e matemática, o que lhe confere uma função de liderança entre os professores. A representante dos pais, Madalena, tem um elo com a escola desde 2013, quando seu filho foi cursar o 6º ano do ensino fundamental, quando a escola ofertava essa modalidade de ensino, conferindo-lhe uma trajetória com tempo suficiente para trazer contribuições importantes para esta pesquisa.

Mesmo aqueles entrevistados que possuem vínculo transitório com a escola têm um contato de no mínimo três anos com a instituição o que nos permitiu obter uma visão mais qualificada sobre o seu cotidiano. O representante dos estudantes, Paulo, atua também no grêmio estudantil da instituição e é líder de sua turma. Isabel, representante dos funcionários, atua na parte burocrática e, é formada em administração, o que não é exigência para a atuação nessa função, mas possibilita uma maior eficiência na gestão da escola com suas sugestões. Foi possível observar uma discordância no tempo de atuação de alguns membros do Conselho Escolar. Uma vez que, Pedro, Paulo e Marta afirmaram atuar no mesmo há dois anos, ao passo que Isabel há apenas um ano. Isso foi explicado durante a entrevista na qual a conselheira afirmou que substituiu um outro membro que teve que sair, embora isso não conste em nenhuma das atas. A conselheira Madalena afirmou participar do órgão colegiado há três anos, neste caso pode ter ocorrido “uma falha de memória” já que a atual gestão do Conselho tenha dois anos

de vigência, conforme consta em Ata. Cada entrevistado, dentro do seu campo de visão, trouxe informações bastante elucidativas sobre a escola, a gestão da instituição e sobre o Conselho Escolar.

Na seção a seguir será feita a apresentação dos resultados da pesquisa realizada na Escola Tabelaão e na Escola B, serão detalhados o procedimento utilizado e a forma que os resultados foram apresentados.

### 3.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Durante a realização da aplicação dos questionários e da realização das entrevistas foram considerados com foco da pesquisa três eixos principais, a saber: a participação da família na escola, a gestão participativa na perspectiva dos alunos, pais e professores e, por fim, a atuação do Conselho Escolar. Outros aspectos foram considerados e abordados quando foram convenientes.

Os questionários aplicados dispunham de muitas perguntas pertinentes a estes eixos. A maior parte delas foi trazida para este texto em forma de quadros e gráficos para embasarem as análises e nos permitirem entender as diferentes percepções dos alunos, pais e professores. Após a apresentação dos dados, são feitas análises que possibilitem compreender diferenças e semelhanças entre as escolas e entre os diferentes segmentos pesquisados.

Por exemplo, os questionários possibilitaram entender como cada um desses segmentos percebem suas respectivas escolas e a gestão delas. Na Tabela 12 nos mostra isso com detalhes.

Tabela 12 - Grau de concordância/ discordância sobre a escola e a gestão, na percepção dos alunos, professores e dos próprios pais

(Continua)

Afirmção	Segmento	Grau de concordância ou discordância (%)							
		Concorda plenamente		Concorda		Discorda		Discorda plenamente	
		Escola Tabelaão	Escola B	Escola Tabelaão	Escola B	Escola Tabelaão	Escola B	Escola Tabelaão	Escola B
A escola é para mim um lugar agradável	Alunos	44	34	56	54	0	12	0	0
	Pais	-	-	-	-	-	-	-	-
	Professores	76	68	24	32	0	0	0	0
Possuo uma boa relação com a gestão da escola	Alunos	78	72	22	28	0	0	0	0
	Pais	78	54	22	41	0	5	0	0
	Professores	76	74	24	21	0	5	0	0

(Conclusão)

Afirmação	Segmento	Grau de concordância ou discordância (%)							
		Concorda plenamente		Concorda		Discorda		Discorda plenamente	
		Escola Tabelaão	Escola B	Escola Tabelaão	Escola B	Escola Tabelaão	Escola B	Escola Tabelaão	Escola B
A equipe gestora se relaciona bem com seu segmento.	Alunos	78	64	22	39	0	5	0	0
	Pais	72	54	28	41	0	0	0	5
	Professores	57	74	43	21	0	5	0	0
É fundamental a participação do seu segmento na eleição para diretor(a)	Alunos	72	59	28	41	0	0	0	0
	Pais	-	-	-	-	-	-	-	-
	Professores	81	63	19	26	0	11	0	0
No ambiente escolar há um clima favorável ao diálogo e participação	Alunos	-	-	-	-	-	-	-	-
	Pais	47	36	53	59	0	0	0	5
	Professores	76	58	24	37	0	5	0	0
Seu segmento encontra espaço para participar e dar sugestões.	Alunos	36	32	64	63	0	5	0	0
	Pais	53	36	48	59	0	0	0	5
	Professores	76	84	24	16	0	0	0	0
A escola tem desenvolvido ações para um maior envolvimento do seu segmento.	Alunos	-	-	-	-	-	-	-	-
	Pais	-	-	-	-	-	-	-	-
	Professores	57	84	43	8	0	8	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A Tabela 12 nos permite observar que tanto na Escola Tabelaão José Pinto Quezado quanto na Escola B há uma relação amistosa entre os segmentos dos alunos e dos professores

com suas respectivas escolas. Quanto à relação deles, incluindo os pais, com a gestão da escola percebe-se que, de modo geral, há uma concordância de que se trata de uma boa relação. Só há um pequeno percentual entre os pais e alunos da Escola B que afirmaram discordar de que possuam um bom relacionamento com seus gestores. Quanto à percepção deles sobre a necessidade de participarem da eleição para gestor escolar, observou-se mais uma vez uma semelhança entre os resultados das duas escolas, exceto no segmento dos professores, no qual o percentual que concordam plenamente é bem maior na Escola Tabelaão e menor na Escola B, e nesta última 11% afirmaram discordar.

Na Tabela 12, observando as afirmações: “No ambiente escolar há um clima favorável ao diálogo e participação” e “seu segmento encontra espaço para participar e dar sugestões”, notamos serem muito próximas e podemos analisá-las em conjunto, pois as repostas, mais uma vez, foram muito parecidas. Para todos os segmentos há uma concordância de que tanto há um clima favorável à gestão participativa quanto cada grupo pesquisado possui espaço e oportunidade para participar. Havendo apenas um pequeno percentual, isto é 5%, de alunos, pais e professores que alegaram discordar dessa informação, contudo, mesmo sendo um pequeno percentual vale destacar que todos eles pertencem à Escola B.

Mesmo sendo apenas o início da análise dos dados, podemos perceber que a expectativa de que a Escola B apresentaria dados que demonstrassem que sua gestão é mais democrática e participativa, ainda não foram revelados pelos diferentes atores que compõem a escola. Pelo contrário, mesmo sendo dados iniciais e diferenças sutis, percebe-se uma ligeira diferença que, pelo menos inicialmente, apresenta a Escola Tabelaão como mais participativa.

A partir da próxima seção foram feitas as análises dos dados obtidos na pesquisa de campo. Desta forma nesta seção foi feito um aprofundamento da participação da família, com foco na sua atuação na aprendizagem dos estudantes.

### 3.5 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA

A escola é um espaço bastante complexo. Muitos são os sujeitos que coexistem nela. Cada um deles traz consigo histórias e experiências que tornam essa coexistência cheia de pontos de concordâncias, mas também repleta de atritos. Isso tudo exige um trabalho coletivo de constante exercício de tolerância e flexibilidade para diminuir possíveis tensões que surjam no decorrer do processo educacional. Dentro desse contexto um dos atores educacionais é a família, e é esse segmento que esta seção pretende entender, com foco especial sobre a participação dela na gestão escolar.

Há um consenso que a participação dos pais é fundamental para se atingir o êxito educacional. Afinal é por meio da família que a criança obtém suas primeiras interações sociais e começa a desenvolver sua personalidade e seu crescimento cognitivo. Nesse sentido Nérici (1972, p. 12) comenta “A influência da família, no entanto, é básica e fundamental no processo educativo do imaturo e nenhuma outra instituição está em condições de substituí-la”. Essa ideia é reforçada por Jardim (2006):

A família constitui um grupo, cuja estrutura se relaciona com a organização da personalidade do indivíduo, é o primeiro agrupamento e o que está mais próximo da unidade da personalidade e em termos de crescimento do indivíduo. Bons pais constroem um lar e mantêm-se juntos, provendo então uma relação básica de cuidados à criança e mantendo, portanto, um contexto em que cada criança encontra gradualmente a si mesma (seu self) e ao mundo, e uma relação operativa entre ela e o mundo (JARDIM, 2006, p. 22).

É importante, portanto, uma boa parceria entre os pais e a escola, pois isso pode culminar numa aprendizagem mais satisfatória, e por meio dessa boa relação poderá se vislumbrar uma educação de qualidade. Esta sintonia entre ambas funciona como um facilitador na trajetória escolar de crianças e adolescentes. Desse modo fica evidente que a família é responsável pela aprendizagem da criança, uma vez que “a escola nunca educará sozinha, de modo que a responsabilidade educacional da família jamais cessará. Uma vez escolhida a escola, a relação com ela apenas começa. É preciso o diálogo entre escola, pais e filhos” (REIS, 2007, p. 6).

Contudo, é importante deixar bem claro que a escola exerce uma ação direta e ativa nessa parceria. Cabe a ela garantir uma relação de diálogo constante, escutando os anseios e reclamações da família em primeiro plano. É preciso demonstrar interesse e atitudes livres de preconceitos para com os alunos e seus pais. Pode exercer, inclusive a função moderadora das necessidades das famílias, objetivando contribuir na resolução de problemas diversos, principalmente aqueles relacionados às dificuldades de aprendizagem. Para Bastos (2001, p. 66), “a escola apresenta a preocupação de levar o conhecimento científico ao aluno, dando continuidade e complementando a educação familiar. Para isto, preocupa-se como conseguir a adesão da família nas atividades escolares”.

Desse modo, no presente estudo busca-se responder a algumas indagações sobre a presença e participação da família na Escola Tabelaio. Afinal, os responsáveis pelos alunos desta instituição participam da vida escolar desses adolescentes? Eles são convidados e participam de reuniões e eventos? Há abertura para participação nas tomadas de decisões desta escola? Os pais são ativos no Conselho Escolar?

Para responder essas e outras perguntas foram aplicados questionários e foram feitas entrevistas com cinco conselheiros. O objetivo foi verificar as diferentes percepções dos sujeitos que compõem os segmentos escolares quanto a participação dos pais no cotidiano escolar e também quanto aos espaços de participação que a escola dispõe para a participação da família.

Um importante aspecto investigado foi a respeito da participação dos pais na vida escolar de seus filhos. Como mencionado anteriormente, há voz uníssona na literatura quanto a importância da presença da família na escola. Contudo, nota-se que é comum acreditar que a família está delegando à escola a responsabilidade da educação das crianças, nesse sentido não estaria havendo uma integração entre essas duas instituições no que concerne as ações relativas ao aprendizado das crianças e adolescentes. Essa ideia é questionada por Garcia:

A parceria entre a família e a escola é de suma importância para o sucesso no desenvolvimento intelectual, moral e na formação do indivíduo na faixa etária escolar. Afinal, por que até hoje em pleno século XXI a escola reclama da pouca ou insignificante participação da família na escola, na vida escolar de seus filhos? Seria uma confusão de papéis? Onde estaria escondido o ponto central desse dilema que se arrastam anos e anos? (GARCIA, 2006, p. 12).

Afinal há uma inversão de papéis? A família tem cumprido a sua função nesse processo? Legalmente a tarefa primordial dos pais é garantir a presença dos seus filhos na escola. Isso é bem destacado por Castro e Regatterieri (2009):

O sistema de ensino que deposita todas suas expectativas ou a culpa dos resultados escolares de seus alunos exclusivamente na família está de alguma forma renunciando a sua missão. O dever da família quanto à educação escolar obrigatória é matricular e enviar regularmente seus filhos às escolas. O não cumprimento deste dever caracteriza negligência passível de punição legal. (CASTRO; REGATTERIERI, 2009, p. 41).

Dessa maneira, o Estado tem responsabilidade, de forma primária, pela educação pública. Sendo seu dever procurar formas de garantir o direito de uma educação de qualidade. Assim procurar outros culpados pelos problemas educacionais, principalmente na família e na escola é um tanto quanto injusto. Na tentativa de entender a percepção dos representantes de alguns segmentos da Escola Tabela José Pinto Quezado e também da Escola B sobre essas questões os indagamos se há participação dos pais na vida escolar dos seus filhos. Objetivando ter uma visão mais ampla da percepção dos alunos e dos responsáveis foi elaborada a Tabela 13.

Tabela 13 - Acompanhamento dos pais na vida escolar de seus filhos, na percepção dos alunos, professores e dos próprios pais

Segmento	Grau de acompanhamento (%)							
	Acompanha muito		Acompanha		Acompanha pouco		Não Acompanha	
	Escola Tabelião	Escola B	Escola Tabelião	Escola B	Escola Tabelião	Escola B	Escola Tabelião	Escola B
Alunos	28	37	56	41	11	18	5	2
Pais	75	64	14	27	11	5	0	4
Professores	10	16	81	73	9	11	0	0

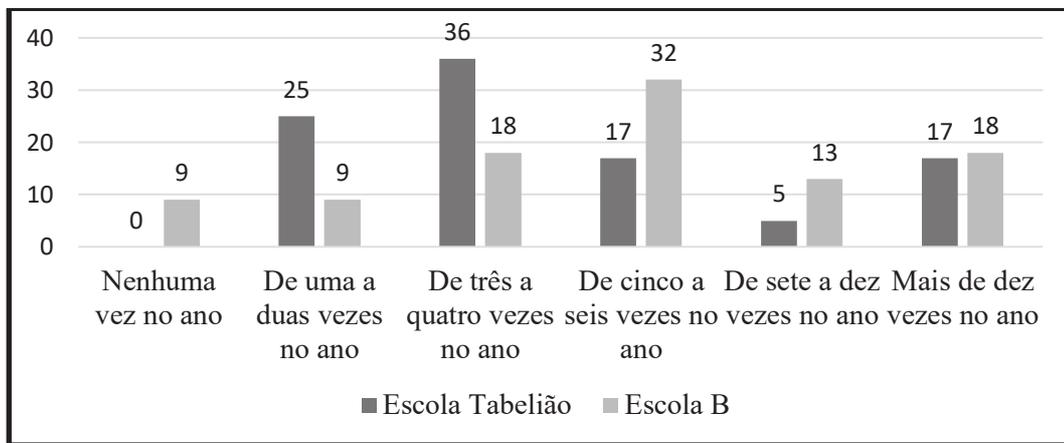
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A Tabela 13 revela que, na percepção dos alunos, prevaleceu a ideia que há participação, pois, a grande maioria concorda que seus responsáveis acompanham sua vida escolar. Esses dados foram corroborados pelos professores e pelos próprios pais. É, portanto, muito forte a noção que a família acompanha a educação de seus filhos, tanto na escola deste estudo como na Escola B que foi pesquisada para fins de comparação. Com base nesses resultados é possível notar que a percepção geral é que os pais, ou pelo menos a maioria deles participa efetivamente tanto da vida escolar dos estudantes. Nas entrevistas realizadas também houve unanimidade a esse respeito, todos os conselheiros afirmaram haver participação frequente de grande parte dos responsáveis.

Contudo, se nos atentarmos mais detalhadamente para esta questão poderemos notar que essa participação à qual todos se referem é principalmente a presença nas reuniões convocadas pela escola e não participação voluntária e ativa. Conforme observado durante as entrevistas, na qual Paulo, representante dos alunos no C.E. afirmou: “[...] eu acredito que os pais participam da vida escolar dos filhos sim, até porque uma forma de participação é ir às reuniões da escola, onde vai ser deliberado sobre vários temas relacionados aos alunos” (REPRESENTANTE DOS ALUNOS NO CE. ENTREVISTA DIA 12 DE MAIO DE 2020, informação verbal). Mesmo quando feita uma pergunta mais específica sobre a efetiva participação dos pais nas tomadas de decisão da escola, Isabel, representante dos funcionários no C.E. respondeu: “[...] geralmente os pais são convidados para as reuniões e os pais participam sim” (REPRESENTANTE DOS FUNCIONÁRIOS NO CE. ENTREVISTA DIA 13 DE MAIO DE 2020, informação verbal). Percebe-se uma clara associação da participação à presença nessas reuniões.

É evidente que a presença é uma forma de participação, entretanto é uma participação limitada ou como chamaria Lück (2013) trata-se de uma participação passiva ou participação meramente como presença. Segundo ela, ocorre por obrigatoriedade, por eventualidade ou por necessidade e não por intenção e vontade própria. Isso se evidencia quando os pais foram questionados sobre a quantidade de vezes que comparecem à escola por ano, conforme ilustrado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Frequência de comparecimento dos pais na Escola Tabelaio José Pinto Quezado e na Escola B



Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa online (2020).

O Gráfico 3 revela que na Escola Tabelaio 61% afirmaram ir no máximo quatro vezes, que correspondem justamente às reuniões dos quatro bimestres do ano escolar, ou seja, aquelas reuniões obrigatórias, onde geralmente é feita a entrega dos boletins. Na Escola B esse número é menor, 36%. Dessa forma notamos que entre essas duas instituições há uma significativa diferença na quantidade de vezes que os responsáveis comparecem à escola. O que nos permitiria inferir que há chances da participação que ocorre na Escola B ultrapassar os limites da mera presença, isto é, como a presença dos pais é mais frequente nesta escola em comparação com aquela sugere-se uma participação fruto de uma voluntariedade ou, pelo menos, de uma maior percepção de importância para sua presença na instituição. Essa participação mais frequente e transcendendo um pouco a esfera da obrigatoriedade poderia gerar uma parceria mais eficiente para ambas as instituições, isto é, a família e a escola. Segundo Spodek e Saracho (1998):

O envolvimento dos pais na educação das crianças tem uma justificativa pedagógica e moral, bem como legal [...] Quando os pais iniciam uma parceria com a escola, o trabalho com as crianças pode ir além da sala de aula, e as

aprendizagens na escola e em casa possam ser complementares mutuamente (SPODEK; SARACHO, 1998, p. 167).

Essa parceria não parece ser tão espontânea e ativa, especialmente na escola objeto desse estudo. A presença da maioria dos pais se restringe a participar de reuniões periódicas ou a eventos festivos como Dia das Mães, Festas Juninas, Dia dos Pais e outras dessa natureza. Nos momentos decisivos e importantes, como na elaboração do PPP, nos conselhos de classe e nas escolhas das eletivas da grade curricular anual não se observa a presença dos pais. Essa ausência deve-se a falta de convite por parte da escola ou a falta de interesse da própria família em participar? Afinal como essa parceria poderia ser mais consistente, e, principalmente como poderia haver uma maior integração entre estas instituições? Castro e Regatterieri (2009) parecem ter uma resposta para essas indagações:

Gestores e docentes desqualificam aspectos da cultura familiar sem sequer conhecer o sentido das práticas, o espaço e a rotina familiar. A escola persiste com atividades dirigidas a modelos de famílias tradicionais, apesar das mudanças na sociedade. A escola mantém a mesma rotina de reuniões, oficinas, palestras e atividades, sem consultar os pais sobre temas de seu interesse, necessidade e horários adequados. (CASTRO; REGATTERIERI, 2009, p. 44).

Para as autoras, portanto, é preciso se aproximar mais das famílias e conhece-las, ouvi-las e começar a entender melhor seus anseios e necessidades. Até mesmo questões simples como horários e a própria duração das reuniões costumam ser negligenciados na hora de se fazer os convites. Durante a pesquisa isto foi evidenciado quando os pais foram indagados sobre os motivos limitantes à participação deles nas reuniões e eventos da escola. As repostas obtidas podem ser vistas na Tabela 14.

Tabela 14 - Fatores limitantes à participação familiar na escola (%)

Fator limitante	Escola Tabelião	Escola B
Horário das reuniões	31	41
Localização da escola	3	0
Transporte	14	14
Falta de interesse	33	13
Comodismo	16	18
Não entender os assuntos discutidos	3	14

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os dados revelados na tabela anterior são determinantes para a compreensão da limitada participação dos pais nessas escolas. Um primeiro aspecto a mencionar é que 14% dos pais da Escola B alegaram ter dificuldades de entender os assuntos discutidos nas reuniões, dado

preocupante, mas, também, intrigante, pois como observado anteriormente os pais desta instituição participam mais das reuniões do que os da Escola Tabela, mesmo uma parte deles não entendendo os assuntos lá discutidos. Isso também se evidencia quando 33% dos pais da escola em estudo afirmaram não ter interesse em participar das reuniões, enquanto na Escola B, apenas 13% demonstraram desinteresse. Quais seriam os motivos para esta maior participação, apesar das limitações, numa escola do que na outra? Quais seriam as explicações para os pais de uma escola terem mais interesse em participar das reuniões, mesmo quando uma parte significativa deles não entende os assuntos discutidos? Algumas falas feitas pelos pais que responderam os questionários nos ajudam a tentar responder estas indagações, veja o que comentou um deles quando indagado se a escola oportuniza a participação deles no seu cotidiano: “com a união de diretora, professores e todos que trabalham e os pais todos juntos fazemos uma escola melhor” (QUESTIONÁRIO 1, DIA XX DE MÊS DE 2020, formulário eletrônico). Outro pai comentou “Acredito que a escola já faz isso nos convocando para reuniões, Feira das Ciências, Festinha das mães, etc. Mas acredito que o mais importante é o espaço que eles dão pra gente.” (QUESTIONÁRIO 2, DIA XX DE MÊS DE 2020, formulário eletrônico).

Ao que parece a maior presença dos pais da Escola B está associada a uma maior receptividade e abertura à presença deles na instituição. Contudo, alguns aspectos das dificuldades em participar mostraram se parecidos, um deles é com relação ao horário das reuniões, em ambas as escolas esse foi o maior percentual de limitação, ou seja, teoricamente aquele problema mais fácil de resolver e fazer alterações é, na verdade, o maior obstáculo à presença da família. Ao que parece os pais não têm sido consultados antes das reuniões serem marcadas ou pior parece que os horários são marcados muito mais dentro da conveniência da escola do que da família. Outro dado válido de menção é que 14% dos pais das duas instituições deixam de participar das reuniões por causa da ausência ou dificuldades em conseguir transporte, uma vez que a maioria dos estudantes mora na zona rural. Assim retornamos mais uma vez à questão de a necessidade da escola ouvir os pais e seus anseios e, principalmente, ser sensível à realidade social dos seus discentes. Todos esses dados demonstram que as escolas parecem estar um tanto quanto desconectadas da realidade de seus alunos e suas famílias, uma vez que a maior parte dos pais afirmou que os fatores pelos quais deixam de participar das reuniões estão ligados às instituições e não a si próprios. Até mesmo assuntos debatidos nelas parecem também desconectados do interesse dos pais, ou, como é bem comum em muitas escolas, utiliza-se desses momentos para tratar quase que exclusivamente dos alunos que apresentam baixo rendimento ou indisciplina. Lück (2013) comenta:

Quanto à participação dos pais, ela é muitas vezes desejada para tratar de questões periféricas da vida escolar, como por exemplo, aspectos físicos e materiais da escola ou ainda para acompanhar os filhos quando eles apresentam problemas comportamentais e/ou de aprendizagem. A tradicional reunião para entrega de boletins está associada a esta expectativa de que os pais sejam associados, junto com a escola, em uma ação de controle e cobrança do desempenho de seus filhos, em vez de associados em um processo contínuo de orientação da formação dos alunos (LUCK 2013, p. 74).

Para a autora, portanto, há uma desvirtuação do propósito dessas reuniões. Foca-se em assuntos periféricos e relega-se a segundo plano o principal propósito da escola, isto é, o desenvolvimento dos estudantes cognitivamente e socialmente. Há também uma troca de prioridades quando se enfatiza a questão de notas baixas e prescinde-se da formação integral dos discentes.

Ainda dentro desse contexto poderíamos levantar a seguinte questão: os pais que não participam das reuniões ou eventos da escola ou que participam muito pouco, mas que acompanham a vida escolar de seus filhos e os ajudam em casa, poderiam ser considerados pais participantes ou não? Afinal a que tipo de participação estamos nos referindo? Entendemos que a participação da comunidade é importante e necessária, mas não como um fim em si. Ela é válida na medida em que contribui para o atingimento no objetivo final da escola, isto é, promover uma educação de qualidade. Nesse sentido, os pais que acompanham a vida escolar dos seus filhos e dão suporte nas dificuldades cognitivas e sociais dos mesmos, podem sim serem classificados como participantes, mesmo que não estejam frequentemente no espaço físico da escola. Afinal a família também é responsável pelo processo educacional com destaque Fernandes (2001):

A família também é responsável pela aprendizagem da criança, já que os pais são os primeiros aprendizes e as atitudes destes frente às emergências de autoria, se repetidas constantemente, irão determinar a modalidade de aprendizagem dos filhos.” (FERNANDES, 2001, p. 42).

É indispensável, portanto, que a escola esteja em harmonia com a família, já que essa relação harmoniosa poderá enriquecer e facilitar o desempenho educacional dos estudantes. Contudo, essa harmonia não significa exclusivamente a presença dos pais no prédio escolar. Um suporte contínuo de casa pode ser muito mais valioso e eficiente do que a simples presença dos responsáveis nas reuniões. Essa questão ficou evidente quando os pais foram indagados sobre as dificuldades que limitam a colaboração deles com a educação dos filhos: “Diariamente, quanto tempo você se dedica ao acompanhamento da vida escolar do(a) seu(sua) filho(a)?”. As respostas geraram um resultado intrigante: 41% dos pais da Escola B afirmaram dispor de menos de uma hora e, 14%, afirmaram não ter tempo algum. Já na Escola Tabela José Pinto

Quezado, 25% afirmaram ter menos de uma hora e apenas 3% alegaram não terem tempo nenhum. Portanto, por este prisma há uma diferença evidente entre as duas instituições quando comparadas sob o critério do acompanhamento diário. Contudo, como já mencionado anteriormente, os pais da Escola B a frequentam mais vezes no decorrer do ano do que os da escola deste estudo. Quais seriam as explicações para esta constatação? Teriam os responsáveis da Escola um maior tempo e interesse em acompanhar seus filhos de forma individualizada, mas não de participar das reuniões e eventos coletivos da instituição?

Uma possível resposta, para essas indagações, pode ser observada no Quadro 13 quando 33% dos pais da Escola Tabelião afirmaram não participar das reuniões da escola por falta de interesse. Enquanto na Escola B esse número foi de apenas 13%. Outro dado da pesquisa parece nos dar respostas também para essas perguntas. Uma pergunta direcionada aos alunos traz importantes informações, na qual foi indagado quem da família deles acompanhava sua vida escola e as repostas, de forma comparativa, podem ser vistas na tabela a seguir.

Tabela 15 - Membros da família que acompanham os estudantes (%)

Membro da família que acompanha	Percentual da Escola Tabelião	Percentual da Escola B
Pai	50	52
Mãe	90	87
Irmão(s)	8	12
Avós	0	10
Tios	6	6
Outros	6	12

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A Tabela 15 releva que na Escola B há uma predominância dos pais no acompanhamento dos seus filhos no tocante às atividades escolares, contudo, há um significativo percentual, no caso de 40% quando somamos outros membros da família, que também fazem esse acompanhamento. Já na Escola Tabelião o percentual dos pais é muito parecido com o da outra instituição, mas os demais membros da família representam apenas 20%. Vale destacar que nessa questão era possível assinalar mais de uma resposta. Percebe-se que neste último caso o acompanhamento fica mais centralizado no pai e, principalmente, na mãe, não contando com muita ajuda e como já observado anteriormente, tendo que dedicar mais tempo a essa tarefa. Enquanto na Escola B dilui-se entre outros membros essa tarefa.

Nesse sentido faz-se necessária uma interação mais eficiente entre família e escola, não somente nas reuniões, eventos e festividades. É preciso ir além desse tipo de integração. A escola precisa conhecer a família, focando na sua possibilidade ou não de dar suporte

educacional aos seus filhos. Castro e Regatterieri (2009) fazem algumas sugestões interessantes a esse respeito:

É preciso que as escolas conheçam as famílias dos alunos para mapearem quantas e quais famílias podem apenas cumprir seu dever legal, quantas e quais famílias têm condições para um acompanhamento sistemático da escolarização dos filhos e quantas e quais podem, além de acompanhar os filhos, participar mais ativamente da gestão escolar e mesmo do apoio a outras crianças e famílias. É nesse sentido que a interação com famílias para conhecimento mútuo destaca-se como uma estratégia importante de planejamento escolar e educacional. O levantamento sistemático de informações objetivas sobre os recursos e as atitudes das famílias frente à escolarização dos filhos deve substituir ações baseadas em suposições genéricas do que, em tese, toda família deveria fazer para o bom desenvolvimento dos filhos (CASTRO; REGATTERIERI, 2009, p. 41-42).

Conhecer as possibilidades da família mostra-se, segundo as autoras, numa estratégia eficaz, fruto de um bom planejamento educacional. E nesse sentido a interação entre essas duas instituições passa a gerar um conhecimento mútuo, o que por sua vez permite um acompanhamento sistemático da escolarização. Assim poderíamos ir além das limitadas participações e das suposições genéricas e nos aproximarmos de uma participação desejável e ativa.

A escola pública vem passando por transformações profundas nas últimas décadas. O contexto externo tem representado uma parcela significativa na formação das pessoas. Negligenciar essa questão significa estar na contramão de uma das finalidades educacionais que é formar o estudante em sua plenitude. Dessa forma é necessário entender que a educação que as crianças e adolescentes recebem vai além da formativa. Assim, é importante que escola se interesse por todo o conhecimento que ele adquiriu além dos muros da escola. Afinal todos os aspectos dos indivíduos têm o seu significado e importância. Nesse sentido os pais representam um elemento importante na formação desses indivíduos. De acordo com Montadon (2005):

De modo geral, os trabalhos que enfocam as influências dos pais afirmam que suas condutas afetam a personalidade e outras características dos filhos. Alguns trabalhos, por exemplo, relacionaram os estilos educativos e o desenvolvimento da criança no plano de sua personalidade assim como no de suas relações com os outros (MONTADON, 2005, p. 492).

Polônia e Dessen (2005) ampliam essa ideia relacionando-a possibilidade da escola e família, juntas, contribuírem em outros aspectos da vida das crianças e jovens, muito além da evolução cognitiva:

Enquanto a escola estimula e desenvolve uma perspectiva mais universal e ampliada do conhecimento científico, a família transmite valores e crenças e, como consequência, os processos de aprendizagem e desenvolvimento se

estabelecem de uma maneira coordenada. Os benefícios de uma boa integração entre a família e a escola relacionam-se a possíveis transformações evolutivas nos níveis cognitivos, afetivos, sociais e de personalidade dos alunos (POLÔNIA; DESSEN, 2005, p. 3).

Portanto, é fundamental que a escola procure integrar mais e melhor os pais dentro de seu currículo, de seu planejamento e do processo educacional como um todo. Para que os pais se interessarem pela escola enquanto instituição e espaço passível de participação efetiva e significativa, é preciso que primeiramente a escola demonstre interesse em conhecê-los e entendê-los e, é claro, que demonstre interesse pela participação da família na escola. Não apenas convidando para os mesmos os eventos e as reuniões de sempre, isto é, entrega de boletins, festividades, ou pior para falarem de possíveis problemas que os filhos deles têm causado. É preciso entender que os pais podem ser um dos mais valiosos aliados no processo educacional. Não considerar isso nos planejamentos é persistir em estratégias repetitivas e fadadas aos mesmos resultados negativos de sempre.

#### 3.4 A GESTÃO PARTICIPATIVA NA PERSPECTIVA DOS ALUNOS, PAIS, PROFESSORES E CONSELHEIROS

Há um discurso bem difundido na percepção geral das pessoas ligadas à educação, de que a gestão participativa parece ser algo já consolidado e efetivada nas escolas públicas, contudo, na realidade, trata-se de uma ação bastante desafiadora no cotidiano das instituições. A escola, na construção de uma gestão participativa, deve procurar desenvolver uma cultura dialógica e de abertura à participação dos diferentes atores escolares, objetivando constituir uma promoção real de possibilidade de participação dos indivíduos.

Entendemos que uma gestão com mais participação, e pautada na liderança compartilhada, permite um maior engajamento de todos os segmentos da comunidade escolar, permitindo uma maior articulação de recursos humanas e materiais em prol do desenvolvimento dos estudantes e sua formação cognitiva e cidadã. Nesse sentido a participação passa a ter um sentido e um propósito, isto é, fortalecer e aparamentar a escola para oferecer uma educação de qualidade. A esse respeito Lück (2013) assegura:

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e seus resultados. Esse poder é resultante da competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando à unidade social vigor e direcionamento firme (LUCK, 2013, p. 74).

Há, portanto, uma associação entre a ideia de participação dos vários segmentos no cotidiano escolar e o sucesso institucional, como indicado por Marques (1987), “a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas faces de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”. Percebe-se uma noção de que é importante que haja participação dos vários atores escolares para uma gestão participativa e eficiente. Com a finalidade de entender como cada segmento percebia se nas suas escolas havia abertura, os indagamos sobre tal e é possível ver o resultado na tabela abaixo.

Tabela 16 - Grau de concordância/ discordância sobre abertura da escola à participação dos alunos, pais e professores

Segmento	Grau de concordância ou discordância (%)							
	Concorda plenamente		Concorda		Discorda		Discorda plenamente	
	Escola Tabelaão	Escola B	Escola Tabelaão	Escola B	Escola Tabelaão	Escola B	Escola Tabelaão	Escola B
Alunos	36	31	64	64	0	5	0	0
Pais	22	23	72	73	6	0	0	4
Professores	76	84	24	16	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Como é possível notar na tabela todos os segmentos das duas escolas pesquisadas concordam que há abertura à participação em suas respectivas escolas. Apenas um pequeno percentual da Escola B afirmou discordar. Vale, contudo, destacar que estamos nos referindo à participação no seu sentido ativo e direto. Não estamos abordando aqueles momentos estanques e isolados onde ocorrem votações bienais para Conselho Escolar ou Grêmio Estudantil. Também não estamos nos referindo às reuniões bimestrais que pais, alunos, funcionários e professores participam. E, também, não estamos falando da eleição para diretores que ocorre a cada quatro anos. Todos esses momentos são importantes e, podem sim, ser classificados como momentos de participação. Porém, geralmente nessas situações a participação costuma ser bastante passiva e indiferente para a maioria dos presentes. Estamos falando de uma participação que vá além da simples presença ou de um simples levantar de mão concordante. Nos referimos à possibilidade de ter opiniões ouvidas e levadas em consideração. Conforme enfatizado por Lück (2013, p. 30) a participação “é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação e de marginalidade.”

Partindo desse pressuposto é importante destacar que muitas vezes a ausência ou escassez de participação mais ativa não é resultado do desinteresse da escola, ou seja, em muitos casos, não é a escola que deliberadamente impede ou restringe a participação da comunidade. Segundo a autora há entre os diferentes indivíduos que participam da escola um desinteresse ou indiferença aos momentos de coletividade realizados pela escola. Essa ideia encontra eco na fala de Pedro, presidente do Conselho Escolar, quando indagado sobre os principais obstáculos à participação da comunidade na escola:

Acho que comodismo por parte de alguns membros da comunidade escolar. Falta de entendimento por parte de muitos pais. A distância também e falta de acesso de algumas comunidades. Mais ações por parte da escola que promovam uma integração maior (PRESIDENTE DO CE. ENTREVISTA DIA 11 DE MAIO DE 2020, informação verbal).

Para ele o comodismo e a falta de entendimento são componentes que têm dificultado e impedido uma participação mais ativa na escola. Contudo, é possível observar que, segundo o entrevistado, há necessidade também de mais ações da instituição para uma maior promoção de integração dos vários segmentos que a compõem. Dessa forma percebemos que apesar de haver, entre muitos sujeitos da escola, um desinteresse em participar dos momentos coletivos ou mesmo das tomadas de decisão, não se exime o papel da escola como responsável por estimular e incentivar a participação. Deve haver, portanto, uma predisposição por parte, principalmente da equipe gestora, a disponibilizar espaços e ocasiões para a participação. E é nesse ponto que se apresenta o maior desafio da gestão participativa, ou seja, como efetivar no cotidiano escolar a cultura da gestão participativa?

Lück (2013) nos dá algumas pistas para responder essa pergunta ao explicar as diferentes formas ou alcances da participação existentes na escola. E ao realizar a mudança de uma forma para outra, estaríamos ampliando o alcance participativo e nos aproximando do que ela denomina de participação plena. A primeira delas é a participação como presença, trata-se da mais comum e presente na maioria das escolas. Ocorre muito mais por obrigação ou necessidade, tanto por parte da gestão como da comunidade. Geralmente é resultado de uma determinação legal ou de instâncias superiores que exigem a confecção de uma ata e algumas assinaturas que validem alguma deliberação. Costuma ser enganosa, gerando uma falsa ideia de que as decisões foram tomadas de forma democrática e participativa, quando, na verdade, foram resultados da inércia e passividade das pessoas. Nas palavras da Lück “evidencia-se, pois, a significação inadequada e falsa de participação, nesse entendimento, que considera a presença física, o estar presente, como bastante para que a pessoa seja considerada participante” (Lück 2013, p. 30). Essa forma de participação foi observada nas falas de alguns conselheiros

quando indagados sobre como ocorria a participação no cotidiano da Escola Tabelião. Pedro, presidente do Conselho Escolar, comentou “há participação e sempre ocorre por meio de reuniões” (PRESIDENTE DO CE. ENTREVISTA DIA 11 DE MAIO DE 2020, informação verbal). Madalena, representante dos pais, afirmou:

Um exemplo: lembro do momento que a escola foi se transformar em tempo integral. Primeiro a gestão da escola conversou com todos os funcionários, ai chamou os alunos, os pais. Foi todo mundo pra tomar essa decisão. A escola convocou a todos. (REPRESENTANTE DOS PAIS NO CE. ENTREVISTA DIA 12 DE MAIO DE 2020, informação verbal).

Há uma associação entre presença e participação. Vale destacar que no exemplo citado pela conselheira a reunião em questão não foi feita para decidir pela implantação ou não da modalidade de ensino em tempo integral, na verdade, foi apenas para comunicar e validar uma decisão tomada anteriormente. Entendemos ser importante ter a presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, ela é necessária e desejável, o problema é que em muitos casos restringe-se a ideia de participação a ela somente, isso é preocupante. A presença deveria ser apenas o primeiro passo, mas, na prática, ela costuma ser o único e o último.

A segunda forma de participação é a expressão verbal e discussão de ideias. Trata-se da possibilidade de debater ideias e decisões a serem tomadas. Neste caso, entende-se como participação a oportunidade dada às pessoas de se expressarem. Esse nível participativo foi observado nas falas de alguns entrevistados, por exemplo, Marta, representante dos professores, comentou “eu acho que cada vez que se abre espaço para expressar sua opinião, as oportunidades vão surgindo, daí democraticamente quem quer falar e quer contribuir fica mais fácil.” (REPRESENTANTE DOS PROFESSORES NO CE. ENTREVISTA DIA 12 DE MAIO DE 2020, informação verbal). Já Paulo, representante dos alunos, corroborou:

Há uma participação sim. Até porque muitos alunos têm total autonomia para ir na direção, na sala do núcleo gestor e exprimir seu ponto de vista nos assuntos da escola, falando algo relacionado por exemplo à questão de didática de professores, enfim, vai ter uma participação no caso. Vai depender do aluno, ele vai ter total autonomia para ir na região do núcleo gestor e exprimir sua opinião (REPRESENTANTE DOS ALUNOS NO CE. ENTREVISTA DIA 12 DE MAIO DE 2020, informação verbal).

Essa forma de participação é válida e possibilita momentos ricos de discussão de ideias, e o mais importante: a oportunidade de ouvir as diferentes perspectivas dos atores escolares. Contudo, é preciso tomar algumas precauções, às vezes as discussões podem se tornar vazias e sem propósito, ou seja, podem acabar não decidindo nada, não promovendo avanços na melhoria educacional ou não possibilitando detecção e correção de falhas. Por muitas vezes podem até gerar, posteriormente, a noção de que as discussões não levaram a lugar nenhum. Conforme Lück (2013):

A participação com essas características é, portanto, muitas vezes limitada. É fácil observar que ela não passa, com muita frequência, de simples verbalização de opiniões, de apresentação de ideias, de descrição de experiências pessoais e de fatos observado, sem se promover o avanço num processo compartilhado de entendimento sobre as questões discutidas e de tomada de decisão para o enfrentamento de desafios e superação de limitações, que corresponda também ao compartilhamento de poder e de responsabilidade por sua realização (LÜCK 2013, p. 40).

É fundamental que as discussões não sejam um fim si mesmas. Apesar de importantes é necessário que elas escalem para a tomada de decisão e para a execução das ideias. Devem ser, portanto um meio para uma finalidade maior. Os debates devem também ser planejados e sistematizados. De nada adianta discutir vários temas diferentes e não deliberar sobre nenhum deles. É mais interessante abordar uma única temática, de forma organizada e sistematiza, e então, chegar a conclusões sobre ela e definir ações específicas para resolver problemas específicos e aperfeiçoar estratégias específicas. Esse erro é muito comum, especialmente em reuniões de professores, nas quais se discute muitos aspectos da instituição simultaneamente e as reuniões acabam sendo bastante ineficientes. Por vezes entra-se em detalhes de uma turma específica ou até de um aluno específico e perde-se tempo e efetividade nas reuniões.

A terceira forma de participação é a tomada de decisão. Segundo Lück (2013, p.40) “implica compartilhar o poder, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios”.

Essa ideia é melhor detalhada por Ribeiro e Menin (2005):

Para a gestão da participação, é preciso ter clareza de que a tarefa principal da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem, que, mediante as práticas pedagógico-didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem. Participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. (RIBEIRO; MENIN, 2005, p. 68).

O autor destaca, portanto, a importância da participação dos diferentes atores educacionais no processo de tomada de decisão visando a qualidade do processo ensino-aprendizagem. Essa partilha do poder de decisão deve ser direcionada, portanto, para questões cruciais e desafiadoras que se colocam diante da instituição. Enfatizar esse aspecto é importante, pois não nos referimos à deliberação, por exemplo, de assuntos secundários como a instalação de um novo bebedouro ou a realização das festas juninas. Estamos nos referindo a temas ligados à razão primordial da escola, ou seja, a formação dos alunos. Às vezes, movem-se centenas de pessoas para fazer uma assembleia com toda a comunidade e as deliberações são feitas em torno de questões que não são prioritárias, enquanto a evasão continua elevada, o

rendimento dos estudantes continua baixo e a infrequência aumenta a cada bimestre. Esses e outros assuntos ficam relegados a segundo plano, levados às discussões apenas no final do ano letivo, quando na maioria dos casos já são impossíveis de resolver. As deliberações de questões menos importantes, enquanto aquelas que realmente deveriam estar na pauta principal são deixadas em segundo plano, é o que Lück chama de “falsa democracia”. Segundo a autora essa falta de prioridade resulta numa série de aspectos negativos interligados, sendo eles:

- a) O gasto do tempo precioso de todos e da energia coletiva para discutir questões secundárias e operacionais, que poderiam ser decididas a partir do bom-senso pela pessoa responsável pela gestão da unidade social para o que ela recebeu uma delegação funcional.
- b) O enfraquecimento do poder e da responsabilidade de discernimento na tomada de decisão na gestão escolar.
- c) A delonga na tomada de decisão colegiada que, por ser morosa, torna-se inoperante e enfraquecida, quando as questões a ela relacionadas são urgentes.
- d) A delonga e hesitação em assumir decisões mais fundamentais da problemática educacional — é possível até mesmo sugerir que o objetivo subliminar de tendências a prender-se em questões secundárias seja justamente o de evitar responsabilidades maiores.
- e) A criação de um clima fictício de participação e desgaste desse processo. (LUCK, 2013, p. 46).

Vale ressaltar que os diferentes segmentos entendem a importância de participar das tomadas de decisão da escola. Pelo menos foi o que foi possível observar nas respostas dadas no questionário aplicado, tanto na Escola Tabelião quanto na Escola B. Ao serem indagados sobre o grau da importância que cada segmento possuía nas tomadas de decisão das escolas foi possível observar que a maioria acha que é importante. A Tabela 17 mostra com mais detalhes essa convergência de percepções.

Tabela 17 - Grau de importância da abertura da escola à participação dos alunos, pais e professores

Segmento	Grau de importância(%)							
	Muito importante		Importante		Pouco importante		Sem importância	
	Escola Tabelião	Escola B	Escola Tabelião	Escola B	Escola Tabelião	Escola B	Escola Tabelião	Escola B
Alunos	36	31	64	64	0	5	0	0
Pais	33	18	61	64	6	14	0	4
Professores	95	90	5	5	0	5	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os dados obtidos na Tabela 17 revelam que para a maioria desses três segmentos, isto é, alunos, pais e professores, a sua participação é muito importante ou, no mínimo, importante

para as tomadas decisões nas suas respectivas escolas. Apenas um pequeno percentual, que em números absolutos representam apenas sete indivíduos, afirmou ser pouca ou sem importância. Essas constatações fortalecem a ideia da necessidade de integração dos diferentes segmentos nos momentos decisivos, nos planejamentos e reuniões deliberativas da escola. Também da necessidade de promover discussões que permitam que as diferentes opiniões sejam ouvidas e consideradas. E que as conclusões sejam resultados de debates e consensos criados coletivamente.

A quarta e última forma de participação delineada por Lück (2013) é a participação como engajamento. Seria o nível mais pleno da participação. Segundo a autora “implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação visando promover os resultados propostos e desejados” (LUCK, 2013, p. 46). Esse nível de participação diz respeito a ir além da presença, das discussões e deliberação, está, portanto, no campo da ação. Fazer parte do processo como um sujeito ativo, preocupado com a obtenção do êxito da organização da qual faz parte.

Nessa forma de participação não há separação entre pensar e agir, pelo contrário, estabelece-se um elo forte e duradouro entre a teoria e prática. Trata-se da participação na sua plenitude. Essa participação, se efetivada, é transformadora nas escolas. Cada indivíduo da escola se sentiria coautor do processo educacional e não um simples espectador. Segundo Lück, este é o caminho necessário para uma educação de qualidade:

A qualidade do ensino depende de que as pessoas afetadas por decisões institucionais exerçam o direito de participar desse processo de decisões, assim como tenham o dever de agir para implementá-las. Em vista dessas questões, a ação competente do dirigente escolar é a de assumir um sentido de responsabilidade política, mediante sensibilidade e bom-senso (LÜCK, 2013, p. 48).

Faz-se necessário, pois, ir além das discussões e tomadas de decisão. É preciso agir para a implementação das mesmas. Cada ator escolar tem o seu papel e sua relevância nesse processo e pode, e deve engajar-se nessa empreitada como que fosse parte de sua própria vida, o que de fato o é. A autora, contudo, aborda, mais uma vez, a necessidade da gestão da organização agir de forma competente e responsável oportunizando esses espaços e momentos para haver de fato esse engajamento. A sensibilidade do dirigente pode incentivar positivamente a participação efetiva e constante dos diversos sujeitos da instituição, permitindo um clima propício e favorável à participação plena. Nesse sentido Lück (2012) enumera as principais tarefas do líder participativo na escola:

Criar com a comunidade escolar a visão da escola e construir o melhor entendimento dessa visão, continuamente, na equipe escolar.

Desenvolver o comprometimento de professores e demais funcionários com a realização dessa visão.

Definir, de forma participativa e em conjunto, os objetivos da escola.

Utilizar e canalizar as competências da escola para a efetivação de resultados.

Desenvolver a competência da equipe, mediante acompanhamento e orientação coletiva e contínua.

Estimular e manter a motivação da equipe da escola para o trabalho em equipe de promoção da aprendizagem e formação de alunos (LÜCK, 2012, p. 37).

Segundo a autora o gestor escolar precisa, antes de qualquer coisa, desenvolver a visão da escola, ou seja, é preciso que toda a equipe tenha em mente onde se espera chegar. Em seguida é fundamental que todos se comprometam com esta visão de forma coletiva e participativa. Por fim cabe ao líder estimular e manter a motivação do conjunto continuamente para atingir o objetivo final da educação, isto é, promover aprendizagem e formação para os discentes.

### 3.5 O CONSELHO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DOS ALUNOS, PAIS, PROFESSORES E DOS PRÓPRIOS CONSELHEIROS

A origem dos conselhos no Brasil pode estar relacionada aos movimentos sociais desenvolvidos na década de 1970. Outra possibilidade para a origem dos conselhos é a procedência associada às comissões de fábrica, que representaram uma alternativa oficial no final da mesma década. Já no início dos anos 1980, quando a ditadura se aproximava do seu fim, os conselhos diferenciavam-se em duas vertentes, conforme Gohn (2001): “[...] como estratégia de governo, dentro das políticas da democracia participativa e como estratégia de organização de um poder popular autônomo, estruturado a partir de movimentos sociais da sociedade civil” (GOHN, 2001, p. 75).

Para Luiz (2007, p. 3): “A criação dos conselhos é de origem diferenciada. Algumas vezes estes foram criados por leis municipais ou estaduais, outras vezes emergiram da história específica de cada localidade.” Os conselhos são, portanto, resultado de décadas de lutas e movimentos sociais e encontram amplo amparo legal, há toda uma legislação educacional, definida pelos espaços parlamentares competentes, influenciados pelos movimentos sociais organizados, que pode ser acionada para favorecer a gestão democrática da escola básica e a existência de Conselhos Escolares atuantes e participativos (BRASIL, 2004a). Salles ratifica essa ideia:

A forma federativa possibilita a autonomia administrativa e política do município e que a Administração Direta e Indireta local sejam constituídas de forma mais independente. Ela abriu espaço para inovações institucionais, caso dos conselhos, que são incumbidos das competências designadas pela legislação constitucional e infraconstitucional (SALLES, 2010, p. 45).

Em termos legais, a Constituição de 1988 foi fundamental para a consolidação dos conselhos, tais como os conhecemos hoje. Conforme afirma Marques (2007):

Com a Constituição de 1988 há a introdução da institucionalização da participação no país, que será posteriormente regulamentada por leis federais específicas, conforme cada política pública, como a Lei nº. 8.069, de 31 de julho de 1990, que cria os Conselhos Nacionais, Estaduais e Municipais de Direitos da Criança e do Adolescente e a Lei nº. 8.742, de 07 de dezembro de 1993, que estabelece como sistema descentralizado e participativo de assistência social o Conselho Nacional de Assistência Social, os Conselhos Estaduais de Assistência Social e os Conselhos Municipais de Assistência Social (MARQUES, 2007, p. 8).

Discorrendo sobre a importância que os conselhos exercem, Salles (2010) afirma:

A crença no papel relevante dos conselhos quanto aos dois processos – descentralização e democratização – deriva de duas de suas características: o fato de estarem vinculados ao Poder Executivo (o que retira desse Poder a exclusividade da decisão, portanto descentraliza) e o fato de neles estarem representados os setores organizados da sociedade (SALLES, 2010, p. 45).

Os conselhos escolares surgem, portanto, dentro dessa perspectiva, encontrando base tanto na Constituição Federal como na LDB. A autonomia escolar para provar uma gestão participativa também está prevista no art. 17 da LDB, que afirma: “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público” (BRASIL, 1996, recurso online).

Vale lembrar também que o Plano Nacional de Educação (PNE), estabelece objetivos e prioridades que devem orientar as políticas públicas de educação no período de dez anos. Dentre os seus objetivos, destaca-se a democratização da gestão do ensino público, salientando-se, mais uma vez, a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, bem como a descentralização da gestão educacional, com fortalecimento da autonomia da escola e garantia de participação da sociedade na gestão da escola e da educação (BRASIL, 2014).

Etimologicamente, o termo conselho é de origem latina “tanto significando ouvir alguém quanto submeter algo à deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom senso” (CURY, 2000, p. 47). Nesse sentido o conselho, necessariamente, exige certo grau de renúncia e mesmo abnegação, algo que definitivamente não se encaixa num modelo de

gestão autoritário e centralizador. Por isso tal termo relaciona-se muito mais a práticas participativas e democráticas, que é o caso dos Conselhos Escolares.

Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola (BRASIL, 2004a, p. 34).

Bianchini (2009) define o Conselho Escolar como:

Órgão colegiado de natureza político educativa composto por representantes da comunidade local (pais e alunos) e da comunidade escolar (professores e funcionários), na condição de instrumento articulador de diferentes opiniões e interesses, buscando uma construção coletiva de melhores maneiras de tomadas de decisões, desconcentrando o poder e envolvendo todos os interessados na melhoria da qualidade do ensino público (BIANCHINI, 2009, p. 66).

Evidencia-se dessa forma a importância que este órgão possui no interior das escolas. Os próprios atores escolares reconhecer que este colegiado é, de fato é necessário, conforme é possível observar na tabela abaixo.

Tabela 18 - Grau de necessidade do Conselho Escolar para os pais e professores

Segmento	Grau de concordância ou discordância (%)							
	Concorda plenamente		Concorda		Discorda		Discorda plenamente	
	Escola Tabelaio	Escola B	Escola Tabelaio	Escola B	Escola Tabelaio	Escola B	Escola Tabelaio	Escola B
Pais	27	50	68	50	5	0	0	0
Professores	68	71	21	29	11	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os dados da tabela demonstram que um grande percentual dos pais e professores concorda plenamente ou concorda que o Conselho Escolar é importante nas escolas. Apenas um pequeno número de pais e professores da Escola Tabelaio José Pinto Quezado discordam da importância do referido órgão. Há, portanto, no consciente coletivo da escola a percepção da imprescindibilidade do mesmo. Para os alunos a pergunta foi feita de maneira mais abrangente e os indagamos com que frequência ouvem falar do Conselho Escolar. O resultado foi interessante e um tanto quanto contraditório se o cruzarmos com a Tabela 15, pois apenas 22% dos alunos da Escola Tabelaio ouvem sempre falar e 20% raramente ouvem falar. Já na Escola B 27% sempre ouvem falar e 20% também raramente ouvem falar. Dessa forma podemos levantar a seguinte questão: como um órgão tão importante na perspectiva legal e

também na percepção de pais e professores, passe despercebido pelos alunos que vivem diariamente na escola?

Infelizmente a resposta para essa indagação é bastante complexa. A percepção das pessoas sobre temas como participação e democracia ainda não é assunto consolidado, pelo menos não no campo da *práxis*. No campo das ideias essas temáticas são bastante difundidas e, como já mencionamos, fazem parte do consenso dos vários segmentos escolares. Mas o exercício da participação ainda é bastante limitado, seja pelas dificuldades impostas pelas instituições, seja pelo desinteresse individual das pessoas em exercerem seu direito de participar. Há também a ausência da cultura de participação ativa. A maioria das pessoas está limitada a participar de eleições e escolher representantes que atuam por uma gestão de alguns anos e, para eles, a participação restringe-se ao momento do voto, o restante não seria mais papel deles. Essa ausência de participação constante e efetiva reflete-se inevitavelmente nas escolas e nos seus órgãos colegiados. É preciso, portanto, amadurecer e consolidar a gestão participativa nas escolas. Segundo Gadotti (2004):

É preciso entender o que é democratização para que se possa efetivá-la. A participação possibilita à população um aprofundamento do seu grau de organização. [...] ela contribui para a democratização das relações de poder no seu interior e, conseqüente, para a melhoria da qualidade do ensino. Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida (GADOTTI, 2004. p. 16).

Para o autor é fundamental, antes de mais nada, entender esses conceitos para então podermos internalizá-los. É necessário também que os atores escolares conheçam a escola e seu funcionamento para que possam se engajar e, conseqüentemente, participar de forma mais dinâmica e efetiva. Com o objetivo de descobrir se os alunos, pais e professores conhecem o Conselho Escolar de suas instituições foi feita no questionário uma pergunta bem elementar que era saber se os mesmos conheciam o representante de seus respectivos segmentos. É possível observar as respostas dadas no quadro a seguir.

Tabela 19 - Conhecimento do representante dos alunos, pais e professores nos Conselhos Escolares da Escola Tabelaão José Pinto Quezado e da Escola B (%)

Conhece o representante do seu segmento no Conselho Escolar?	Escola Tabelaão			Escola B		
	Alunos	Pais	Professores	Alunos	Pais	Professores
Sim	53	44	86	61	32	95
Não	47	56	14	39	68	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observando a Tabela 19 evidencia-se que os professores das duas escolas conhecem em sua maioria o seu representante no Conselho. No grupo dos alunos o número decresce consideravelmente, principalmente na Escola Tabela José Pinto Quezado. Entre os pais, menos da metade conhece seu representante no órgão colegiado. Na Escola B o percentual é ainda mais baixo, já que apenas um terço dos pais têm conhecimento sobre seu representante. Para um colegiado cujas tomadas de decisões são feitas pelos representantes, ter tantos alunos e pais desconhecedores de seus respectivos representantes é uma situação que deve ser considerada nos planejamentos das próximas assembleias. Afinal dada a importância e autonomia que o Conselho Escolar possui no seio das escolas é fundamental que, antes de mais nada, os representantes de cada segmento sejam conhecidos por todos.

Outra questão importante abordada nos questionários dos alunos, pais e professores diz respeito à eleição para escolha dos seus representantes e a formação do Conselho Escolar. A pergunta era justamente se eles participaram das eleições dos atuais Conselhos de suas respectivas escolas. A Tabela 20 revela o resultado dessa parte da pesquisa.

Tabela 20 - Percentual de participação dos alunos, pais e professores nas eleições dos Conselhos Escolares da Escola Tabela José Pinto Quezado e da Escola B (%)

Participou da eleição do atual Conselho Escolar	Escola Tabela			Escola B		
	Alunos	Pais	Professores	Alunos	Pais	Professores
Sim	25	28	43	39	27	37
Não	75	72	57	61	73	63

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Esta tabela ratifica uma situação observado durante a discussão a respeito das atas do Conselho Escolar da Escola Tabela, na qual observamos que havia poucas assinaturas na assembleia de eleição do novo Conselho. A novidade foi observar que algo parecido ocorreu na Escola B. Em todos os segmentos, observou-se uma participação de menos da metade. Mesmo entre os professores não houve uma participação significativa. Vale destacar que os alunos e pais que fizeram parte dessa pesquisa fazem parte das 2ª e 3ª séries do Ensino Médio, ou seja, ambos já faziam parte da comunidade escolar à época da formação do atual Conselho.

Partindo dessas premissas observamos que os significados e atribuições do conselho são amplos e variados, isso possibilita ao referido órgão atuar em diferentes âmbitos da escola,

proporcionando, dependendo do grau da sua atuação, a promoção de práticas democráticas e participativas. Para Marques (2007):

O Conselho Escolar constitui-se em uma instância deliberativa nas Unidades Escolares, sendo um local de debates e tomada de decisões. É formado pelos representantes dos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar, constituindo-se, assim, no órgão máximo de decisões na escola, possibilitando a delegação de responsabilidades e o envolvimento dos participantes na sua gestão, sendo, portanto, um elemento fundamental na construção de uma escola democrática (MARQUES, 2007, p. 9).

O Conselho Escolar pode ser entendido ainda como organismo da gestão democrática da escola. Segundo Werle (2003), ele se relaciona com os princípios da igualdade, da liberdade e do pluralismo devido à sua composição por diferentes segmentos da comunidade escolar em regime de paridade, assegurando o direito de manifestação de diversos pontos de vista e de diferentes opiniões.

Werle (2003) ainda afirma que não existe conselho no vazio, ele é o que a comunidade escolar estabelece, constitui e operacionaliza. Cada conselho tem a face das relações que nele se estabelecem. Se essas relações forem de responsabilidade, respeito e construção, vão se constituir as funções consultivas, deliberativas, fiscalizadoras e quaisquer outras assumidas pelo Conselho. Todavia, se as relações forem isoladas e burocráticas, o Conselho assumirá um papel muito mais de responsável por decretar decisões do que por discutir e promover modificações e de definir prioridades quanto à aplicação e fiscalização dos recursos da instituição.

Os conselhos atuam como instrumentos promotores da descentralização e da democratização. Uma das principais características dos mesmos é a representatividade. Conforme Salles (2010), a representatividade dos conselhos é uma garantia de que as decisões por eles tomadas serão legitimadas e, no sentido inverso, a legitimidade reassegurará a representatividade, em um processo de retroalimentação. Nesse sentido Prais (1996) acrescenta:

É através de uma gestão colegiada que se pode garantir a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, a fim de que assumam o papel de corresponsáveis pela construção do projeto pedagógico na escola. Assim, a comunidade escolar vivencia situações de cidadania, próprias da dinâmica social e do papel do cidadão nessa dinâmica (PRAIS, 1996, p. 64).

Luiz (2007) retoma a questão da função deliberativa do conselho ao afirmar que nos casos de sua competência, sua atribuição é deliberar e “aconselhar” a equipe de direção de escola a respeito das suas ações, para que encontre meios adequados às finalidades da escola. O Conselho deve velar para que a missão principal da escola se concretize, isto é, colaborar no

oferecimento de uma educação de qualidade para os estudantes. Sobre essa questão os alunos foram questionados também a respeito de como eles percebem a atuação do Conselho Escolar de suas respectivas escolas e também se teriam interesse em participar desse órgão no futuro. O resultado pode ser observado no próximo quadro.

Quadro 5 - Atuação do conselho escolar e o interesse em participar do mesmo, na percepção dos alunos (%)

Proposição	Resposta							
	Nunca faz nada		Atua pouco		Atua muito		Não sei responder	
	Escola Tabelaio	Escola B	Escola Tabelaio	Escola B	Escola Tabelaio	Escola B	Escola Tabelaio	Escola B
O Conselho Escolar da sua escola:	0	2	8	16	33	30	59	52
Proposição	Resposta							
	Sim				Não			
	Escola Tabelaio		Escola B		Escola Tabelaio		Escola B	
Gostaria de participar do Conselho Escolar?	67		43		33		57	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Analisando o quadro evidencia-se mais uma vez o desconhecimento por parte dos discentes sobre o Conselho Escolar, pois mais da metade dos alunos afirmaram não saber responder se o mesmo está atuando muito ou pouco. Esse dado nos leva a inferir que, ou o Conselho está atuando de maneira muito discreta, ou não está atuando, por isso muitos alunos não o notaram. Contudo, um terço dos participantes, em ambas as escolas, afirmaram que o referido órgão apresenta uma atuação intensa. Esses dados são bastante curiosos, principalmente quando notamos que 67% dos alunos da Escola Tabelaio e 43% da Escola B afirmaram ter interesse em participar do Conselho. Considerando os percentuais desses dois resultados percebemos que alguns alunos que afirmaram não saber responder se há atuação ou não do Conselho, demonstraram interesse em participar do mesmo.

Em 2004 o Governo Federal criou o *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares*. Tal programa desenvolveu-se em todo o país e tinha como público alvo os conselheiros de escolas. Atualmente esse Programa ainda existe, contudo, sua atuação está

bastante restrita. No período de sua origem foi desenvolvido um material didático-pedagógico.

De acordo com o mesmo, os conselhos escolares têm as seguintes funções:

a) deliberativas: quando decidem sobre o projeto político-pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.

b) consultivas: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.

c) fiscais (acompanhamento e avaliação): quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.

d) mobilizadoras: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação (BRASIL, 2004, recurso online).

As funções destacadas retratam a amplitude legal de atuação dos Conselhos. Na prática observamos que o Conselho Escolar da Escola Tabelião tem atuado com mais frequência na esfera deliberativa e consultiva. Isso foi possível inferir a partir das respostas dadas pelos próprios conselheiros durante as entrevistas, como podemos observar no Quadro 6.

Quadro 6 - Principais assuntos discutidos nas reuniões do Conselho Escolar na percepção dos conselheiros

Conselheiros	Respostas dadas à pergunta: Quais são os principais assuntos sobre os quais o Conselho Escolar delibera?
Pedro	Nessas reuniões foi discutido: uso da farda, questão de construção de muros, instalação de câmeras, questões que envolvem a indisciplina de alunos, remanejamento de alunos para outras turmas. O que foi discutido até o momento foram esses pontos.
Conselheiros	Respostas dadas à pergunta: Quais são os principais assuntos sobre os quais o Conselho Escolar delibera?
Paulo	O conselho delibera sobre assuntos que estão ligados a qualidade de ensino e a questão da gestão democrática escolar.
Madalena	Fala um pouquinho de tudo. Às vezes é uma reunião para resolver um problema. Mas eles falam de tudo. Falam sobre a gestão, sobre os alunos, sobre a parte financeira. Falam tudo. Relatam tudo.
Isabel	Disciplina, fardamento e uso de câmeras.
Marta	Os interesses do aluno, a aprendizagem, como está o andamento das aulas, como está o andamento do núcleo gestor. E principalmente eles falam muito da questão alimentar dos alunos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O Quadro 6 evidencia que na percepção dos conselheiros as reuniões do Conselho têm servido para a resolução de problemas internos que surgem na escola, isto é, de forma deliberativa. E também para definir o posicionamento do mesmo sobre questões pontuais como, por exemplo, o uso de farda. Neste caso, trata-se da função consultiva. Contudo, vale ressaltar que o cumprimento dessas funções tem se limitado às questões pontuais e secundárias da instituição. Apenas os conselheiros Paulo e Marta alegaram que nas reuniões são abordadas questões sobre a qualidade do ensino e a aprendizagem, mas nesses casos não se especificou quais assuntos são estes. Já os conselheiros Pedro e Madalena que foram mais específicos explicaram que os assuntos além do fardamento são: uso de câmeras, construção de muros e remanejamento de alunos. Temáticas importantes como currículo, Projeto Político Pedagógico e planejamento pedagógico parecem não fazer parte dessas reuniões. Isto ficou mais evidente na fala do Presidente do Conselho Escolar, Pedro, que ao ser indagado se nas reuniões eram discutidas questões de natureza pedagógica, afirmou: “Acho que não. Em se tratando de sala de aula não. Somente em questões de indisciplina e quais estratégias tomar em relação a isso. Em outros pontos não. Não me recordo.” (PRESIDENTE DO CE. ENTREVISTA DIA 11 DE MAIO DE 2020, informação verbal). Por fim, o Quadro 6 revela que as funções fiscalizadora e mobilizadora parecem não fazer parte da pauta dessas reuniões.

Ainda dentro deste contexto das funções do Conselho indagamos os segmentos dos alunos e dos pais para saber se eles têm conhecimento dessas atribuições. O resultado pode ser observado na Tabela 21:

Tabela 21- Conhecimento das atribuições do Conselho Escolar por parte dos alunos e pais (%)

Sabe quais são as atribuições do Conselho Escolar?	Escola Tabelaão		Escola B	
	Pais	Alunos	Pais	Alunos
Sim	77	30	54	21
Não	23	70	46	79

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observando os dados obtidos notamos que a maior parte dos alunos em ambas escolas desconhecem as atribuições do colegiado. Curiosamente a maioria dos pais das duas escolas afirmou saber dessas atribuições. Embora na Escola Tabelaão José Pinto Quezado o percentual seja bem maior. Tendo em vista que os alunos estão diariamente na escola e os pais apenas esporadicamente, faria mais sentido os alunos conhecerem melhor as funções do Conselho do que os pais. Uma hipótese para entendermos essa aparente contradição seria a limitada atuação do referido órgão, isto é, as ações do Conselho têm sido tão limitadas e restritas que os

estudantes mal conseguem notar no cotidiano. Já os pais, que vem em reuniões pontuais nas quais o Conselho costuma estar presente, têm a percepção do mesmo está atuando a contento e cumprindo suas atribuições.

Dentro desse contexto indagamos os pais e professores sobre as possíveis dificuldades que o Conselho Escolar enfrenta para cumprir sua função na escola. Muitos respondentes afirmaram não saber ou não verem nenhuma dificuldade. Contudo, alguns trouxeram contribuições bastante válidas, como o Professor 1:

Muitas vezes o Conselho não tem como resolver todos os problemas inerente à escola, mesmo sendo uma gestão democrática em que tem livre arbítrio de atuação. Mesmo com tais dificuldades procura se não sanar pelo menos minimizar esses problemas da melhor forma possível. (QUESTIONÁRIO 1, DIA XX DE MÊS DE 2020, formulário eletrônico).

Para o respondente a maior dificuldade enfrentada pelo Conselho é o grande número de problemas que fazem parte da Escola. Não daria, portanto, para resolver todos eles. Um outro professor afirmou: “a comunidade escolar não tem interesse em fazer parte dele”. Este é um aspecto importante, já que a premissa básica da participação é que a comunidade tenha interesse em fazer parte da escola. Caso contrário, todos os esforços na promoção da gestão participativa teriam que ser direcionados para a motivação e sensibilização da comunidade, antes de se pensar e fazer aberturas.

Torna-se, dessa forma, necessário desenvolver um mecanismo que permita identificar melhor os principais problemas e pauta-los nas reuniões por ordem de prioridade. Dessa maneira seria possível vislumbrar um momento para a discussão de cada um desses problemas. E, na medida do possível, tentar fazer intervenções procurando solucioná-los.

Ao longo da pesquisa e da análise dos dados foi possível observar que tanto a Escola Tabela quanto a Escola B apresentam realidades parecidas quanto a gestão participativa e a atuação do Conselho Escolar. Na verdade, muitas vezes os resultados apontaram que a escola objeto deste estudo mostrou-se mais aberta à participação, principalmente na perspectiva dos alunos. Quanto à participação dos pais, aparentemente na Escola B ela ocorre de forma mais frequente e orgânica, mas as semelhanças entre as escolas prevalecem na maior parte da pesquisa. Apesar do destaque na região, ao final da análise dos dados, percebe-se que não há tantas diferenças entre as duas instituições.

Não há, portanto, como negar que a expectativa criada inicialmente não foi atendida em sua plenitude quanto às práticas democráticas esperadas na Escola B. De modo geral, prevaleceu a ideia de que há dificuldade em pôr em prática a gestão democrática proposta na

lei e ambicionada por parte da literatura acadêmica. Há fatores limitantes muito parecidos nas escolas estudadas e, ao mesmo tempo, anseios e expectativas também análogas.

Dessa forma, podemos inferir que a impressão inicial de que a Escola Tabelaio diferia e estava muito distante de uma gestão participativa pode ser resultado de uma idealização feita pela equipe gestora da instituição, na ânsia de notabilizar a gestão democrática no cotidiano da escola. Na verdade, há uma fragilidade generalizada das instituições democráticas, que estão apenas se refletido no interior das escolas públicas.

As expectativas mencionadas no início deste estudo sobre a gestão democrática e o anseio de uma maior participação da comunidade escolar mostraram-se um tanto quanto exageradas. A maior ou menor participação é diretamente influenciada pelo contexto e condições da população atendida. Assim, percebe-se que mais do que uma questão pedagógica estamos diante de uma questão política. Contudo, não podemos deixar de perceber que mesmo com um baixo nível de interesse em participação, sobretudo por parte dos pais, algumas escolas conseguem ser mais participativas do que outras. Nessa perspectiva, entendemos que seja possível, apesar das inúmeras dificuldades, promover um maior envolvimento e participação da família na aprendizagem dos alunos, bem como organizar e sistematizar a atuação do Conselho Escolar.

Dessa maneira no próximo capítulo, pretendemos apresentar as propostas desenvolvidas a partir das análises realizadas, baseadas nas necessidades da instituição, objetivando solucionar os problemas detectados, isto é, a falta de organização do conselho escolar e a limitada participação dos pais na aprendizagem dos discentes.

#### **4 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO ESCOLAR PARA CRIAÇÃO DE PROTOCOLO DE FUNCIONAMENTO DO CONSELHO ESCOLAR E PROMOÇÃO DE MAIOR PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA VIDA ESCOLAR DOS DISCENTES**

Este estudo objetivou fazer uma análise a respeito das expectativas sobre a gestão escolar participativa na Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabela José Pinto Quezado, localizada no município de Aurora no Ceará, tomando como referência a atuação do Conselho Escolar dessa instituição. Com base nos dados obtidos por meio do acesso de documentos da escola, de questionários aplicados com alunos, pais e professores e pelas entrevistas semiestruturadas feitas com os conselheiros, obteve-se uma visão mais detalhada da percepção dos diferentes atores educacionais sobre a gestão participativa na escola, principalmente quanto à participação da família no processo educacional, bem como da atuação do Conselho Escolar da EEMTI Tabela José Pinto Quezado.

Durante a pesquisa de campo destacamos as dificuldades de participação da família na escola, os problemas de comunicação da escola com os pais, e conseqüentemente, as dificuldades da família no acompanhamento da aprendizagem dos seus filhos. Além disso, sobressaiu-se a ausência de planejamento e de atuação do Conselho Escolar no cotidiano da EEMTI Tabela José Pinto Quezado.

Dessa forma, este capítulo, tem por objetivo propor ações para a ampliação da participação dos pais na vida escolar de seus filhos, bem como propor um protocolo de funcionamento para o Conselho Escolar e, conseqüentemente, promover uma gestão democrático-participativa na Escola Tabela. Dessa forma apresentamos uma proposta de intervenção a ser desenvolvida através de um Plano de ação Educacional (PAE) que será implementado na escola pesquisada. Será feita a apresentação da proposta de ação, explicado o processo de implementação da proposta, bem como dos recursos necessários à sua execução, com a mediação de toda a comunidade escolar e do Núcleo Gestor da escola.

Este PAE tem como intenção propor ações que poderão nortear o trabalho da equipe gestora quanto à implementação de ações e documentos que busquem estratégias de aproximação entre a família e a escola, assim como, uma melhor organização e atuação do Conselho Escolar.

Assim, ao apresentarmos este Plano de Ação Educacional, esperamos contribuir com instrumentos e estratégias capazes de orientar e direcionar a equipe gestora e o Conselho Escolar, fornecendo-lhes mais subsídios que possibilitem um trabalho mais eficiente,

especialmente na aproximação com a família e na promoção de uma aprendizagem mais significativa aos alunos.

Nessa perspectiva, nas seções a seguir deste capítulo, vamos propor ações que colaborem para uma maior participação da comunidade escolar. A primeira seção propõe um protocolo de funcionamento do Conselho Escolar com a finalidade de organizar e tornar mais frequentes e eficientes as reuniões desse órgão. A segunda seção, por sua vez, propõe três ações para melhorar a interação entre a família e a escola.

#### 4.1 PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE PROTOCOLO DE FUNCIONAMENTO DO CONSELHO ESCOLAR

Observou-se no decorrer dos capítulos 2 e 3 deste estudo que o Conselho Escolar da Escola Tabela José Pinto Quezado apresenta problemas de planejamento e organização. Essas disfunções ficaram perceptíveis pela inconstância das reuniões no decorrer dos últimos anos, nas ausências de muitos membros durante elas, na limitada diversidade de temas discutidos, muitas vezes restringindo-se a questões burocráticas e principalmente da ausência de um plano de ação, como ficou constatado durante as entrevistas com os conselheiros. Dessa forma é importante que o Conselho Escolar se organize melhor, definindo suas prioridades, agendando suas reuniões com antecedência e escutando mais a comunidade para definir pautas mais diversificadas e relevantes para suas reuniões. O Quadro 7 apresenta a síntese para a ação de criação de protocolo de funcionamento do Conselho Escolar

Quadro 7 - Protocolo de funcionamento para um melhor planejamento e atuação do Conselho Escolar

O que será feito?	Protocolo de funcionamento do Conselho Escolar
Por quê?	O Conselho Escolar da Escola Tabela José Pinto Quezado apresenta muitas falhas no seu planejamento e na sua atuação.
Como?	Desenvolver um protocolo de funcionamento que possibilite fazer um planejamento anual de atuação do Conselho Escolar.
Quem?	Conselheiros e equipe gestora da escola
Quanto?	Sem custos
Quando?	No mês de janeiro de 2021
Onde?	Na Escola Tabela José Pinto Quezado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme observamos na síntese do Quadro 7, esta ação constitui-se na elaboração de um documento norteador que servirá de base para os conselheiros fazerem um plano anual com as reuniões mensais a serem realizadas e demais ações da escola que envolvam este órgão, além

de desenvolver um mecanismo que permita ouvir os principais anseios da comunidade escolar para elaboração de pautas.

O protocolo será construído pelos conselheiros com o apoio da equipe gestora da escola. Apresentaremos aqui apenas os principais tópicos que poderão nortear este documento. Dessa forma, para criação desse protocolo, propõem-se ações como:

- a) agendar um encontro envolvendo a superintendência da Crede 20, núcleo gestor e conselheiros na primeira semana de janeiro de 2021.
- b) a repassar neste encontro as principais atribuições dos conselheiros e enfatizar a importância deste órgão.
- c) na segunda semana de janeiro de 2021 os conselheiros, com o suporte da equipe gestora, deve definir as datas das reuniões do Conselho no decorrer do ano inteiro, levando em conta a disponibilidade de todos os conselheiros. Devem ser elencados também os eventos da escola dos quais o órgão irá participar diretamente.
- d) todas essas datas de reuniões e eventos devem ser registradas num documento timbrado da escola. Após a assinatura de todos os conselheiros e membros da equipe gestora o mesmo deve ser guardado em local seguro. Uma cópia deve ser entregue para todos.
- e) ao se aproximar a data de cada reunião ou evento, deve ser feito um convite de forma oficial, de maneira impressa e virtual. Cada conselheiro deverá confirmar antecipadamente sua presença. Possíveis ausências deverão ser justificadas previamente.
- f) uma semana antes de cada reunião os conselheiros representantes de cada segmento devem fazer uma escuta ativa entre seus pares para fazer um levantamento das principais reclamações e anseios deles.
- g) a pauta de cada reunião deverá ser feita com base nesse levantamento feito pelos conselheiros.
- h) ao final de cada reunião o presidente do Conselho Escolar deverá repassar para a comunidade escolar, através do mural da escola, as principais deliberações realizadas.

O objetivo principal desta ação é possibilitar uma forma simples e prática para o Conselho Escolar se organizar e se planejar de maneira mais eficiente. Visto que ficaram

evidenciadas as dificuldades encontradas entre os conselheiros em realizar suas reuniões de forma sistemática e objetiva. Além disso, também tem por finalidade, selecionar melhor as pautas da reunião, de maneira que os anseios principais da comunidade escolar sejam contemplados nas discussões e deliberações das reuniões do órgão. Na seção a seguir são propostas três ações que objetivam aproximar a família e a escola.

#### 4.2 PROPOSTAS DE AÇÃO PARA UMA MELHOR COMUNICAÇÃO E APROXIMAÇÃO ENTRE ESCOLA E FAMÍLIA

O processo educacional, seja nas residências dos estudantes ou nas instituições de ensino, tem passado por mudanças constantes nas últimas décadas. Os desafios para a família e a escola têm sido cada vez maiores. Uma integração entre essas duas instituições não é só importante como também necessária para uma educação mais eficiente e equitativa. Segundo Franco (2010), nos últimos anos, a relação entre as famílias ou responsáveis pelos alunos e a escola tem passado por momentos conturbados, em decorrência das mudanças econômicas e sociais que foram, paulatinamente, distanciando essas duas instituições de importância fundamental para a formação de nossas crianças e adolescentes.

Mesmo que a educação seja um direito consolidado nas legislações, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que ele se efetue no cotidiano das escolas públicas do Brasil. Dessa forma, conseguir uma boa comunicação entre os pais e a escola apresenta-se como uma possibilidade de auxílio na concretização desse direito básico de todos os cidadãos. Cubero (1995) afirma que:

A escola é junto com a família, a instituição social que maiores repercussões têm para a criança. Tanto nos fins explícitos que persegue expressos no currículo acadêmico, como em outros não planejados, a escola será determinante para o desenvolvimento cognitivo e social da criança e, portanto, para o curso posterior da vida (CUBERO, 1995, p. 253).

Dessa forma a presente proposta de ação objetiva promover uma aproximação maior entre escola e família, pela qual o acompanhamento do processo ensino-aprendizagem dos estudantes ocorra por parte de ambas as instituições. Na pesquisa de campo evidenciaram-se algumas limitações na integração entre a família e a escola, para as quais propomos as ações relacionadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Propostas das ações do Plano Educacional para uma maior comunicação e aproximação entre a família e a escola

Problemas identificados	Propostas de ações
A escola desconhece o perfil dos pais dos alunos	Elaborar um questionário com perguntas que permitam conhecer o perfil dos pais e aplicar no ato da matrícula
Os pais têm dificuldades em acompanhar o processo ensino aprendizagem de seus filhos	Distribuir uma agenda escolar personalizada para todos os alunos da escola para estes e seus pais saibam todos os eventos que a escola realiza e principalmente forneça informações específicas sobre seu filho
Há muitos obstáculos para os pais participarem das reuniões e eventos promovidos pela escola	Ampliar a comunicação entre a escola e a família. Utilizando meio tecnológicos e impressos

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Como observado no acima, os problemas detectados e, principalmente, as propostas de solução, não são complexas a ponto de não serem exequíveis. Pelo contrário, a maioria deles exige poucos recursos financeiros e, por isso, estão muito mais no campo do engajamento da comunidade escolar e da equipe gestora de modo especial. A seguir, nas subseções a seguir, apresentamos em detalhes cada uma das ações do PAE apresentado no Quadro 8.

#### 4.2.1 Questionário para desenvolvimento do perfil dos pais

A ideia central nesta ação é conhecer nuances das famílias dos alunos que posteriormente facilitem o planejamento da escola, principalmente em ocasiões que envolvam direta ou indiretamente os pais. Garcia (2006) desta a importância deste conhecimento:

Ao desconhecer as pessoas, suas formas de vida, seus motivos, suas concepções, a escola não percebe as diferenças que existem entre o eu e o outro perdendo a chance de dialogar com quem a frequenta. [...] A escola não fala diretamente ao outro, mas para o outro, portanto, não reconhece nele uma qualidade de sujeito (GARCIA, 2006, p. 12).

Este desconhecimento ficou claro durante a aplicação dos questionários da pesquisa, nos quais, por mais de uma vez, observou-se que a escola desconhece a realidade dos pais dos alunos da escola. Uma evidência disso foi que muitos alegaram que um dos principais motivos de não comparecerem nas reuniões é o horário nos quais elas são marcadas, ou seja, um problema que poderia ser facilmente resolvido com uma comunicação simples e conhecendo melhor a disponibilidade dos pais. Segundo Piaget (2007), a iniciativa para essa relação de envolvimento entre família e escola, deve partir da própria instituição, pois existem pais que não são instruídos em relação às características de desenvolvimento cognitivo, psíquico da criança, por isso a dificuldade em participar da vida dos filhos. Dessa forma, constatamos que a escola pesquisada precisa conhecer melhor os responsáveis pelos alunos, saber suas

limitações, seus anseios e expectativas. Entendemos que esse seria um primeiro e importante passo no caminho da construção de uma integração entre a instituição e a família.

Para tanto, propomos um questionário para ser respondido por todos os pais no ato da matrícula dos alunos. Tal instrumento permitirá à escola o acesso rápido e completo do perfil dos responsáveis pelos estudantes. O Quadro 9 apresenta, de forma sintetizada, esta ação quanto à construção do perfil dos pais dos alunos da Escola Tabela José Pinto Quezado através de um questionário.

Quadro 9 - Questionário para construção do perfil dos pais da Escola Tabela José Pinto Quezado

O que será feito?	Questionário para construção do perfil de todos os pais da escola
Por quê?	A escola desconhece a realidade e as expectativas dos pais
Como?	Aplicar um questionário com todos os pais no ato da matrícula. Este questionário deve conter múltiplas perguntas que permitam construir um perfil detalhado de todos os pais.
Quem?	Equipe gestora e secretária escolar
Quanto?	R\$ 50,00 em papel.
Quando?	Nos meses de janeiro e fevereiro durante o período de matrícula
Onde?	Na Escola Tabela.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme notamos no Quadro 9, essa ação constitui-se basicamente em aplicar um questionário que contemple questões que permitam conhecer em detalhes a família do estudante. Além de questões de cunho socioeconômico serão feitas perguntas sobre a disponibilidade dos pais para ajudar seu filho nas atividades acadêmicas, tanto em questão de tempo como de condições técnicas. Também serão abordadas perguntas sobre a disponibilidade de tempo para comparecer em reuniões e eventos da escola, bem como os horários disponíveis. O quadro 10 apresenta as perguntas abordadas no questionário.

Quadro 10 - Perguntas presentes no questionário para construção do perfil dos pais dos alunos da Escola Tabela José Pinto Quezado

(continua)

Nome do aluno:
Endereço:
Telefone:
E-mail:
Ano/série:
Turma:
Turno:
Pessoa que respondeu o questionário:

(Conclusão)

Data:
1. Com quem mora o aluno:
2. Quantas pessoas moram na residência?
3. Estado civil dos pais:
4. Quem trabalha fora na sua casa?
5. A renda familiar da sua casa é:
6. Qual é o divertimento diário de seu (sua) filho(a)?
7. Você mora em:
8. Como o aluno vai à escola?
9. Seu filho manifesta interesse em ir para escola?
10. Qual é a profissão das pessoas que formam sua família?
11. Qual é a religião dos membros da sua família?
12. Tipo de música mais apreciado pela família:
13. Como sua família se diverte?
14. Você recebe o benefício do Programa Bolsa Família?
15. Na sua comunidade, o que tem de mais importante para você?
16. Qual é o nível de escolaridade das pessoas que moram em sua casa?
17. Há quanto tempo seu filho estuda nesta escola?
18. Qual o motivo que o levou a matricular o seu filho nesta unidade de ensino?
19. Como você considera o ensino nesta instituição?
20. Você acredita que a aprendizagem do seu filho depende da união entre a família e a escola?
21. Você está satisfeito com a escola?
22. Seu filho tem um tempo reservado para estudo/leitura/pesquisa em casa?
23. Qual o horário mais adequado para você participar de reuniões e eventos da escola?
25. Possui conhecimento de ferramentas virtuais para falar com os gestores ou professores?
26. Sugestões que possam contribuir para melhora da escola?

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme é possível observar no Quadro 10, as perguntas permitirão à escola conhecer em detalhes a família e o aluno. Caso a escola queira fazer um consolidado de dados juntando os alunos de uma mesma turma ou série, poderá fazer um planejamento mais realista tanto no começo do ano como no seu percurso. Além disso, poderá fazer intervenções mais precisas, caso seja necessário. Vale destacar que no quadro foram apresentadas as perguntas feitas no questionário. No documento oficial há alternativas para permitir uma melhor compilação dos dados. Além disso, é importante esclarecer que o questionário terá um formato adequado ao responsável que o for preencher, de forma que diferentes respostas sejam contempladas nas perguntas. O questionário completo encontra-se no apêndice F desta dissertação.

Na subseção a seguir é feita uma proposta de ação cujo objetivo final é a elaboração e distribuição uma agenda que possibilite aos alunos e pais uma comunicação diária e eficiente com a escola.

#### 4.2.2 Distribuição de agenda escolar personalizada aos alunos

Durante a pesquisa realizada na Escola Tabelaio José Pinto Quezado observou-se que muitos pais possuem pouco tempo para acompanhar a vida escolar de seus filhos. Também ficou evidente que há muitos fatores que dificultam a participação dos pais nas reuniões e eventos da escola, tais como: horários inadequados das reuniões, a localização da escola, ausência transporte, falta de interesse, comodismo e dificuldades para entender os assuntos discutidos.

Com o objetivo de amenizar esses problemas, e, acima de tudo, facilitar a interação entre a escola e a família foi proposta esta ação de distribuição de uma agenda escolar, desenvolvida com base no planejamento anual da própria escola. O Quadro 11 apresenta a síntese para a ação de distribuição de uma agenda escolar personalizada para todos os alunos.

Quadro 11 - Distribuição de agenda escolar personalizada para todos os alunos

O que será feito?	Distribuição de agenda escolar personalizada para todos os alunos
Por quê?	A escola apresenta baixa participação dos pais em seus eventos e reuniões. E há dificuldades dos pais no acompanhamento do rendimento acadêmico dos seus filhos.
Como?	Distribuir uma agenda escolar para cada aluno contendo todo o planejamento de reuniões e eventos da escola. Utilizando-a posteriormente para informações específicas de cada aluno.
Quem?	Equipe gestora e secretária escolar
Quanto?	R\$ 400,00 em papel, servidor para imprimir e servidor para encadernar.
Quando?	Nos meses de janeiro e fevereiro durante o período de matrícula será feita a entrega. Posteriormente, no decorrer do ano letivo, serão utilizadas para repasses de informações extras.
Onde?	Na Escola Tabelaio.

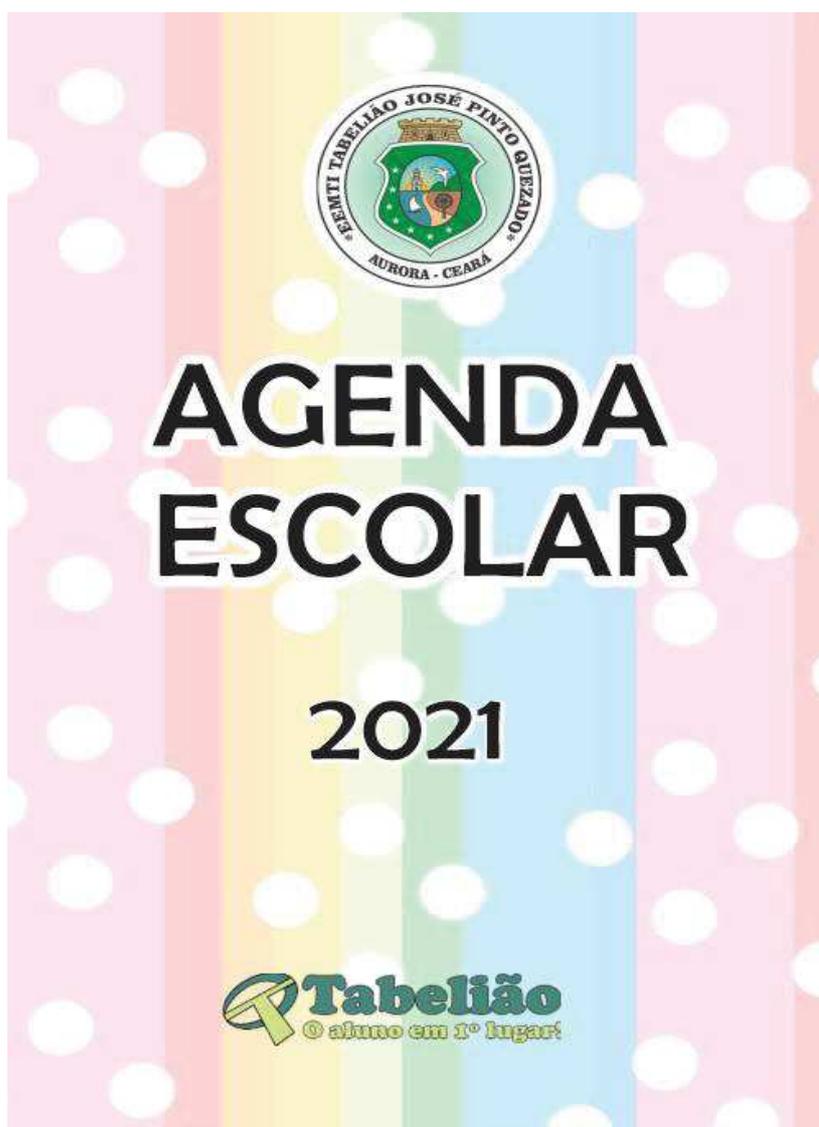
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme observamos no Quadro 11 esta ação se baseia primeiramente na premissa da importância da realização de um bom planejamento da escola. Permitindo marcar com bastante antecedência todas as reuniões e eventos escolares que envolverão os pais. Dessa forma os mesmos poderiam organizar suas agendas e encaixar a escola nelas.

Além disso, a agenda poderá ser utilizada como um poderoso meio de comunicação entre a escola e os pais, uma vez que haverá um campo específico para a escola enviar mensagens direcionadas aos responsáveis sempre que for necessário. E, também, haverá um espaço para os pais enviarem mensagens para os professores e a gestão. Este espaço será bastante útil, pois muitos pais ainda não possuem acesso ou conhecimento dos atuais meios de comunicação tecnológicos.

A agenda será composta das seguintes partes: identificação, calendário letivo (contendo destaques para datas comemorativas nacionais, estaduais, municipais, datas de provas e recuperações, reuniões de pais, outros eventos relevantes para a escola), espaço para anotações do estudante, espaço para registro de avisos e ocorrências da gestão e professores e espaço para observações dos pais. Na Figura 2 podemos ver a proposta de como poderá ser o campo com os dados pessoais dos alunos e responsáveis:

Figura 2 - Agenda Escolar



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A agenda permitirá aos professores e gestores da escola terem acesso facilitado aos principais dados dos alunos e pais. Em caso de necessidade de um contato direto pode-se

recorrer a essa página. Na Figura 3 e 4 procuramos exemplificar o conteúdo da agenda para o seu principal uso, isto é, manter os pais informados das ações desenvolvidas pela escola.

Figura 3 - Divisão de conteúdo da Agenda Escolar

Abril 2021						
Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
			1	2	3	4
5 Provas Bimestrais	6 Provas Bimestrais	7 Provas Bimestrais	8 Provas Bimestrais	9 Provas Bimestrais	10	11
12 Rec. Paralelas	13 Rec. Paralelas	14 Rec. Paralelas	15 Rec. Paralelas	16 Rec. Paralelas	17	18
19	20 Reunião de Pais	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

**Recados do professor(a)**

---

---

---

---

---

---

**Recados da gestão escolar**

---

---

---

---

---

---

**Recados dos pais**

---

---

---

---

---

---

**Anotações importantes**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Figura 4 - Calendário de atividades escolar

<b>Abril 2021</b>						
Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>5</b> Provas Bimestrais	<b>6</b> Provas Bimestrais	<b>7</b> Provas Bimestrais	<b>8</b> Provas Bimestrais	<b>9</b> Provas Bimestrais	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>12</b> Rec. Paralelas	<b>13</b> Rec. Paralelas	<b>14</b> Rec. Paralelas	<b>15</b> Rec. Paralelas	<b>16</b> Rec. Paralelas	<b>17</b>	<b>18</b>
<b>19</b>	<b>20</b> Reunião de Pais	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>
<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Analisando as figuras, podemos observar duas páginas da agenda contemplando o mês de abril, como exemplo. É possível perceber que já constam as datas das avaliações bimestrais e suas respectivas recuperações. Ainda é informado o agendamento de uma reunião de pais, que pode inclusive ser virtual, neste caso seria possível já marcar o horário e informar o link da mesma. Levando-se em conta que essa agenda será entregue aos estudantes no início do ano letivo é um avanço significativo para os pais saberem as datas destas avaliações e da reunião para eles. Além disso, vale destacar o referido espaço reservado para anotações dos alunos, professores, gestão e pais.

Esta ação tem, portanto, como objetivo permitir um diálogo mais fácil e constante entre a escola e a família. Dessa forma os pais não precisarão necessariamente comparecer à escola caso haja um problema cuja solução seja simples. Além disso, poderão externar seus eventuais descontentamentos de forma direcionada. Mas, sobretudo, essa ação objetiva um melhor acompanhamento do desenvolvimento acadêmico dos alunos da Escola Tabelaio. Afinal tanto a família quanto a escola possuem interesses em comum, como destaca Parolim (2003):

[...] tanto a família quanto a escola desejam a mesma coisa: preparar as crianças para o mundo; no entanto, a família tem suas particularidades que a diferenciam da escola, e suas necessidades que a aproximam dessa mesma instituição. A escola tem sua metodologia e filosofia para educar uma criança,

no entanto ela necessita da família para concretizar o seu projeto educativo (PAROLIM, 2003, p. 99).

Para a autora, há uma relação de dependência entre as duas instituições. Apesar de possuírem diferenças entre si, cada uma tem sua função no processo educacional. E mesmo que, na prática, uma funcione independentemente da outra, é certo que, quando atuam num regime de colaboração e corresponsabilização, as chances do objetivo educacional serem atingidas aumentam consideravelmente.

A escola sem a colaboração da família funcionará com mais dificuldades. Uma maior colaboração dos pais no acompanhamento dos seus filhos, mesmo que feito de suas casas, ajuda no equilíbrio emocional do educando e fortalece a relação escola-família.

Na subseção a seguir sugere-se uma proposta de ação que permita uma ampliação das possibilidades de comunicação entre família e escola, principalmente por meio do uso das novas tecnologias da comunicação.

#### **4.2.3 Ampliação da comunicação família-escola**

O acompanhamento das atividades escolares dos filhos e a comunicação entre a escola e as famílias são essenciais para o sucesso educacional. Nesse contexto as novas tecnologias e a internet se apresenta como excelentes instrumentos para o intercâmbio entre essas instituições.

Contudo, este diálogo não precisa ser, necessariamente, no espaço escolar. Quer dizer a comunicação pode ser constante e eficiente, mesmo sem ser presencial. A tecnologia tem disponibilizado inúmeras ferramentas que permitem um contato instantâneo e eficiente. Neste sentido, Kenski (2003) afirma que a tecnologia está em todo o lugar, já faz parte de nossas vidas. Nossas atividades cotidianas mais comuns como dormir, comer, trabalhar, ler, conversar, deslocarmo-nos para diferentes lugares são possíveis graças às tecnologias que temos acesso.

Contudo, ficou evidente que na escola em estudo, esta comunicação não tem ocorrido de maneira satisfatória. Um grande percentual de pais tem deixado de participar de muitas reuniões e eventos. Um dos principais motivos desta limitada interação com a escola é a falta de comunicação. O Quadro 12 apresenta a ação sugerida no PAE a fim de ampliar a comunicação entre a escola e os responsáveis pelos alunos.

Quadro 12 - Ampliação da comunicação família-escola por meio das novas tecnologias da comunicação

O que será feito?	Ampliação da comunicação entre família-escola por meio das novas tecnologias da comunicação
Por quê?	Além de muitas ausências a reuniões e eventos da escola por parte dos pais, há necessidade de uma maior comunicação entre a família e a escola
Como?	Utilizando diversos meios de comunicação, sobretudo virtuais, para um maior contato entre a família e a escola
Quem?	Equipe gestora e os professores diretores de turma
Quanto?	Sem custos
Quando?	No decorrer de todo período do ano letivo
Onde?	Na Escola Tabelaio.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme percebemos no Quadro 12 essa ação se baseia principalmente na ideia de comunicação a distância, pois durante a aplicação dos questionários com os pais evidenciaram-se muitas dificuldades dos mesmos em comparecer à escola. Algumas delas associadas à localização da escola, outras a problemas com transportes. Dessa forma propiciar meios de comunicação de forma remota apresenta-se como uma ferramenta interessante para escola dar mais um passo na direção de uma maior integração com a família. Essa ideia é corroborada por Marcondes e Sigolo (2013):

A escola é considerada instituição que pode iniciar os processos comunicativos. Dessa forma, se não desenvolver maneiras eficazes e adequadas para realizar esta comunicação, haverá repercussão negativa nas relações entre as instâncias (MARCONDES; SIGOLO, 2013, p. 93).

Os autores alegam que a escola é a instituição responsável por iniciar a comunicação. Esta ação propõe que a escola disponibilize à família alguns instrumentos de comunicação que facilitem o contato entre as instituições. Dessa forma propõem-se ações como:

- a) criação de grupos de *Whatsapp* (já que esta é a rede social mais difundidas atualmente entre os pais) para os pais de todas as turmas da escola. A ideia é utilizar esses grupos para repassar informações relevantes e também possibilitar a escuta aos pais por meio deles. Esta ação será organizada pelos professores diretores de turma.
- b) utilizar o *Facebook* e *Instagram* para repassar avisos, informes e convites aos pais. A escola já possui estas redes, contudo será necessária uma maior divulgação entre os pais.

- c) utilizar o *Google Meet* para realizar reuniões virtuais com pais, evitando ter que trazer os pais seguidas vezes à escola. Nem todos os pais possuem acesso ou conhecimento para usar essa tecnologia, por isso a ideia é usá-la para assuntos menos urgentes. As reuniões presenciais irão continuar.
- d) para contemplar os pais que não possuem conexão com a internet ou conhecimento técnico para uso das novas tecnologias, continuarão sendo usado convites e recados impressos, contudo estes serão feitos todos via agenda escolar personalizada, cujos detalhes já foram explicados no subitem anterior.

É importante destacar que essa ação não se restringe a criar apenas mais um canal de comunicação, mas também propõe criar uma maior integração entre a família e a escola. Numa relação de mútua responsabilização e colaboração. Nesse sentido, o presente PAE sugere ações cujo objetivo final é ampliar a participação dos pais na aprendizagem dos discentes para promover uma gestão democrático-participativa na Escola Tabelaio José Pinto Quezado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o final da década de 1980 o Brasil iniciou um processo de redemocratização política. A legislação passou a favorecer modelos de gestão mais democráticos e participativos. A literatura também recebeu forte impulso neste campo de estudos. Já se passaram mais de 30 anos desde aquele momento, e é possível perceber que no interior de muitas escolas públicas prevalece a percepção da importância da gestão participativa, pelo menos entre a maioria dos educadores.

No contexto das escolas públicas estaduais da Crede 20 do estado do Ceará, evidenciou-se justamente esta simpatia que os gestores dessas instituições possuem pela gestão participativa e também pela importância que os mesmos dão para os órgãos colegiados. Contudo, evidenciou-se também que ainda há muitas barreiras que se colocam e dificultam a efetivação desse tipo de gestão tão qual preconizam as leis. O Conselho Escolar, por exemplo, encontra muitas dificuldades em atuar nessas escolas, os pais também possuem muitas limitações para atuarem como participantes ativos na gestão da escola e até mesmo na educação de seus filhos.

Dentro desse contexto foi possível notar que a Escola Tabelaio apresenta problemas similares aos da Crede 20, onde está localizada. Um problema que se sobressaiu foi com relação à limitada atuação de seu Conselho Escolar. Isso ficou bastante evidente quando, por meio da análise documental, notabilizou-se a escassez de reuniões realizadas, bem como a incipiência das pautas elencadas pelo referido órgão.

Outro problema que se evidenciou no Conselho Escolar, durante a aplicação dos questionários e realização de entrevistas com os conselheiros, foi o limitado conhecimento dos conselheiros sobre questões técnicas e a sua falta de organização no agendamento e divulgação das reuniões mensais.

Dessa forma, por meio do PAE, foi proposta uma ação de desenvolvimento de um protocolo de funcionamento que possibilite uma organização e planejamento das reuniões e ações do Conselho Escolar desde o início do ano. Permitindo assim uma sistematização deste colegiado que torne sua atuação mais eficiente.

Sobressaiu-se também, durante a pesquisa de campo, um problema que não havia sido cogitado no início deste estudo. Trata-se das dificuldades dos pais em fazerem um acompanhamento constante e colaborativo na aprendizagem de seus filhos. A princípio a ideia era entender as razões da limitada participação dos responsáveis nos eventos e reuniões da escola. Contudo, durante a pesquisa observou-se que muitas dessas limitações deviam-se a

razões externas aos pais ou à própria escola, tais como: desconhecimento dos assuntos discutidos, transporte, distância da escola e horário das reuniões. Dessa forma, foram feitos reajustes nos objetivos do estudo e concluiu-se que o foco deveria ser direcionado para a participação dos pais nos assuntos diretamente relacionados ao processo ensino-aprendizagem. E que a participação dos pais poderia acontecer de várias formas, inclusive em casa, tornando a vinda à escola uma opção e não uma determinação. Muitos imbróglis poderiam ser revolidos de forma virtual, remotamente.

Partindo dessas conclusões, no PAE, foram propostas ações para facilitarem a integração entre essas duas instituições, bem como proporcionarem uma comunicação entre elas de forma mais facilitada e condizente com as possibilidades dos pais.

Sabe-se que um processo de mudança não é fácil, mas as ações que foram propostas podem tornar possível. A expectativa é que, de forma conjunta, os diversos segmentos da escola estudada possam colaborar entre si e consigam transpor as dificuldades através de um comprometimento mútuo, intensificando o diálogo e a participação, objetivando promover uma educação com mais qualidade.

Concluimos, portanto, que as ações propostas podem gerar um impacto positivo na Escola Tabelaio. Todas as ações são exequíveis e podem ser colocadas em práticas sem maiores complicações. A ideia central é fortalecer a gestão participativa de forma prática e direta, envolvendo, sobretudo os pais, na aprendizagem dos docentes, contando com a colaboração deles num constante aperfeiçoamento e acompanhamento do processo ensino aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M. **Colegiado escolar**: espaço de participação da comunidade. São Paulo, Editora: Cortez; 2ª edição, 120 páginas - (Coleção Questões da Nossa Época: 102).

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, (online) v. 41, n. esp., p. 67-86, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf>. Acesso em: 25 dez. 2019.

BASTOS, J.. (org.) **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999.

BIANCHINI, T. Gestão Democrática da escola na perspectiva da racionalidade comunicativa. In: **Direitos Humanos e Cidadania: desafios para as políticas públicas e a gestão democrática da educação**, 24., 2009, Vitória. Trabalhos Completos. Vitória: Anpae/Ufes, 2009. p. 25 - 35. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2009/](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/). Acesso em: 25 dez. 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Portal do Planalto – Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 14 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS /L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS /L9394.htm). Acesso em: 7 abr. 2019.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto Editora, 1994.

CASTRO, J. M.; REGATERRIERI, M.. **Interação Escola-Família: Subsídios para Práticas Escolares**. Brasília: UNESCO, MEC, 2009, 104 páginas.

CEARÁ. **Lei Nº 12.442, de 18 de maio de 1995**. Dispõe sobre o Processo de escolha de diretores de Escolas Públicas Estaduais de Ensino Básico, em cumprimento ao disposto no item V do Artigo 215 e no Artigo 220 da Constituição Estadual e dá outras providências. Disponível em: <https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/educacao/item/2282-lei-n-12-442-de-18-05-95-d-o-de-19-05-95>. Acesso em: 28 set. 2019

CEARÁ. **Lei Nº 12.861, de 18 de novembro de 1998**. Dispõe sobre o processo de escolha e indicação para provimento do cargo em comissão de Diretor junto às Escolas Públicas Estaduais de Ensino Básico. Disponível em: <https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/educacao/item/3157-lei-n-12-861-de-18-11-98-d-o-de-18-11-98>

CEARÁ, Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do. **Centros Regionais de Desenvolvimento e Educação**. Disponível em: [http://www2.ipece.ce.gov.br/publicacoes/anuario/anuario2007/fisiografia/mapas/06\\_credes.pdf](http://www2.ipece.ce.gov.br/publicacoes/anuario/anuario2007/fisiografia/mapas/06_credes.pdf). Acesso em: 01 jan. 2020.

COSTA, C.; SILVA, I. Democratização da gestão escolar: uma tentativa de balanço. **Revista de Educação da AEC**, (Impresso) Brasília, DF, n. 109, p. 100-115, 1998.

CUBERO, R. **Relações sociais nos anos escolares: família, escola, companheiros**. In; COLL, C. Desenvolvimento psicológico e educação. V. 1. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Rio Grande do Sul, v. 18, n. 2, p.165-174, jul. 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/25486>. Acesso em: 24 set. 2019.

ESCOLA DE ENSINO MÉDIO EM TEMPO INTEGRAL TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO. **Projeto Político Pedagógico**. Aurora, 2018.

ESCOLA DE ENSINO MÉDIO EM TEMPO INTEGRAL TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO. **Regimento Escolar**. Aurora, 2018.

ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO. **Regimento Orgânico do Conselho Escolar**. Aurora, 1998.

FERNÁNDEZ, A. O saber em jogo- **A psicopedagogia autorias de Pensamento**. (Trad.) Neusa Kern Hickel. Porto Alegre: Artmed, 2001.

FILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública** [online]. 2018, vol.52, n.1, pp.71-88. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v52n1/1982-3134-rap-52-01-71.pdf> Acesso em: 23 set. 2020.

FRANCO, F. C. **As reuniões na escola e a construção coletiva do projeto educacional**. São Paulo: Loyola, 2010.

GADOTTI, M; ROMÃO, J. E. **Autonomia da escola**: Princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, M; ROMÃO, J. E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2004.

GARCIA, E. G.; VEIGA, E.C. **Psicopedagogia e a teoria modular da mente**. Primeira Edição em out./2006, São José dos Campos: Pulso.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**.5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBGE. **Aurora**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/aurora/panorama>> Acesso em: 14 set. 2019.

JARDIM, A. P. Relação entre Família Escola: proposta de Ação no Processo Ensino – Aprendizagem. 2006. 102 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Universidade do Oeste Paulista, Bandeirantes, 2006. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UOES\\_6dc6cddb4b93a754f757b21efea6556b](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UOES_6dc6cddb4b93a754f757b21efea6556b) Acesso em: 06 jun. 2020.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LOPES, R.C. A. **A importância da participação dos pais na vida escolar dos filhos**. s/d

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 2002.

LÜCK, H. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**. 2009. Disponível em: <http://progestaoead.files.wordpress.com/2009a/09/a-evolucao-dagestao-educacional-hluck.pdf>. Acesso em: 5 maio 2019.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

MARCONDES, K. H. B.; SIGOLO, S. R. R. L. Comunicação e Envolvimento: Possibilidades de Interconexões entre Família-escola? **Paidéia** (Ribeirão Preto), v. 22, n. 51, p. 91-99, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/paideia/v22n51/11.pdf> Acesso em: 5 maio 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, L. R. Os conselhos escolares e a construção de uma cultura democrática nas escolas. In: **XXIII Simpósio Brasileiro de política e administração da Educação**. Recife: Ufpe, 2007. Disponível em: <https://anpae.org.br/XXVIISIMPOSIO/informacoes.html> Acesso em: 27 out.2019.

MENDONÇA, Erasto F. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: Lapplane, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MION, R. A.; ANGOTTI, J. A. P.. Em busca de um perfil epistemológico para a prática educacional em educação em Ciências. **Ciência & Educação**, v. 11, n. 2, p. 165-180, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v11n2/01.pdf>, Acesso em :24 nov. 2019.

MONTANDON, C. As práticas educativas parentais e a experiência das crianças. **Educação Social**, Campinas, v.26, n.91, maio/ago.2005. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0101-73302005000200010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0101-73302005000200010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt), Acesso em: 7 jun. 2020.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. esp., p. 87-96, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a06v41sp.pdf> Acesso em: 01 set. 2019.

NASPOLINI, A. A reforma da educação básica no Ceará. **Estudos Avançados**, [S. l.], v. 15, n. 42, p. 169-186, 2001. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/9798>. Acesso em: 27 nov. 2020.

NÉRICI, Imídeo G. **Lar, escola e educação**. São Paulo: Atlas, 1972.

NETA, M. Z. T. A gestão democrática na escola pública brasileira e suas repercussões no Estado do Ceará. **WebArtigos**. Publicado em 16 de fevereiro de 2012. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/a-gestao-democratica-na-escola-publica-brasileira-e-suas-repercussoes-no-estado-do-ceara/84373>>. Acesso em: 01 set. 2019.

PADILHA, P.R. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político pedagógico da escola. 5. ed. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2005, (Guia Escola Cidadã; v. 7).

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PAROLIM, I. **As dificuldades de aprendizagem e as relações familiares**. Fortaleza, 2003

PIAGET, J. **Para onde vai à educação**. Rio de Janeiro. José Olímpio, 2007.

PEREIRA, L. C. B. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. In: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

POLÔNIA A. da C; DESSEN, M. A. Em busca de uma compreensão das relações entre família e escola. **Psicologia Escolar e Educacional**, 2005 vol. 9 n.º 2 p. 303-312. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pee/v9n2/v9n2a12.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2020.

PONTE, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, Edição v. 19 n. 25 (2006). Disponível em: <https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/bolema/article/view/1880> Acesso em: 8 jun. 2020.

REIS, R. P. **Mundo Jovem**. São Paulo. Fev. 2002.

RIBEIRO, A. I. M; MENIN, A. M. C. (Org.). **Formação do Gestor Educacional**: Necessidades da Ação Coletiva e Democrática. São Paulo: Arte & Ciências, 2005.

SALES, J. Gestão democrática – samba de uma nota só? In: (orgs.) CAVALCANTE, Maria Mariana Dias; NUNES, João Batista Carvalho; FARIAS, Isabel Maria Sabino. **Pesquisa em Educação na UECE**: um caminho em construção. Fortaleza: Ed. Demócrito Rocha, 2002.

SANTOS FILHO, J. C. dos. O recente Processo de Descentralização e de Gestão Democrática da Educação no Brasil. Brasília: **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v.73, n.174, p.219-241, maio/ago. 1992. Disponível em: <http://rbepold.inep.gov.br/index.php/rbep/article/view/1254/1228> Acesso em: 8 jun. 2020.

SILVA, J. R. S.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F.. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Ano I - Número I - Julho de 2009. Disponível em: <https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>. Acesso em: 24 nov. 2019.

SPODEK, B.; SARACHO, O. N. **Ensinando crianças de 3 a 8 anos**. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

TAVARES, M. da C. (Org). **Celso Furtado e o Brasil**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2001. Disponível em: <http://www.ifibe.edu.br/arq/201507272115271743262037.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2019.

TENÓRIO, Fernando G.. **Gestão Social: uma perspectiva conceitual**. 1998. Disponível em: <<http://ppgp4.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=2656>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UnB, 1999. 2 v.

YIN, R. K. **Caso Estudo: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS DIRETORES DAS ESCOLAS  
ESTADUAIS DA CREDE 20**

Sou aluno do Curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este questionário tem como objetivo coletar informações sobre os Conselhos Escolares da CREDE 20. Suas respostas contribuirão para a minha dissertação, portanto conto com seu comprometimento ao responder as questões.

Saliento que a sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo à legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos. Informo ainda que este questionário durará em média 20 (vinte) minutos para ser respondido e que algumas questões podem exigir consultas para serem respondidas corretamente.

Obrigado.

João Paulo de Sousa Pio

**1- Qual é a sua idade?** \_\_\_\_\_

**2- Qual foi seu curso de graduação?** \_\_\_\_\_

**3- Possui pós-graduação? Se sim, assinale o tipo de sua maior titulação.**

Especialização *Lato Sensu*

Mestrado

Doutorado

Em qual a área? \_\_\_\_\_

**4- Há quanto tempo trabalha na escola como diretor(a)?** \_\_\_\_\_

**5- Qual o seu tipo de vínculo com a SEDUC?**

Efetivo

Temporário

**6- Quantas vezes no último semestre a escola desenvolveu atividades para estimular o envolvimento dos pais com a instituição?** \_\_\_\_\_

**7- Se a escola desenvolve atividades para estimular o envolvimento dos pais, cite algumas delas.**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8- Qual proporção dos pais procuram conversar com o diretor independente de convocações para reuniões:**

Menos de 10%

Entre 10% e 20%

Entre 20% e 30%

Mais de 30%

**9- Favor assinalar a sua concordância/discordância a respeito das seguintes afirmações acerca da participação dos pais:**

<b>Afirmação</b>	<b>Concordo plenamente</b>	<b>Concordo mais ou menos</b>	<b>Discordo mais ou menos</b>	<b>Discordo plenamente</b>
a- Acho desnecessária a presença dos pais nos eventos da escola.				
b- A participação dos pais está diminuindo ultimamente.				
c- Procuo incentivar a presença dos pais na escola.				
d- Quanto mais procuro estimular a presença dos pais nos eventos da escola, menos eles querem vir.				
e- Sem a presença dos pais na escola a aprendizagem dos alunos é prejudicada.				
f- Acredito que seja possível o acompanhamento dos pais ao processo de aprendizagem dos seus filhos, sem a presença dos mesmos na escola.				
g- A presença constante dos pais na escola não é garantia de melhoria na aprendizagem.				
h- Quanto mais pais presentes na escola, mais difícil é tomar decisões.				
i – A participação dos pais precisa ser apenas para acompanhar os filhos com os deveres escolares.				
j – Não é possível acolher todas as demandas dos pais no Conselho Escolar.				
k- Para o Conselho Escolar funcionar os pais não devem participar dele.				
l – Com tantas tarefas sob responsabilidade do(a) diretor(a), não há como depender dos pais para tomar decisões na gestão da escola.				

**10- Favor assinalar a sua concordância/discordância a respeito das seguintes afirmações acerca do significado de gestão democrática:**

<b>Afirmação</b>	<b>Concordo plenamente</b>	<b>Concordo mais ou menos</b>	<b>Discordo mais ou menos</b>	<b>Discordo plenamente</b>
a- Gestão democrática é eleger o diretor da escola.				
b- Gestão democrática é ter Conselho Escolar na escola.				
c- Se a escola não tem eleição para diretor e conselho escolar, ela não tem gestão democrática.				
d- Gestão democrática é tomar decisões de forma coletiva.				
e- A gestão democrática significa dar a mesma importância a opinião de todos.				
f- A gestão democrática significa dividir a liderança da escola com os outros segmentos além do núcleo gestor.				
g- A gestão democrática significa tomar consciência dos problemas da comunidade.				
h- A gestão democrática significa se solidarizar com as lutas do povo.				
i- A gestão democrática significa responsabilizar a todos pelo processo educacional.				
j- A gestão democrática significa ter transparência e publicidade das ações e decisões tomadas no cotidiano escolar.				
k- A gestão democrática significa fazer funcionar o Conselho Escolar.				
l- Gestão democrática é definida pela forma como o(a) diretor(a) toma as decisões.				
m- A gestão democrática dificulta as decisões do(a) diretor(a).				
n- A gestão da escola não precisa ser democrática.				
o- As expectativas com relação à gestão democrática na escola são exageradas e de difícil realização.				

**11- Qual a frequência das reuniões do Conselho Escolar de sua escola?**

- Mais de uma vez por mês
- Uma vez por mês
- Uma vez por bimestre
- Uma vez por trimestre
- Uma vez por semestre
- Uma vez por ano

**12- Quais as formas de convite para as reuniões do Conselho Escolar utilizadas pela escola? (Pode assinalar quantas alternativas for necessário)**

- Bilhete enviado pela escola por intermédio dos alunos.
- Email
- Carta
- Telefone
- Aviso em rádio local
- Aviso em sala de aula
- Aviso no mural da escola
- Aviso em site ou redes sociais

**13- Os representantes de quais segmentos mais faltam nas reuniões do Conselho Escolar?**

- Funcionários
- Professores
- Pais/responsáveis
- Alunos
- Membros da comunidade
- Outros \_\_\_\_\_

**14- O Conselho Escolar tem funcionado, apesar das faltas.**

- Concordo plenamente
- Concordo mais ou menos
- Discordo mais ou menos
- Discordo plenamente

**15- Quantas reuniões do Conselho Escolar houve no último semestre?**

\_\_\_\_\_

**16- Em quantas reuniões no último semestre houve participação de representantes de todos os segmentos da escola? \_\_\_\_\_**

**17- 17- Quantas reuniões estavam previstas (de acordo com o regimento da escola) para o Conselho Escolar de 2013 aos dias atuais? \_\_\_\_\_**

**18- Quantas reuniões foram realizadas efetivamente para o Conselho Escolar de 2013 aos dias atuais?**

\_\_\_\_\_

**19- No período de 2013 aos dias atuais houve alguma reunião extraordinária?**

- Sim  
 Não

**20- Quais as três principais temáticas mais discutidas nas reuniões extraordinárias do Conselho Escolar?**

1º \_\_\_\_\_ 2º \_\_\_\_\_  
3º \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**21- Quais as três principais temáticas mais discutidas nas reuniões ordinárias do Conselho Escolar?**

1º \_\_\_\_\_ 2º \_\_\_\_\_  
3º \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**22- Você conhece todos os membros atuais do Conselho Escolar?**

- sim  
 não

**23- Você participou da eleição dos representantes do Conselho Escolar?**

- Sim  
 Não

**24- Na sua escola, o Conselho Escolar encontra espaço para participar, dar sugestões e expor suas ideias.**

- Sim  
 Não

**24.1- Se a resposta à pergunta anterior foi “não”, quais as dificuldades para a existência de espaço de diálogo?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**25- Você, enquanto diretor(a), para fazer mudanças pedagógicas, consulta o Conselho Escolar?**

- Sim  
 Não

**25.1- Se a resposta à pergunta anterior foi “não”, quais as razões de não haver essa consulta?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**26- Favor assinalar a sua percepção a respeito das seguintes afirmações acerca do Conselho Escolar na sua escola:**

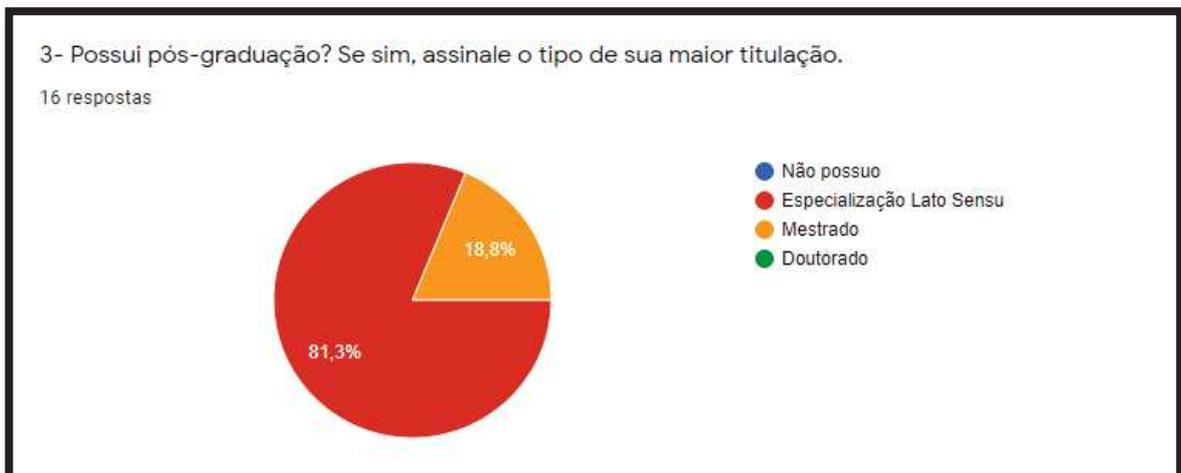
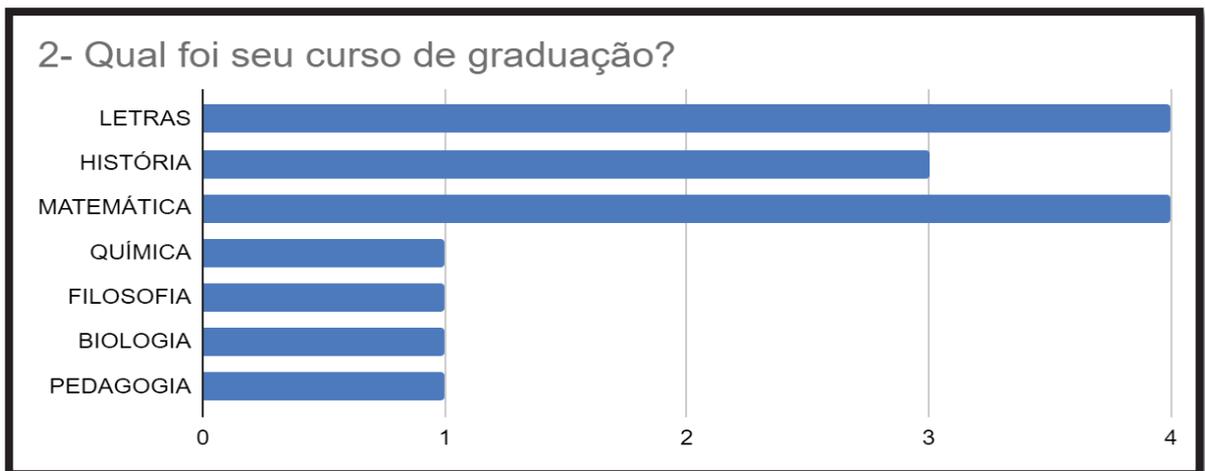
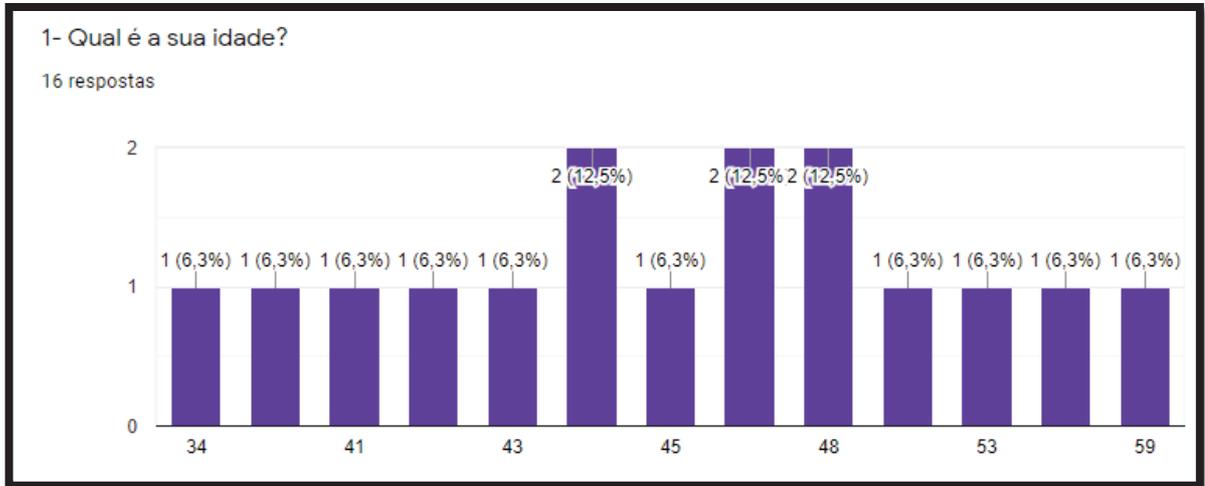
<b>Afirmação</b>	<b>Muito</b>	<b>Pouco(a)</b>	<b>Nenhum/ nada</b>
a- O Conselho Escolar é imprescindível para a gestão da escola.			
b- O Conselho Escolar acompanha os projetos desenvolvidos na escola.			
c- Existe abertura para a participação do Conselho Escolar na gestão da escola.			
d- A atuação do Conselho Escolar se dá de maneira constante na minha escola.			
e- O Conselho Escolar participou ativamente da construção do PPP (Projeto Político Pedagógico) da minha escola.			
f- O Conselho Escolar participa de reuniões da escola que abordam o Currículo.			
g- Eu, enquanto diretor(a), para fazer mudanças pedagógicas, consulto o Conselho Escolar.			
h- O Conselho Escolar conhece o regimento interno da minha escola.			
i- O Conselho Escolar participa das discussões acerca do Novo Ensino Médio.			
j- As medidas coercitivas a alunos, conforme previstas no regimento interno da escola, são tomadas com a participação do Conselho Escolar.			
k- O Conselho Escolar fiscaliza a aplicação efetiva dos recursos recebidos pela escola.			
l- O Conselho Escolar recorre a órgãos superiores ante a problemas enfrentados pela escola.			
m- O Conselho Escolar me procura para fazer críticas à minha atuação enquanto diretor(a).			

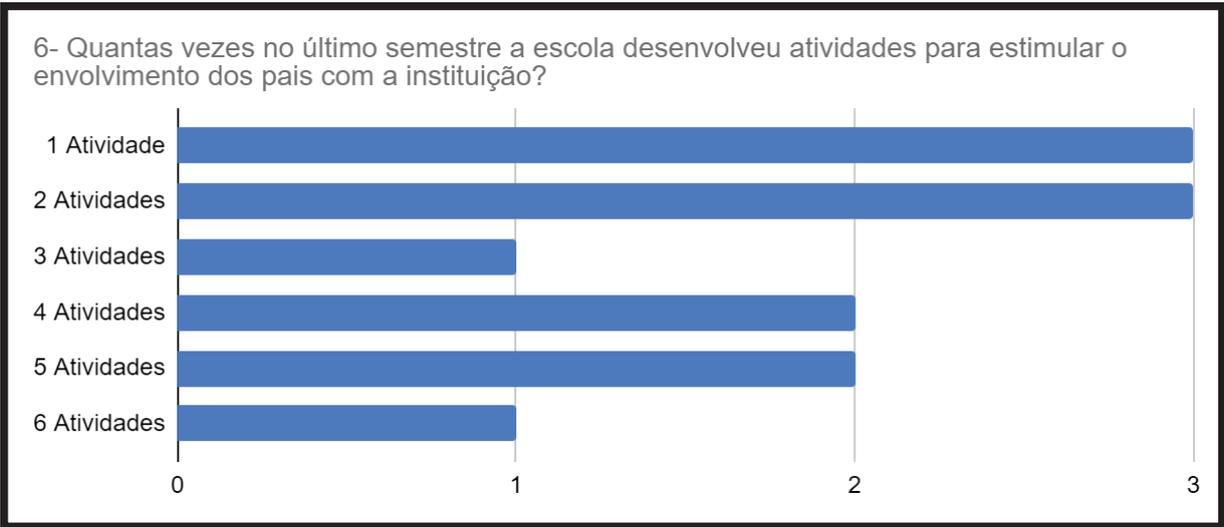
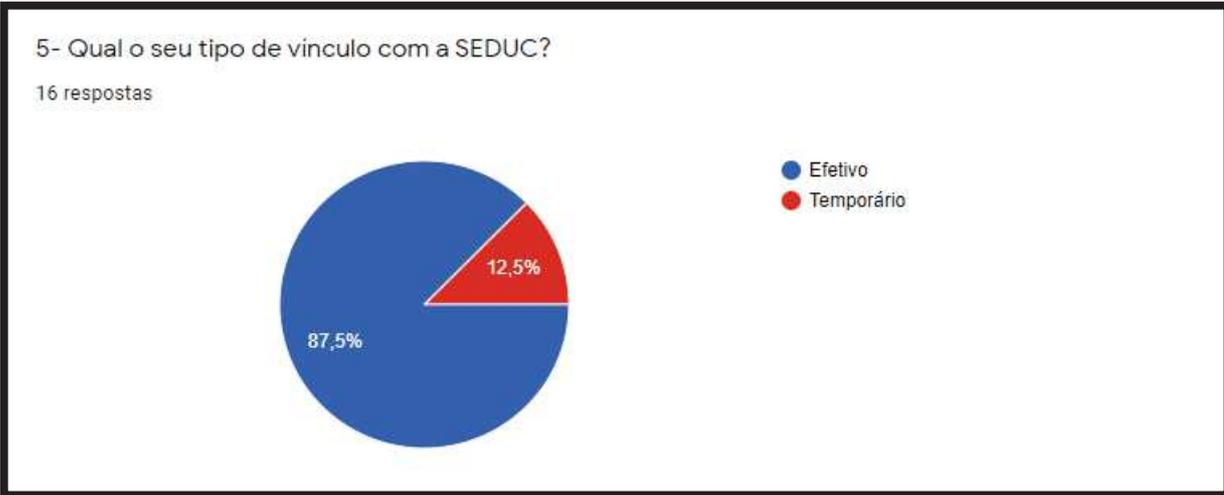
**27- Favor assinalar a sua concordância/discordância a respeito das seguintes afirmações acerca do Conselho Escolar:**

<b>Afirmação</b>	<b>Concordo plenamente</b>	<b>Concordo mais ou menos</b>	<b>Discordo mais ou menos</b>	<b>Discordo plenamente</b>
a- Em teoria o Conselho Escolar é uma ótima ideia mas, na prática, difícil de fazer funcionar com eficiência.				
b- Sinto que o Conselho Escolar dá a contribuição que pode; é desnecessário insistir em uma maior participação do mesmo.				
c- As expectativas com relação ao funcionamento do Conselho Escolar são exageradas.				
d- Acredito que as pessoas exageram acerca da necessidade de contribuição do Conselho Escolar.				
e- Dada a autoridade que o(a) diretor(a) possui, o Conselho Escolar raramente discorda dele(a).				
f- Na minha escola, o Conselho Escolar serve para validar as decisões da gestão.				
g- Percebo que o Conselho Escolar hoje represente apenas uma necessidade legal e não um órgão efetivo.				
h- O Conselho Escolar deveria restringir sua atuação à esfera consultiva. Deixando a deliberativa para o(a) diretor(a).				
i- Sinto que o Conselho Escolar não tem formação suficiente para tomar decisões importantes.				
j- Entendo que o Conselho Escolar não tem competência técnica para tomar decisões importantes.				
k- Se o Conselho Escolar deixasse de existir não mudaria o cotidiano da minha escola.				

l- Na minha escola, o Conselho Escolar basicamente assina atas e prestações de contas.				
m- Sempre levo em consideração orientações dadas pelo Conselho Escolar.				
n- No passado o Conselho Escolar era mais atuante.				

**APÊNDICE B: RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS DIRETORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA CREDE 20**





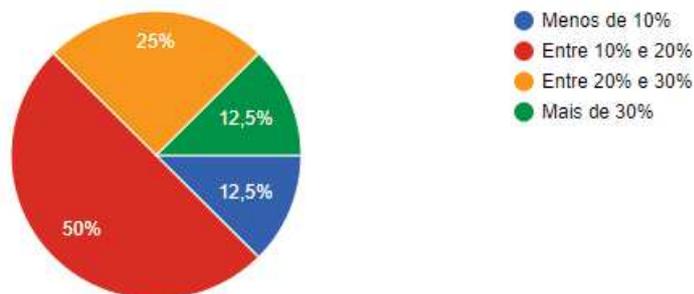
7- Se a escola desenvolve atividades para estimular o envolvimento dos pais, cite algumas delas.

16 respostas

- Seminário, Encontro com PDT ,Plantão Pedagógico.
- Reuniões de pais
- Dia D dos pais na escola; Reunião com PDT, gestão, pais e responsáveis por turma; Reunião geral bimestral com pais mestres.
- Reuniões, assembleias, jogos, convocações do PPDT
- Reuniões de pais, palestras com profissionais de outras áreas, entre outras.
- Oficinas
- Momento de conversar sobre a importância dos pais no contexto escolar. Atendimento aos pais de alunos com dificuldade de aprendizagem. Eventos culturais.
- Roda de Conversa, palestra sobre assunto relevante
- Reunião Bimestral, reuniões de conselho de classes e participações nos eventos da escola.
- Participação na feira escolar
- Reunião bimestral, seminário de preparação de estágio, seminário para matrícula, etc.
- Reuniões Bimestrais, Sarau Literário
- REUNIÃO FAMÍLIA E ESCOLA, REUNIÃO DO PROJETO DIRETOR DE TURMA
- REUNIÕES BIMESTRAIS, DATAS COMEMORATIVAS E PLANTÃO PEDAGÓGICO
- Projeto Escola do meu filho, escola minha e Circulos de Valores e praticas restaurativas para fortalecer o vínculo família/escola.
- REUNIÃO CONJUNTA ENTRE PAIS, PROFESSORES, ALUNOS E GESTORES; PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NA JORNADA PEDAGÓGICA, NO PLANEJAMENTO DAS AÇÕES PEDAGÓGICAS E NA EXECUÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS; DIA DA FAMÍLIA NA ESCOLA, ETC.

8- Qual proporção dos pais procuram conversar com o diretor independente de convocações para reuniões:

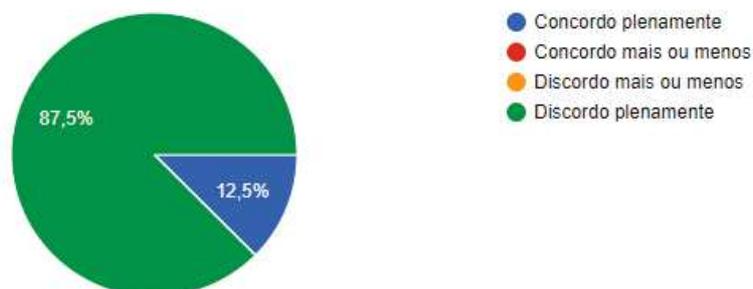
16 respostas



9- Favor assinalar a sua concordância/discordância a respeito das seguintes afirmações acerca da participação dos pais:

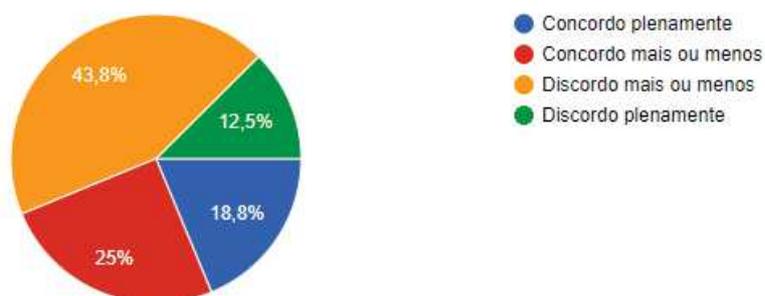
a- Acho desnecessária a presença dos pais nos eventos da escola.

16 respostas



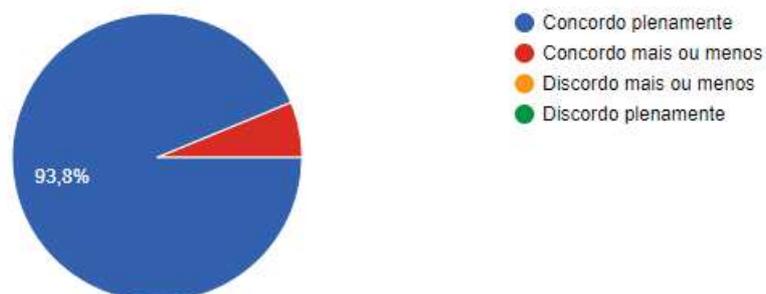
b- A participação dos pais está diminuindo ultimamente.

16 respostas



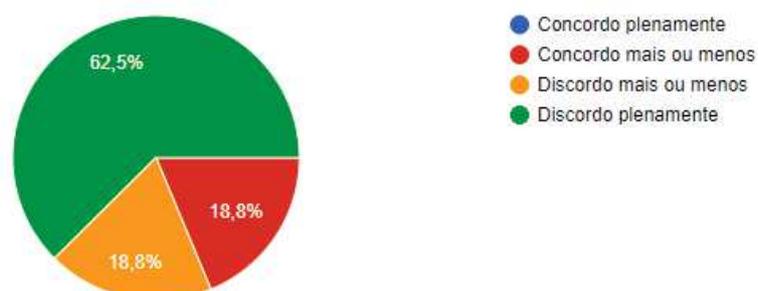
c- Procuo incentivar a presença dos pais na escola.

16 respostas



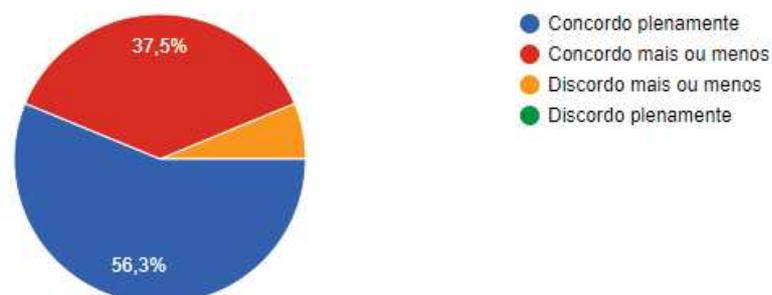
d- Quanto mais procuro estimular a presença dos pais nos eventos da escola, menos eles querem vir.

16 respostas



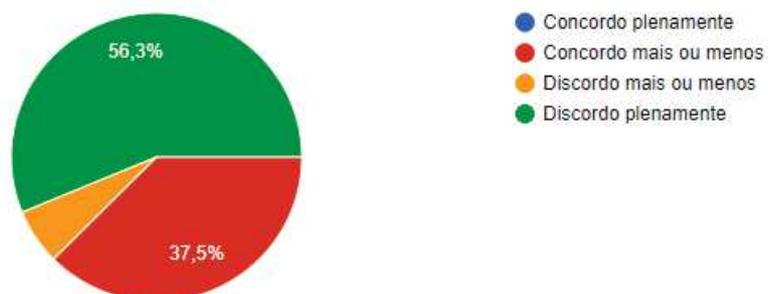
e- Sem a presença dos pais na escola a aprendizagem dos alunos é prejudicada.

16 respostas



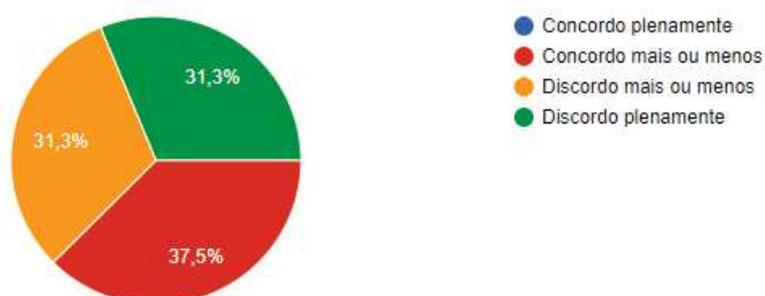
f- Acredito que seja possível o acompanhamento dos pais ao processo de aprendizagem dos seus filhos, sem a presença dos mesmos na escola.

16 respostas



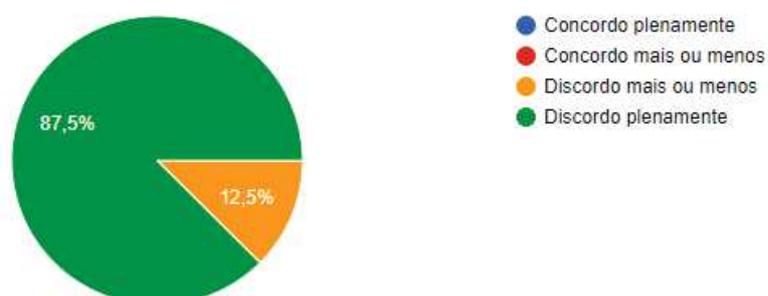
g- A presença constante dos pais na escola não é garantia de melhoria na aprendizagem.

16 respostas



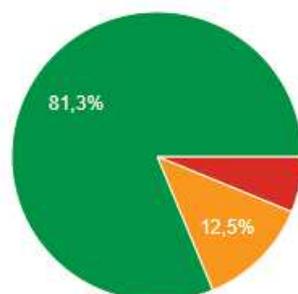
h- Quanto mais pais presentes na escola, mais difícil é tomar decisões.

16 respostas



i – A participação dos pais precisa ser apenas para acompanhar os filhos com os deveres escolares.

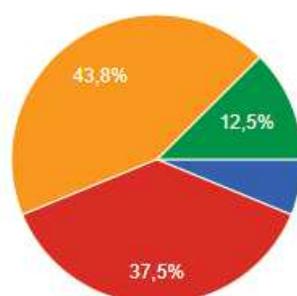
16 respostas



● Concordo plenamente  
● Concordo mais ou menos  
● Discordo mais ou menos  
● Discordo plenamente

j – Não é possível acolher todas as demandas dos pais no Conselho Escolar.

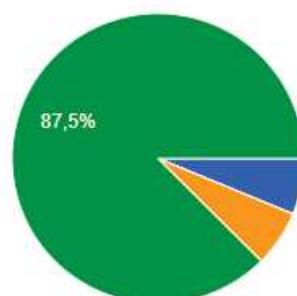
16 respostas



● Concordo plenamente  
● Concordo mais ou menos  
● Discordo mais ou menos  
● Discordo plenamente

k- Para o Conselho Escolar funcionar os pais não devem participar dele.

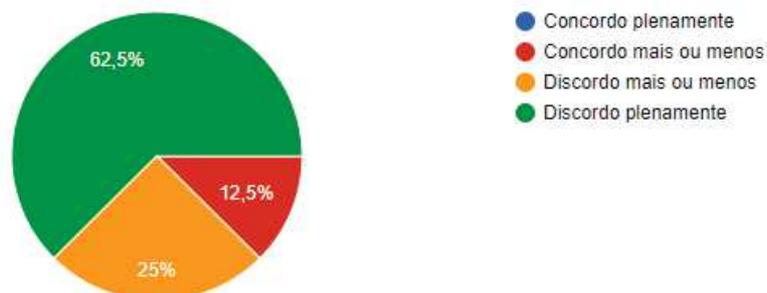
16 respostas



● Concordo plenamente  
● Concordo mais ou menos  
● Discordo mais ou menos  
● Discordo plenamente

I – Com tantas tarefas sob responsabilidade do(a) diretor(a), não há como depender dos pais para tomar decisões na gestão da escola.

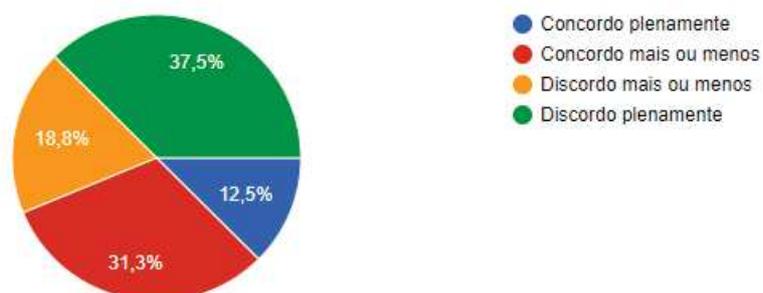
16 respostas



10- Favor assinalar a sua concordância/discordância a respeito das seguintes afirmações acerca do significado de gestão democrática:

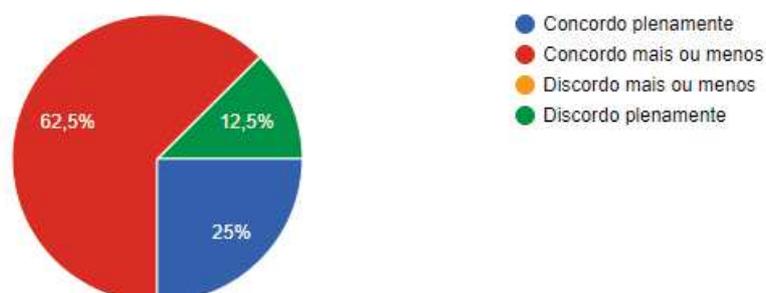
a- Gestão democrática é eleger o diretor da escola.

16 respostas



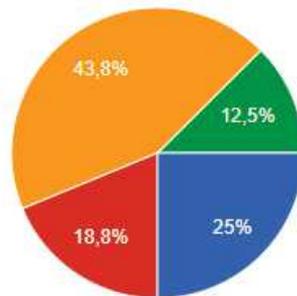
b- Gestão democrática é ter Conselho Escolar na escola.

16 respostas



c- Se a escola não tem eleição para diretor e conselho escolar, ela não tem gestão democrática.

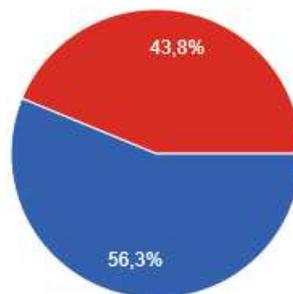
16 respostas



- Concordo plenamente
- Concordo mais ou menos
- Discordo mais ou menos
- Discordo plenamente

d- Gestão democrática é tomar decisões de forma coletiva.

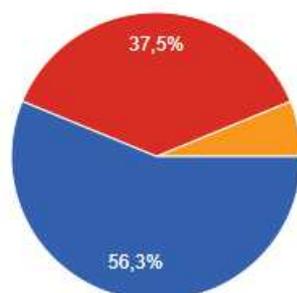
16 respostas



- Concordo plenamente
- Concordo mais ou menos
- Discordo mais ou menos
- Discordo plenamente

e- A gestão democrática significa dar a mesma importância a opinião de todos

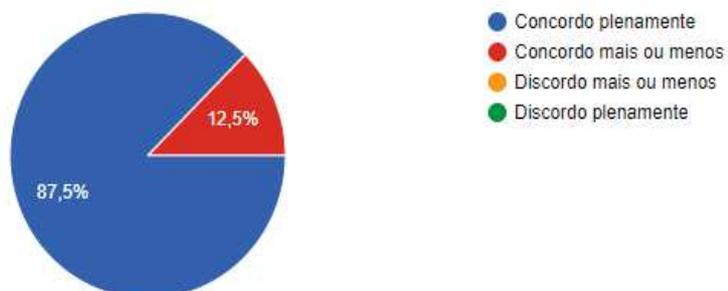
16 respostas



- Concordo plenamente
- Concordo mais ou menos
- Discordo mais ou menos
- Discordo plenamente

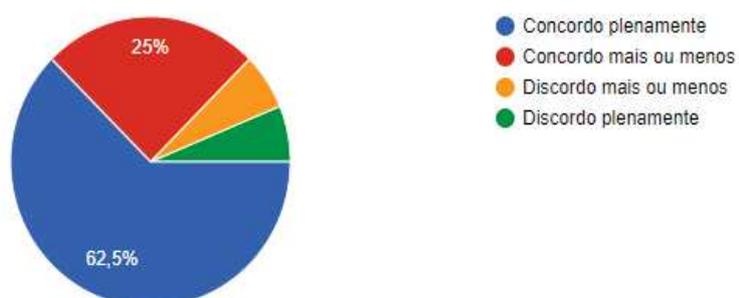
f- A gestão democrática significa dividir a liderança da escola com os outros segmentos além do núcleo gestor.

16 respostas



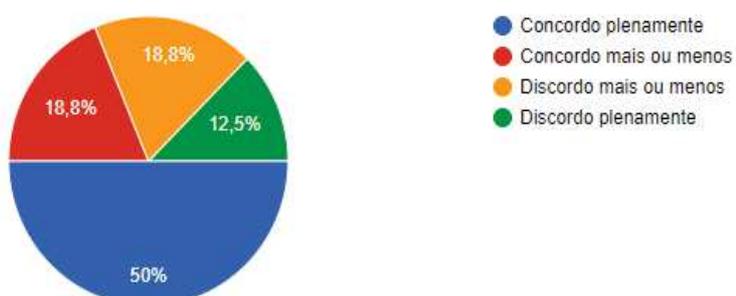
g- A gestão democrática significa tomar consciência dos problemas da comunidade.

16 respostas



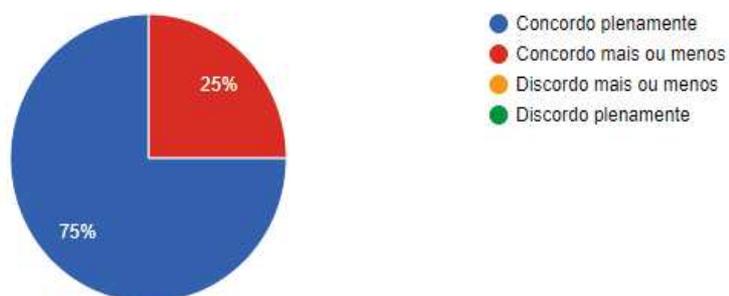
h- A gestão democrática significa se solidarizar com as lutas do povo.

16 respostas



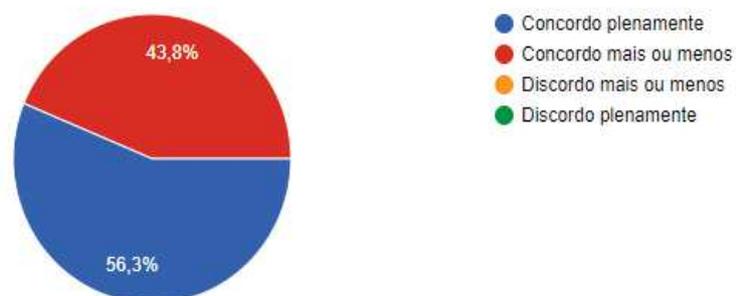
i- A gestão democrática significa responsabilizar a todos pelo processo educacional.

16 respostas



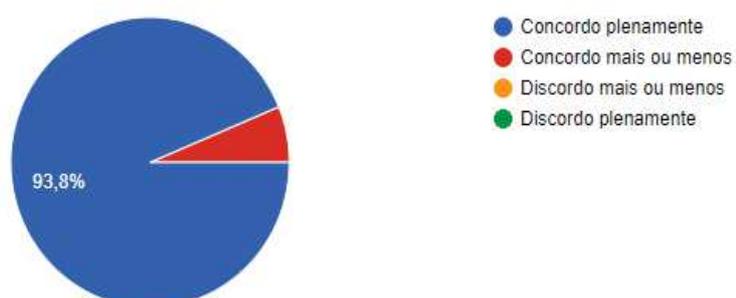
k- A gestão democrática significa fazer funcionar o Conselho Escolar.

16 respostas



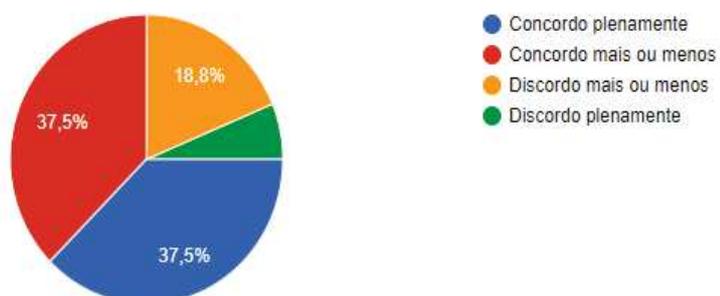
j- A gestão democrática significa ter transparência e publicidade das ações e decisões tomadas no cotidiano escolar.

16 respostas



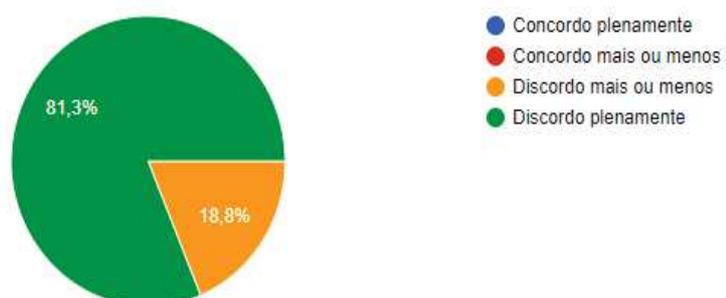
l- Gestão democrática é definida pela forma como o(a) diretor(a) toma as decisões.

16 respostas



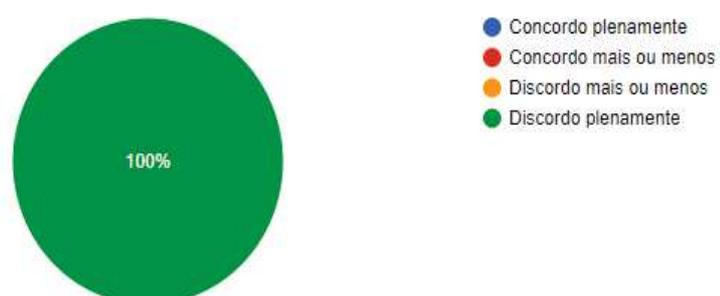
m- A gestão democrática dificulta as decisões do(a) diretor(a).

16 respostas



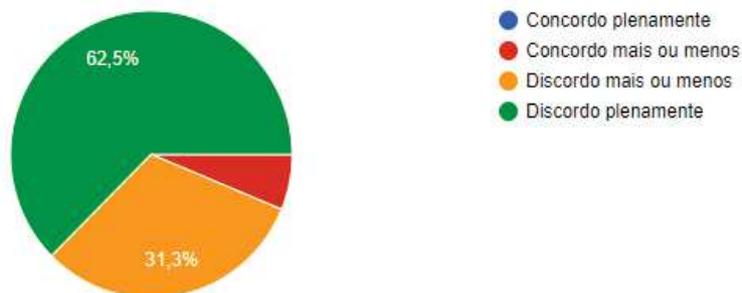
n- A gestão da escola não precisa ser democrática.

16 respostas



o- As expectativas com relação à gestão democrática na escola são exageradas e de difícil realização.

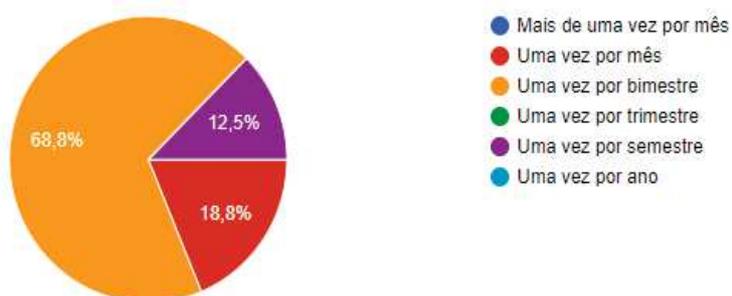
16 respostas



### QUESTÕES ACERCA DO CONSELHO ESCOLAR

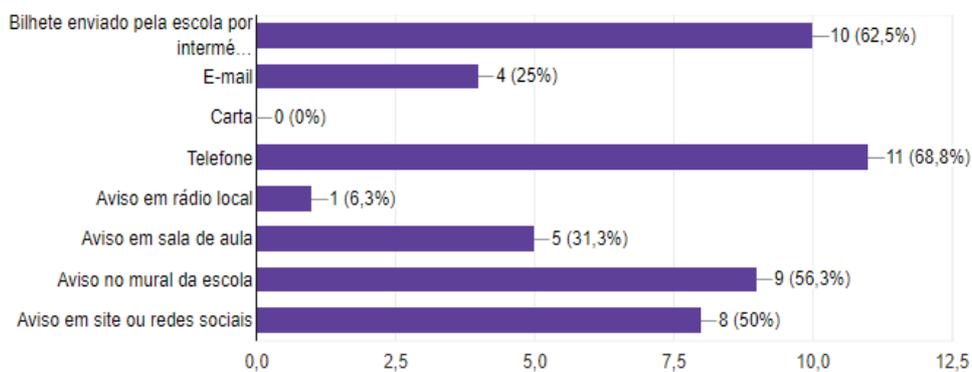
11- Qual a frequência das reuniões do Conselho Escolar de sua escola?

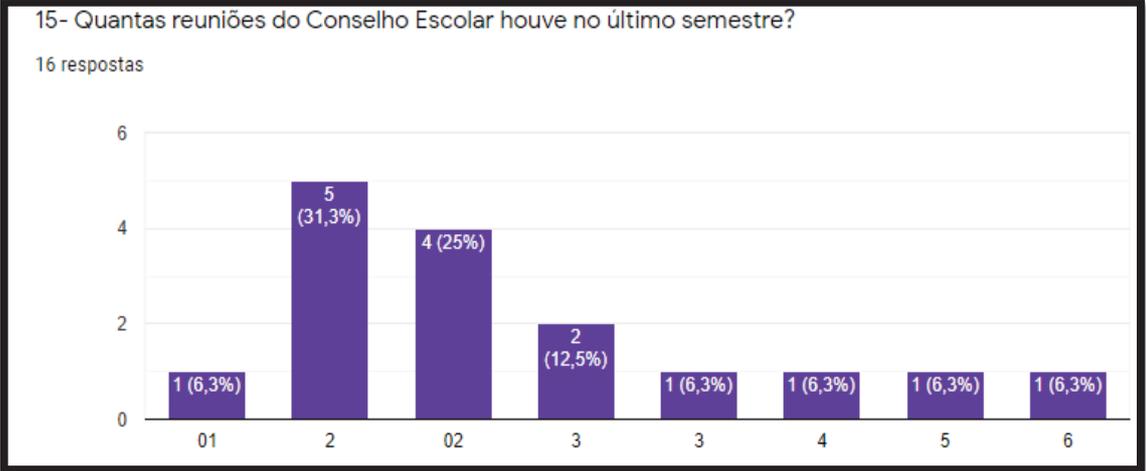
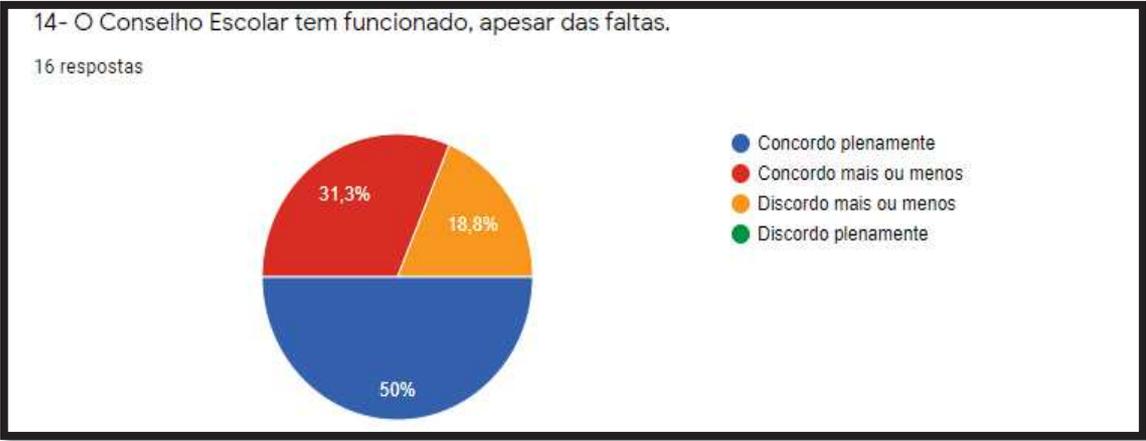
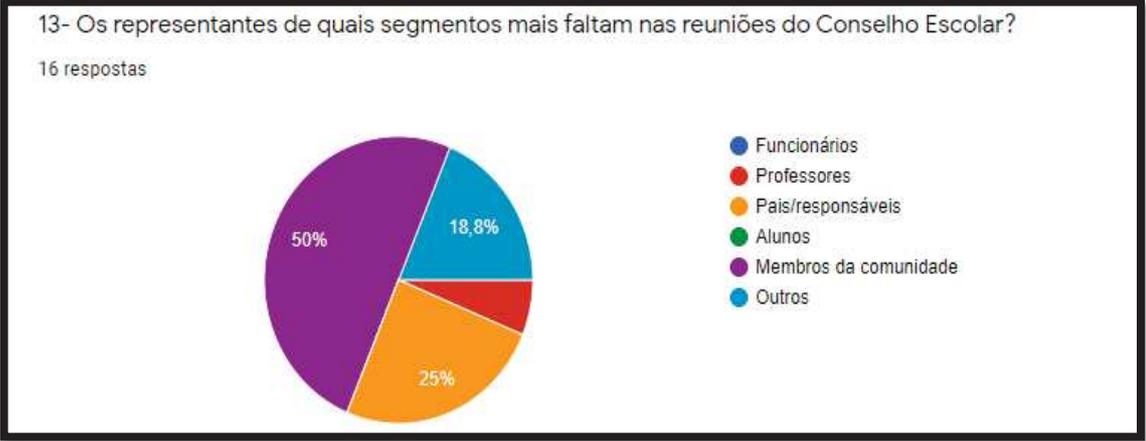
16 respostas

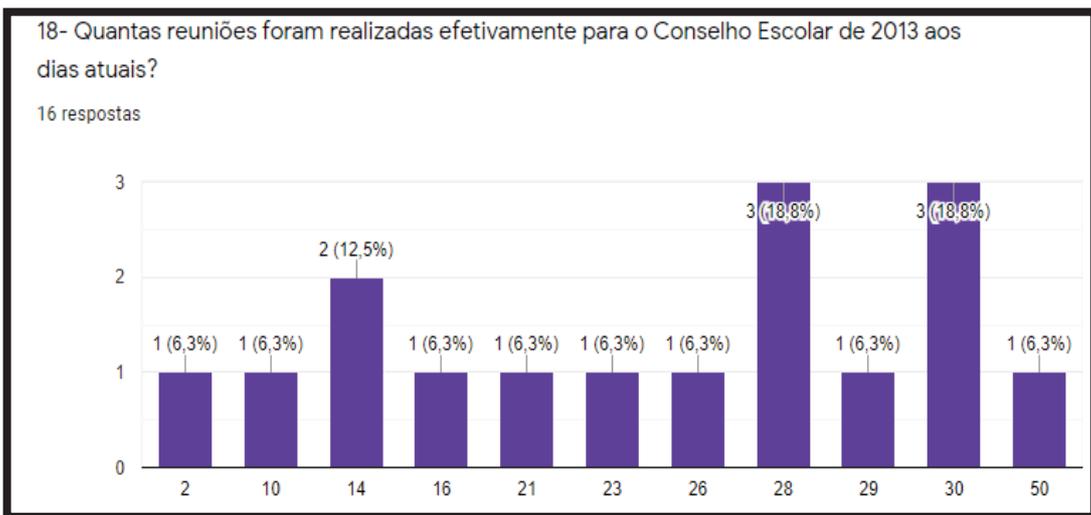
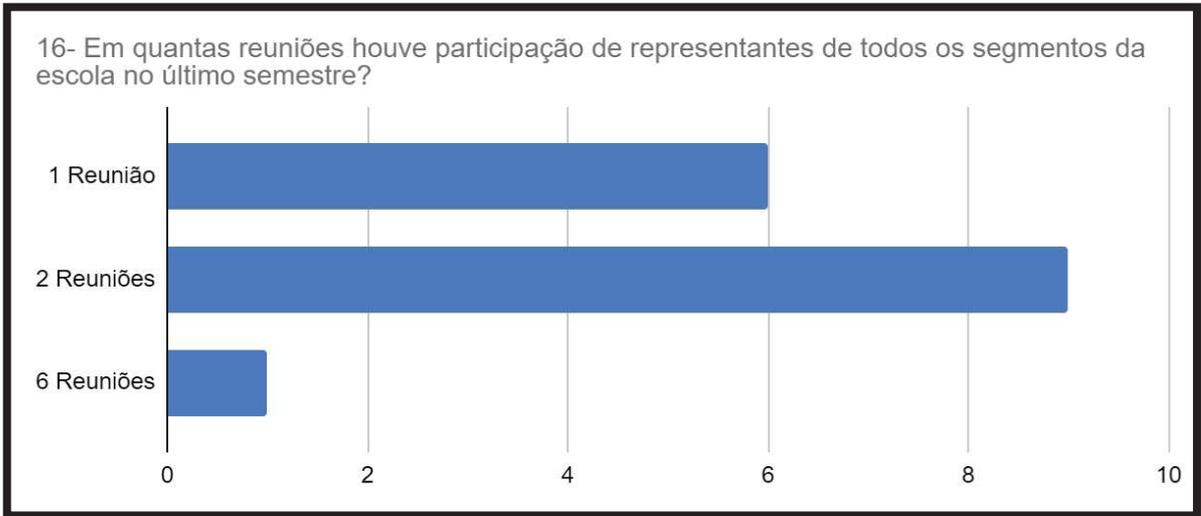


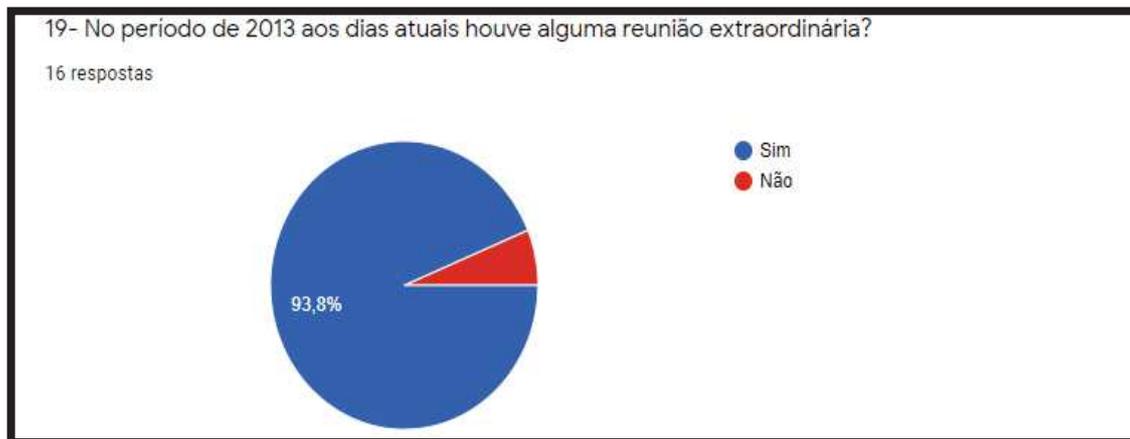
12- Quais as formas de convite para as reuniões do Conselho Escolar utilizadas pela escola? (Pode assinalar quantas alternativas for necessário)

16 respostas









20- Quais as três principais temáticas mais discutidas nas reuniões extraordinárias do Conselho Escolar?

16 respostas

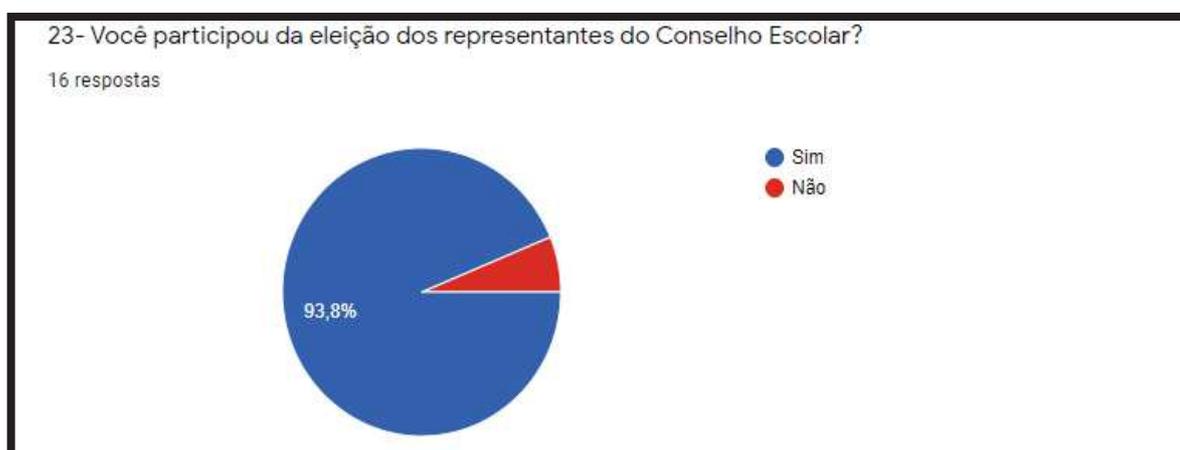
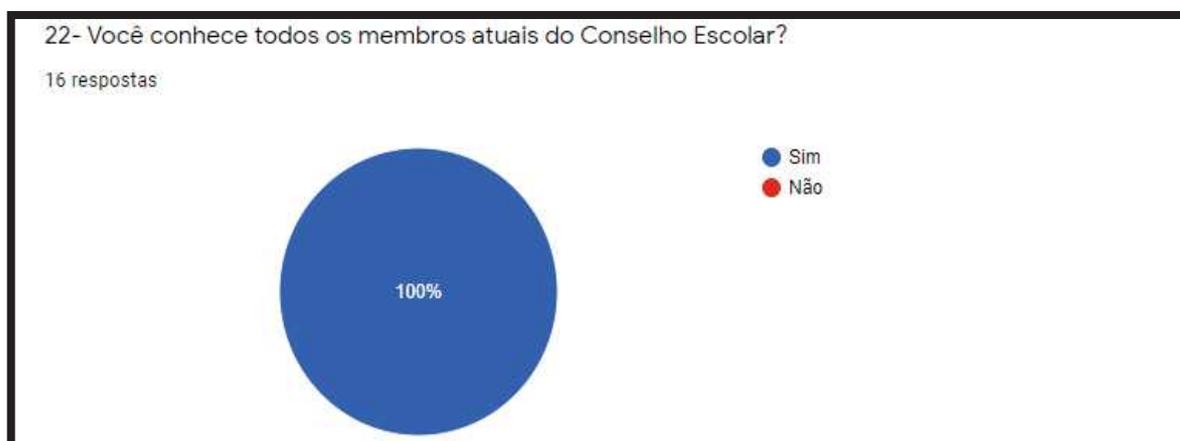
- Indisciplina, falta de motivação e reprovação.
- Indisciplina e infrequencia de alunos.
- Adesões a programas e projetos; Situação de alunos; Definições para compras e ou aquisições.
- Vida escolar, finanças e regras de convivência
- Situações de abandono escolar e negligência dos pais
- Adesão ao Novo Ensino Médio e ao Tempo Integral.
- Resultados de Aprendizagem , a identidade Escolar e o fazer Pedagógico.
- Portaria de matrícula, regimento da escola e PPP
- Comportamento, participação e avaliação do aluno
- Sugestões em projetos escolares, Calendário escolar
- Indisciplina, despesas e prestação de contas.
- Planejamento Financeiro, regras de utilização dos espaços da escola, normas de convivência
- A DIDÁTICA DO PROFESSOR, INFREQUÊNCIA , INDISCIPLINA
- DISCIPLINA, APRENDIZAGEM E FREQUÊNCIA
- Questões pedagógicas ligadas a atuação de professores, questões administrativas e gestão de recursos financeiros.
- Planejamento pedagógico, Análise do rendimento e da infrequência dos alunos e definição de prioridades na aplicação dos recursos financeiros.

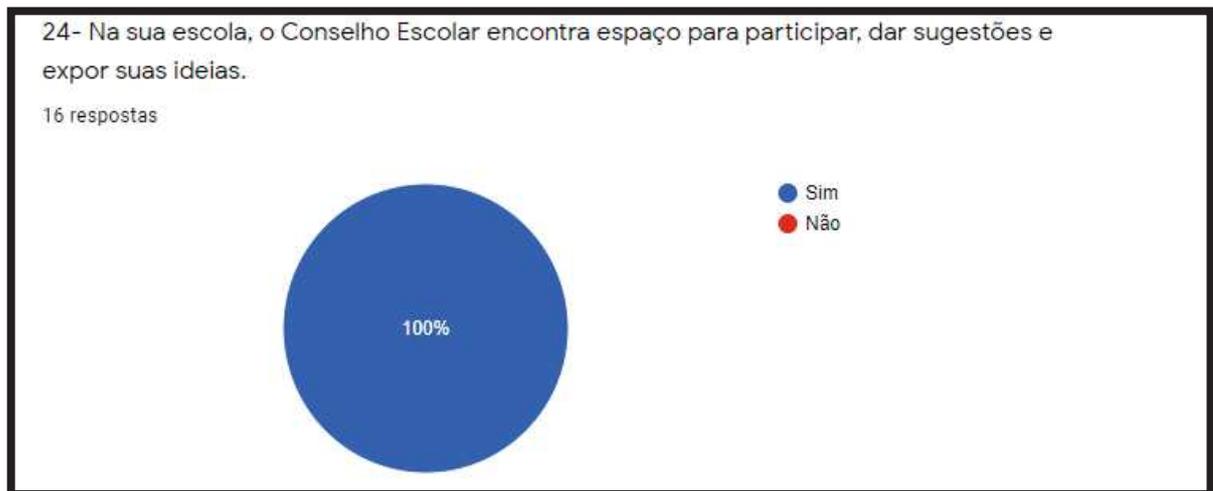
21- Quais as três principais temáticas mais discutidas nas reuniões ordinárias do Conselho Escolar?

16 respostas

- Aprendizagem, infrequência e abandono

- Prestação de contas de recursos financeiros e rotina pedagógica.
- Plano político-pedagógico; Diretrizes e metas da escola; Ações para potencialização da relação escola-família-comunidade.
- Vida escolar do aluno, finanças e regras de convivência
- Tomada de decisões
- Exposição do Novo Ensino Médio e Tempo Integral.
- Parte financeira, problemas a dificuldade da escola e organização curriculares.
- infrequencia, tomada de decisões para assuntos de interesse da comunidade, violência do entorno da escola
- Escola, aluno e professores
- Participação na elaboração do PPP, sugerir sobre ações pedagógicas na escola e acompanhar as ações administrativas e financeiras da escola.
- Agressão física
- Desempenho dos alunos, intervenções pedagógicas, planejamento de atividades
- SITUAÇÕES DE CONFLITO EM SALA DE AULA, AÇÃO FINANCEIRA, APRENDIZAGEM
- DISCIPLINA, APRENDIZAGEM E FREQUÊNCIA
- Discussão sobre projetos pedagógicos da escola, infrequência e destinação de recursos do PDDE.
- Análise dos resultados das avaliações internas e externas, Taxa de Infrequência dos alunos e Análise da aplicação dos recursos financeiros da instituição escolar.





24.1 - Se a resposta à pergunta anterior foi “não”, quais as dificuldades para a existência de espaço de diálogo?

2 respostas

- Xxxxx
- Nenhuma



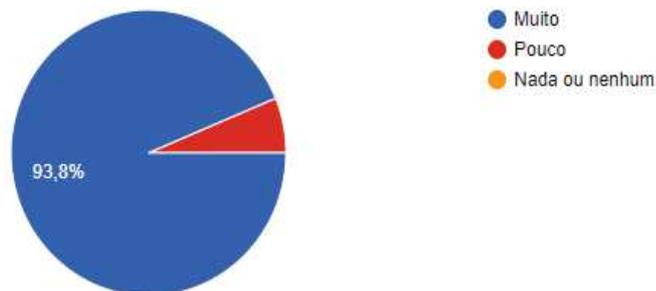
25.1- Se a resposta à pergunta anterior foi “não”, quais as razões de não haver essa consulta? 1 resposta

Xxxxx

26- Favor assinalar a sua percepção a respeito das seguintes afirmações acerca do Conselho Escolar na sua escola:

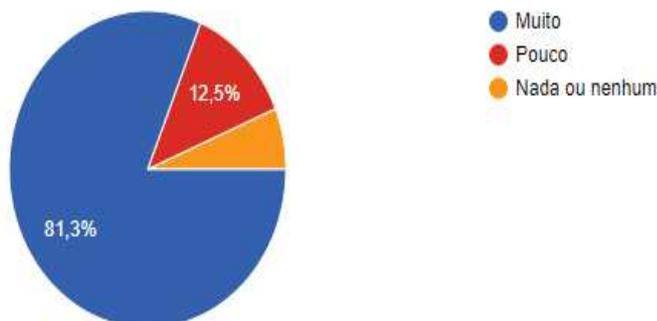
a- O Conselho Escolar é imprescindível para a gestão da escola.

16 respostas



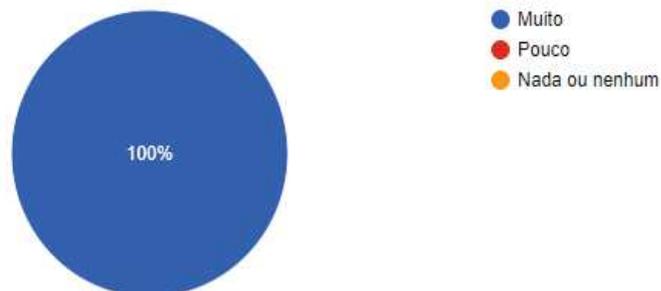
b- O Conselho Escolar acompanha os projetos desenvolvidos na escola.

16 respostas



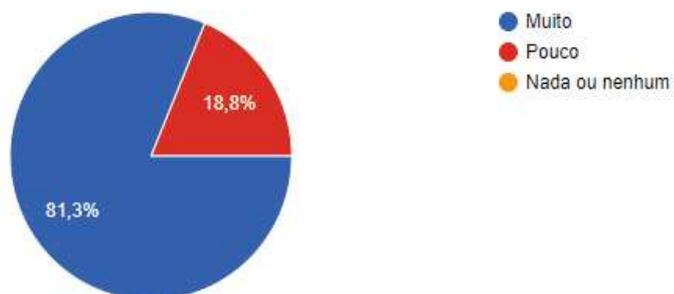
c- Existe abertura para a participação do Conselho Escolar na gestão da escola.

16 respostas



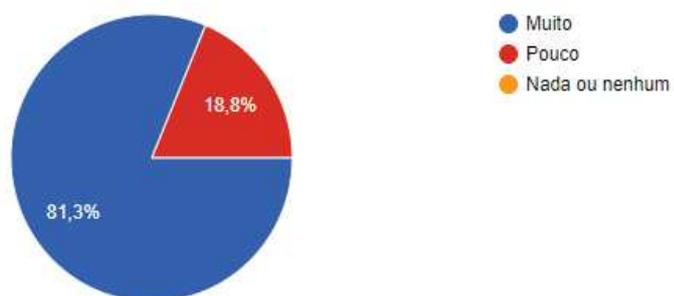
d- A atuação do Conselho Escolar se dá de maneira constante na minha escola

16 respostas



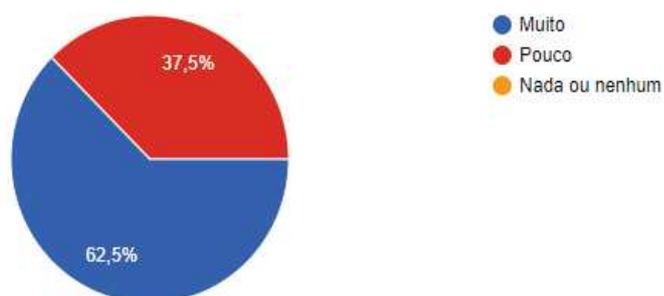
e- O Conselho Escolar participou ativamente da construção do PPP (Projeto Político Pedagógico) da minha escola.

16 respostas



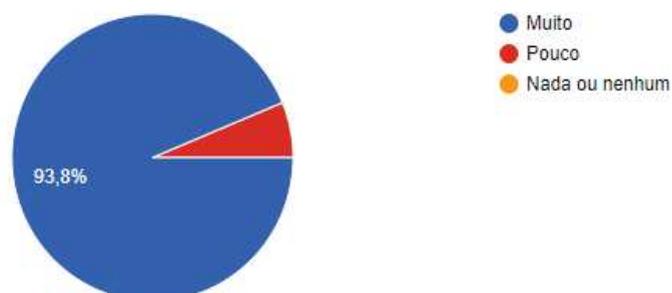
f- O Conselho Escolar participa de reuniões da escola que abordam o Currículo.

16 respostas



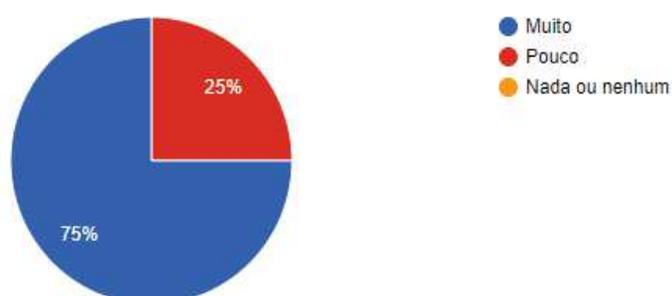
g- Eu, enquanto diretor(a), para fazer mudanças pedagógicas, consulto o Conselho Escolar.

16 respostas



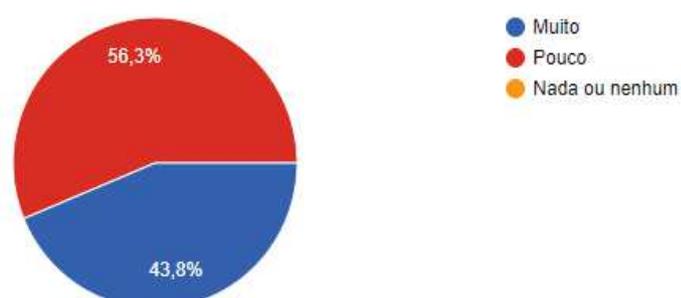
h- O Conselho Escolar conhece o regimento interno da minha escola.

16 respostas



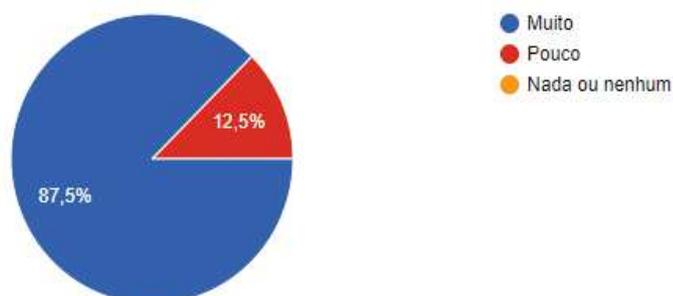
i- O Conselho Escolar participa das discussões acerca do Novo Ensino Médio.

16 respostas



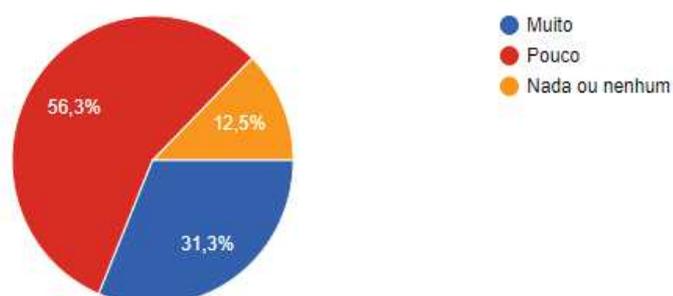
j- As medidas coercitivas a alunos, conforme previstas no regimento interno da escola, são tomadas com a participação do Conselho Escolar.

16 respostas



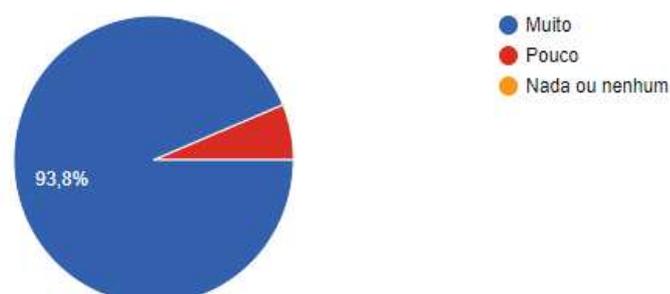
l- O Conselho Escolar recorre a órgãos superiores ante a problemas enfrentados pela escola.

16 respostas



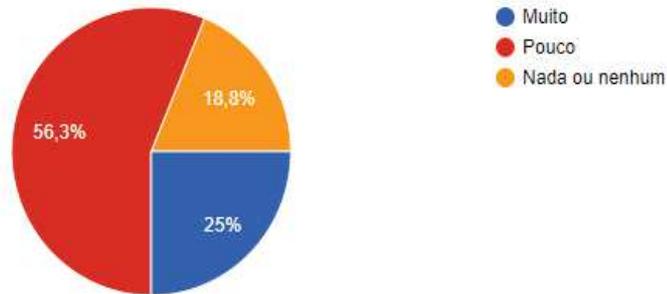
k- O Conselho Escolar fiscaliza a aplicação efetiva dos recursos recebidos pela escola.

16 respostas



m- O Conselho Escolar me procura para fazer críticas à minha atuação enquanto diretor(a).

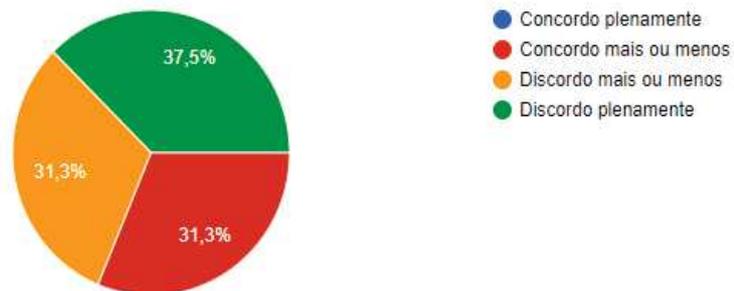
16 respostas



27- Favor assinalar a sua concordância/discordância a respeito das seguintes afirmações acerca do Conselho Escolar:

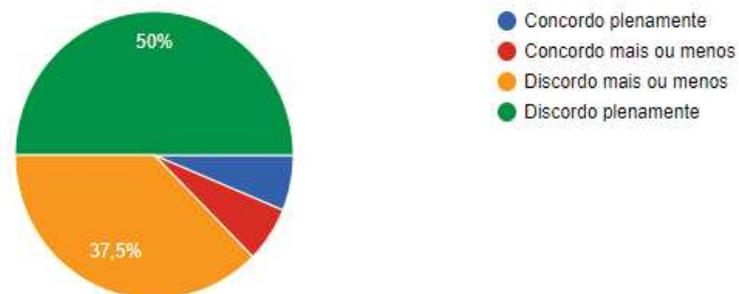
a- Em teoria o Conselho Escolar é uma ótima ideia mas, na prática, difícil de fazer funcionar com eficiência.

16 respostas



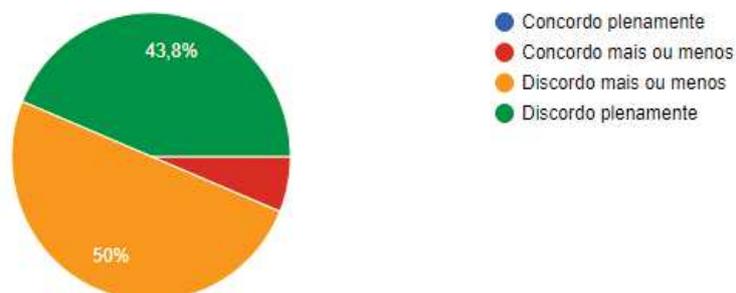
b- Sinto que o Conselho Escolar dá a contribuição que pode; é desnecessário insistir em uma maior participação do mesmo.

16 respostas



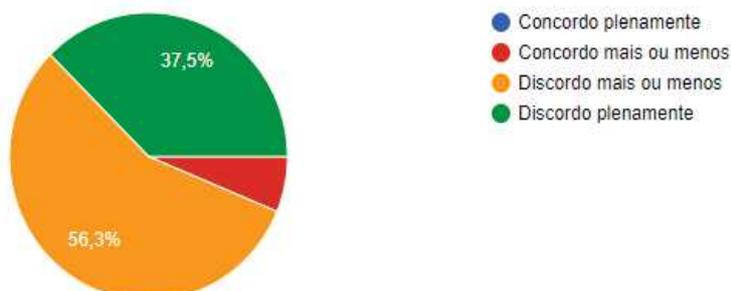
c- As expectativas com relação ao funcionamento do Conselho Escolar são exageradas.

16 respostas



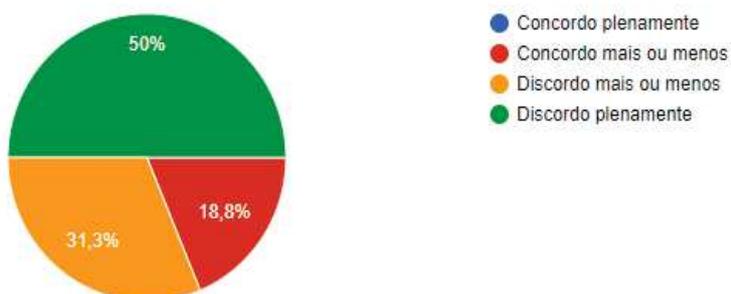
d- Acredito que as pessoas exageram acerca da necessidade de contribuição do Conselho Escolar.

16 respostas



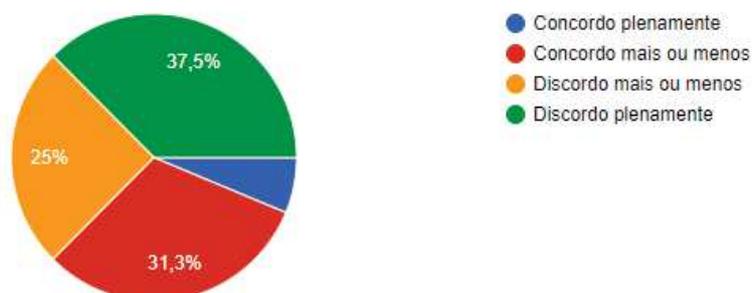
e- Dada a autoridade que o(a) diretor(a) possui, o Conselho Escolar raramente discorda dele(a).

16 respostas



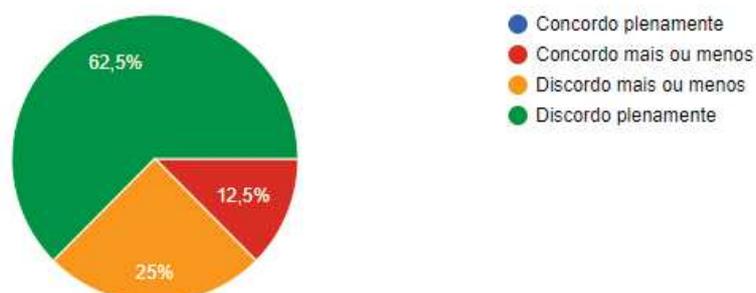
f- Na minha escola, o Conselho Escolar serve para validar as decisões da gestão.

16 respostas



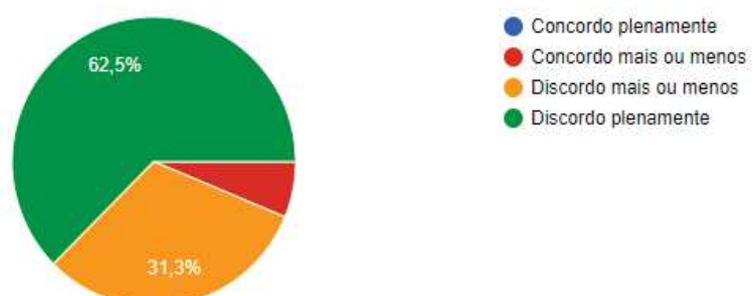
g- Percebo que o Conselho Escolar hoje represente apenas uma necessidade legal e não um órgão efetivo.

16 respostas



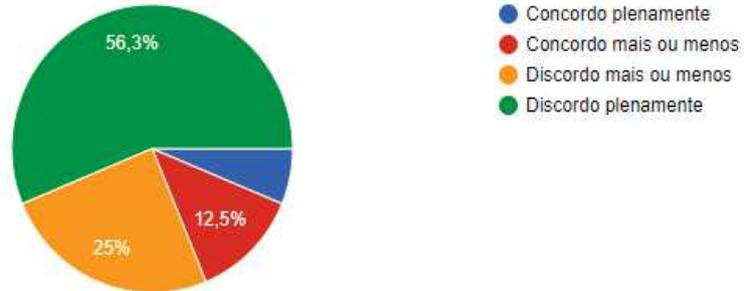
h- O Conselho Escolar deveria restringir sua atuação à esfera consultiva. Deixando a deliberativa para o(a) diretor(a).

16 respostas



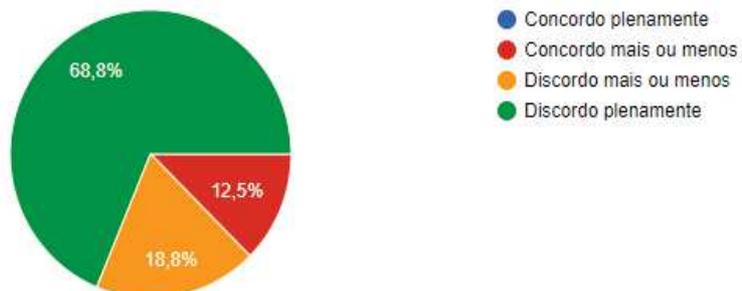
i- Sinto que o Conselho Escolar não tem formação suficiente para tomar decisões importantes.

16 respostas



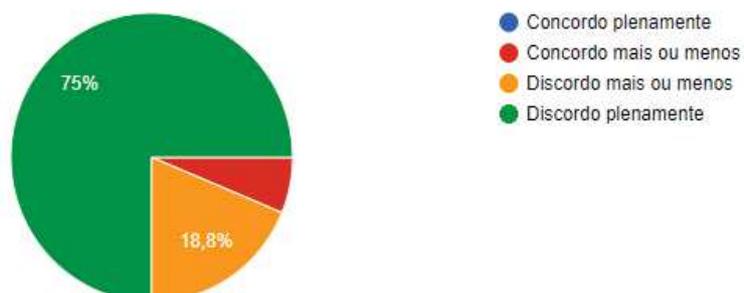
j- Entendo que o Conselho Escolar não tem competência técnica para tomar decisões importantes.

16 respostas



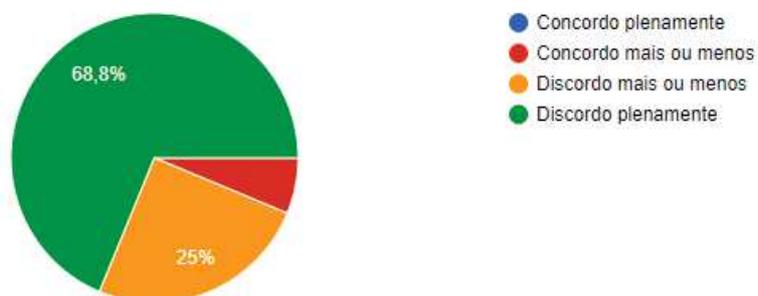
k- Se o Conselho Escolar deixasse de existir não mudaria o cotidiano da minha escola.

16 respostas



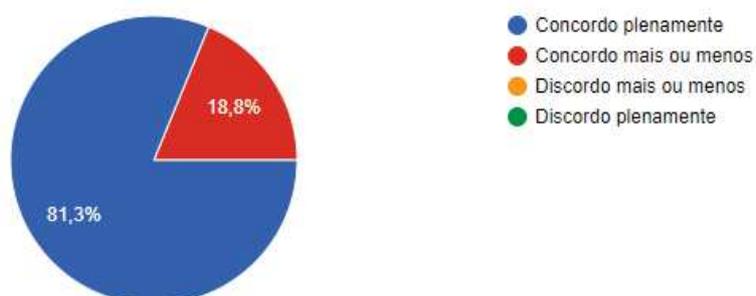
l- Na minha escola, o Conselho Escolar basicamente assina atas e prestações de contas.

16 respostas



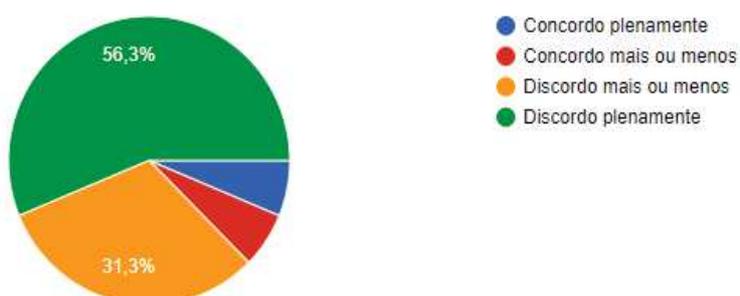
m- Sempre levo em consideração orientações dadas pelo Conselho Escolar.

16 respostas



n- No passado o Conselho Escolar era mais atuante.

16 respostas



**APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS ALUNOS DA ESCOLA  
TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO/ESCOLA B**

Sou aluno do Curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este questionário tem por finalidade conhecer a percepção dos alunos da Escola Tabetião José Pinto Quezado em relação à questão da participação desse segmento no cotidiano escolar. Não é necessário se identificar. Suas respostas muito contribuirão para nossa pesquisa, portanto contamos com seu comprometimento, preenchendo os espaços e marcando somente uma alternativa para cada pergunta.

**Bloco 1- Informações pessoais**

1- Quantos anos você tem?

- 11 a 13 anos
- 14 a 16 anos
- 17 a 19 anos
- 20 a 22 anos
- 23 a 25 anos
- 26 a 28 anos
- 29 a 31 anos
- mais de 32 anos

2- Em que série você está estudando?

- 1ª série do Ensino Médio
- 2ª série do Ensino Médio
- 3ª série do Ensino Médio
- Educação de Jovens e Adultos

3- Você trabalha?

- sim
- não

4- Com quem você mora?

- não trabalho
- pai, mãe e irmãos
- pai e mãe
- irmãos
- avós e pais
- tios e avós
- tios
- outros.....

5- Quem acompanha sua vida escolar?.....

**Envolvimento do entrevistado com a escola pesquisada e percepções da gestão democrática e participativa bem como dos espaços de participação**

1- Que grau de importância esta escola tem para você?

- Nenhuma importância
- Pouca importância
- Importante
- Muito importante

2- Como você considera o ambiente escolar?

- agradável
- muito agradável
- pouco agradável
- desagradável

3- Como você se sente ao vir para a escola?

- muito satisfeito
- satisfeito
- pouco satisfeito
- insatisfeito

4- Você participa dos projetos que acontecem na escola?

- participo muito
- participo
- participo pouco
- não participo

5- Você considera sua participação na escola:

- muito satisfatória
- satisfatória
- pouco satisfatória
- insatisfatória

6- Você conhece todos os membros da equipe gestora desta escola?

- sim
- não

7- Como se dá o relacionamento da direção da escola com os alunos?

- excelente
- bom
- ruim
- péssimo

8- O Colegiado Escolar é um órgão representativo de todos os segmentos da escola. Você sabe qual é a função do colegiado escolar?

- sim
- não

9- Você conhece seus representantes no Colegiado escolar?

- sim

não

10-Você participou da eleição desses representantes?

sim

não

11-Os alunos têm oportunidade de participar do cotidiano e das decisões da escola?

têm muita oportunidade

têm oportunidade

têm pouca oportunidade

não têm oportunidade

12-Como você considera o relacionamento dos professores para com os alunos (analisando abertura para o diálogo, compreensão, compromisso, atenção para as diferenças, planejamento):

excelente

bom

ruim

péssimo

13-Na sua opinião, a participação dos alunos na escola se dá de maneira:

muito satisfatória

satisfatória

pouco satisfatória

insatisfatória

14-Na sua opinião, esta escola:

cumpre o papel de educar e está aberta para a participação da comunidade

apenas cumpre as exigências de instâncias superiores

trabalha apenas de acordo com as vontades do diretor

não preza por meios dialógicos para cumprir as demandas de trabalho

15-Você considera importante a participação dos alunos na gestão da escola? Por quê?

---

---

---

16- Sua família acompanha sua vida escolar (frequência, assiduidade, rendimento, cumprimento de tarefas, avaliações):

acompanha muito

acompanha

acompanha pouco

não acompanha

17- Seus pais ou responsáveis participam dos eventos e reuniões escolares:

participam muito

participam

participam pouco

não participam

18- Como você pode melhorar seu desempenho e sua participação na escola?

---

---

---

19- Você considera importante a participação dos alunos para concretizar a gestão democrática?

- sim
- não

20- Em que grau você considera importante a participação dos alunos nas tomadas de decisões da escola?

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Sem importância

21- Você se sente acolhido nesta escola?

- muito acolhido
- acolhido
- pouco acolhido
- não me sinto acolhido

22- Você considera importante os alunos participarem da eleição para diretor da escola?

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Sem importância

23- Você procura conhecer as ações e projetos desenvolvidos pela escola?

- procuro muito
- procuro
- procuro pouco
- não procuro

24- Você sabe o que é um Conselho Escolar?

- sim
- não

25- Você ouve falar do Conselho Escolar de sua escola que frequência?

- nunca
- raramente
- às vezes
- sempre

26- Você conhece os membros do Conselho Escolar da sua escola?

- nenhum
- alguns
- quase todos
- todos

27- Você sabe quem representa os alunos no Conselho Escolar de sua escola?

- sim
- não

28- Você sabe quais são as atribuições (o que pode e o que deve fazer) o Conselho Escolar de sua escola?

- sim
- em parte
- não

29- Você acha que o Conselho Escolar da sua escola:

- nunca faz nada
- atua pouco
- atua muito
- não sei responder

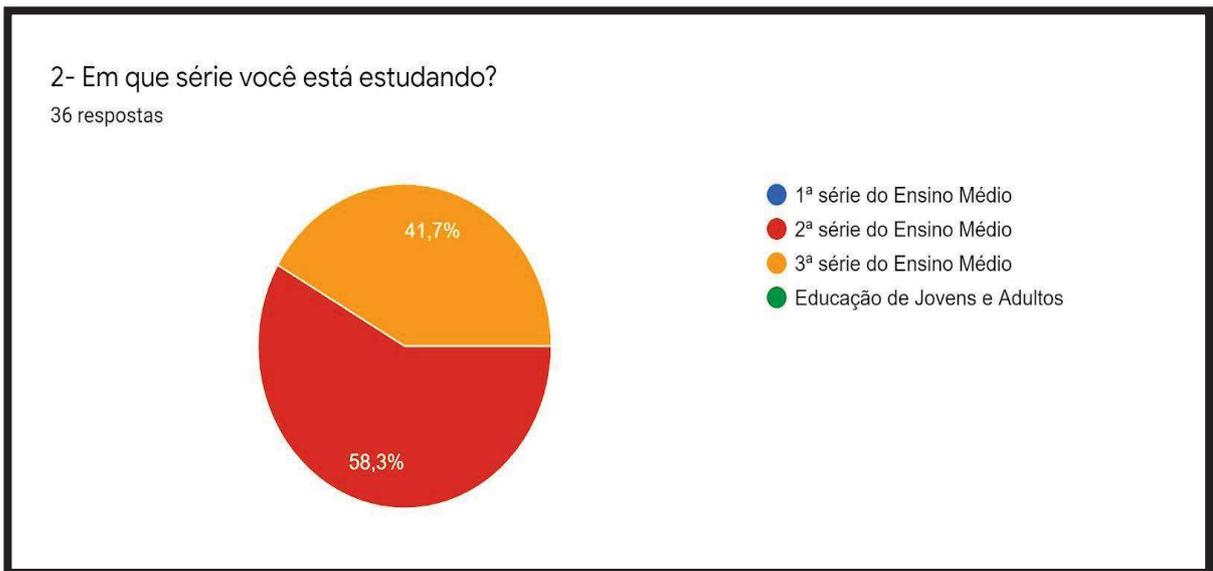
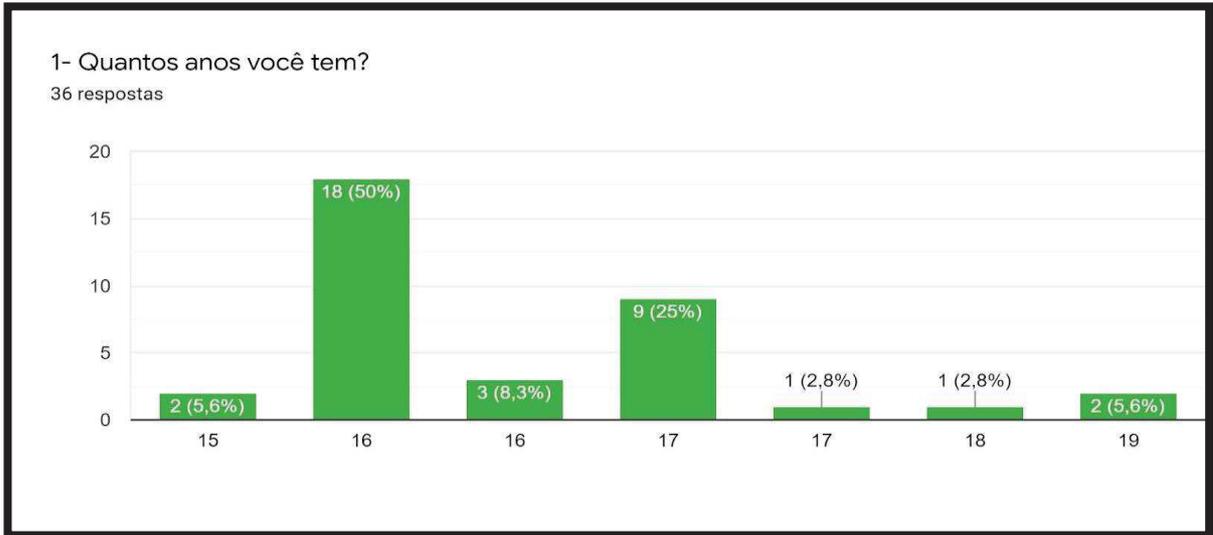
30- Você gostaria de participar do Conselho Escolar?

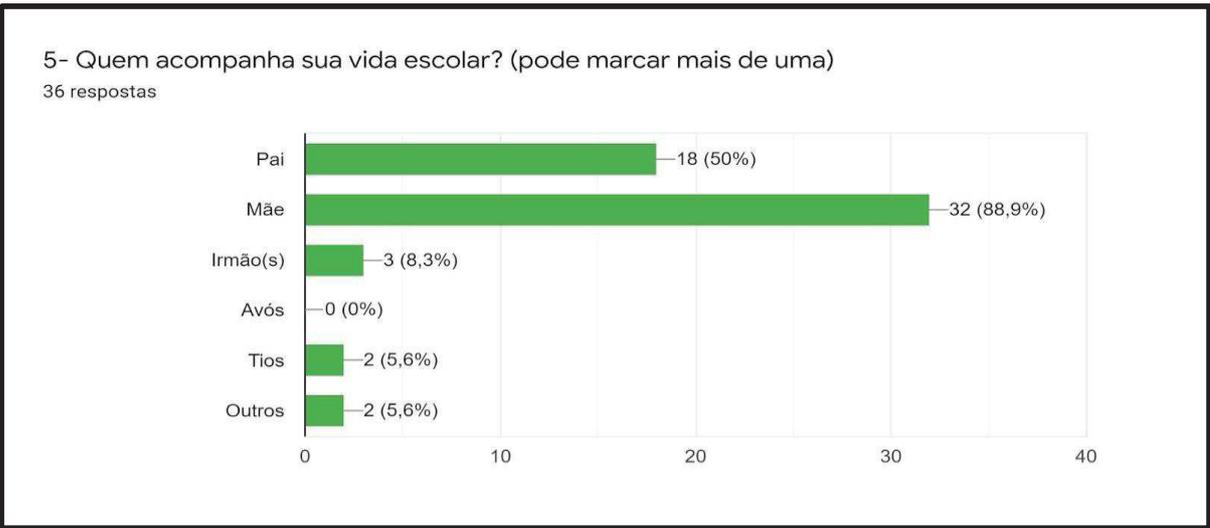
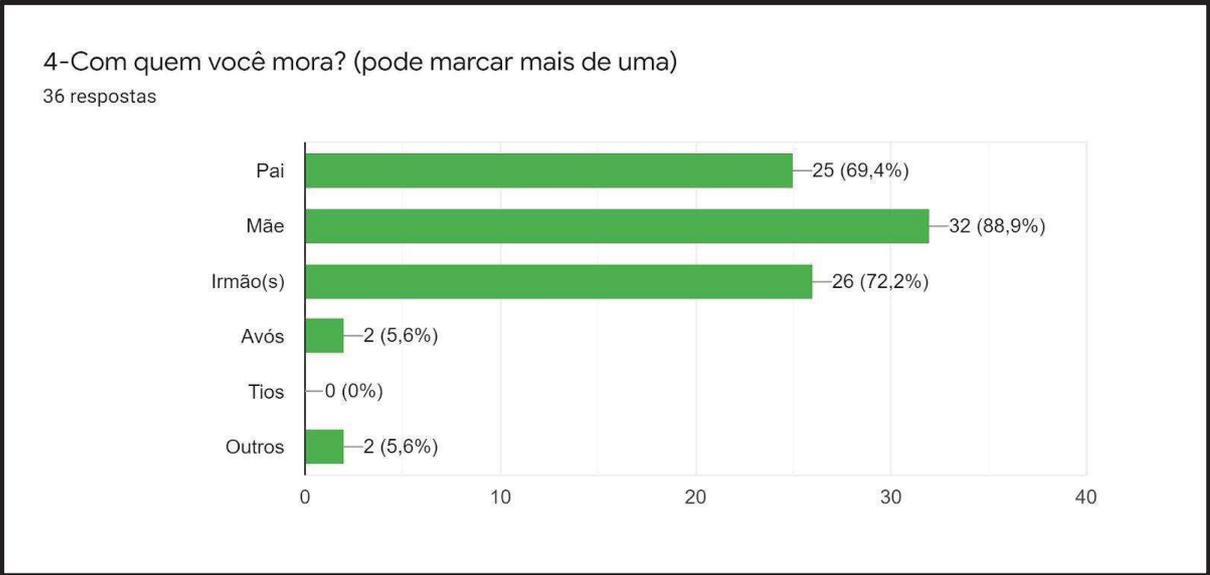
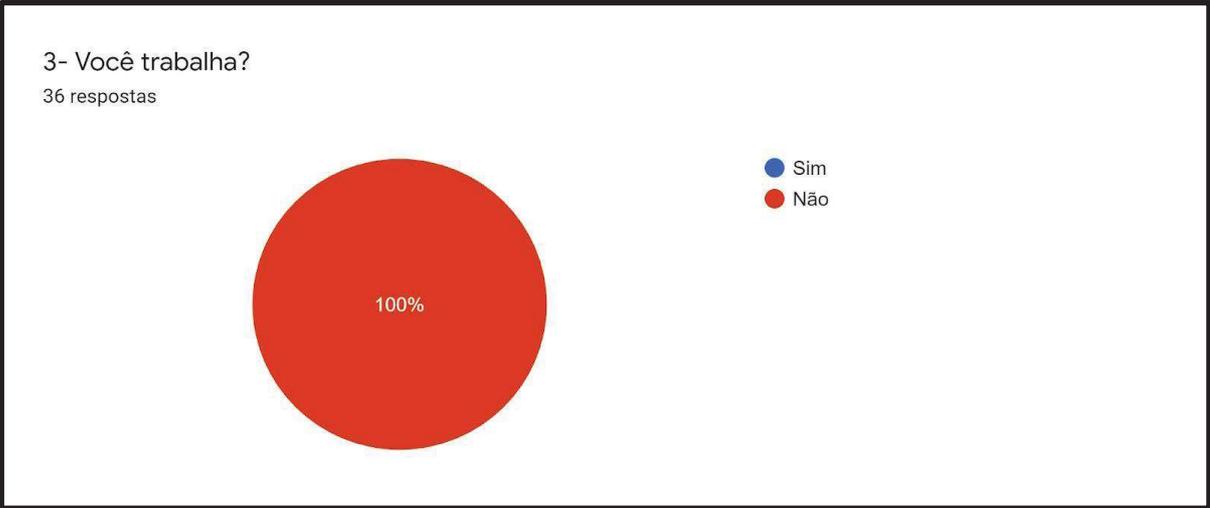
- sim
- não

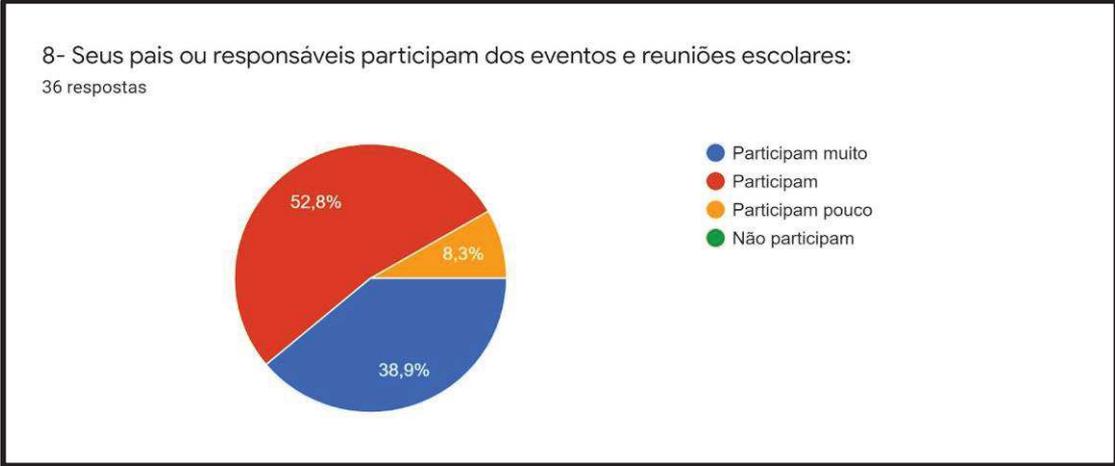
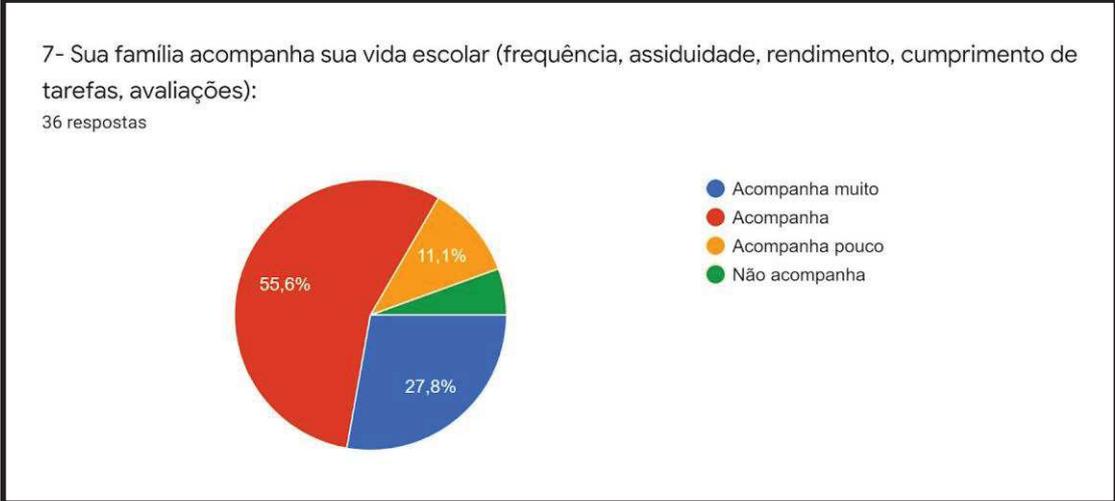
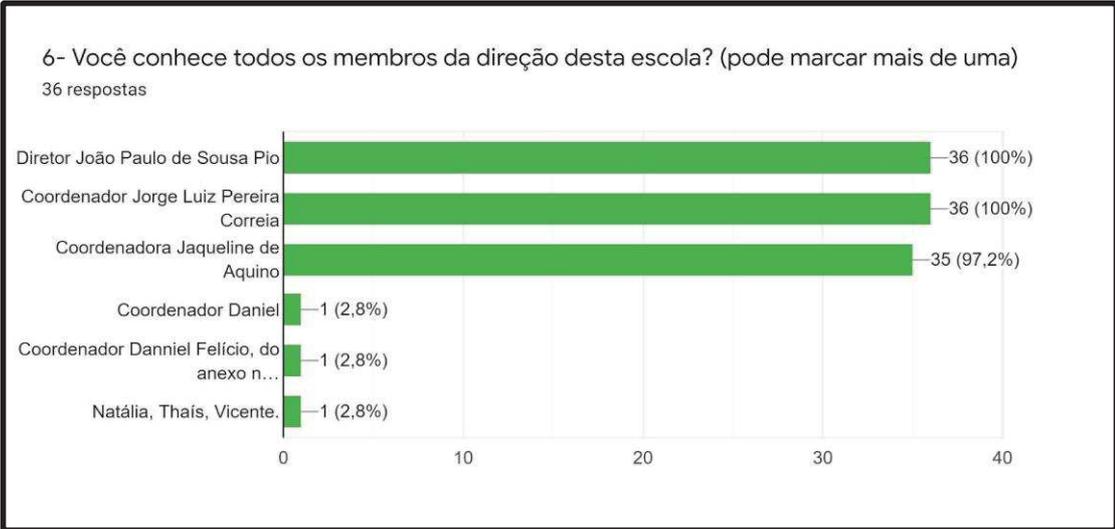
Agradeço imensamente pela sua disponibilidade. Suas respostas muito enriquecerão o trabalho de pesquisa. Muito obrigado!

**João Paulo de Sousa Pio**

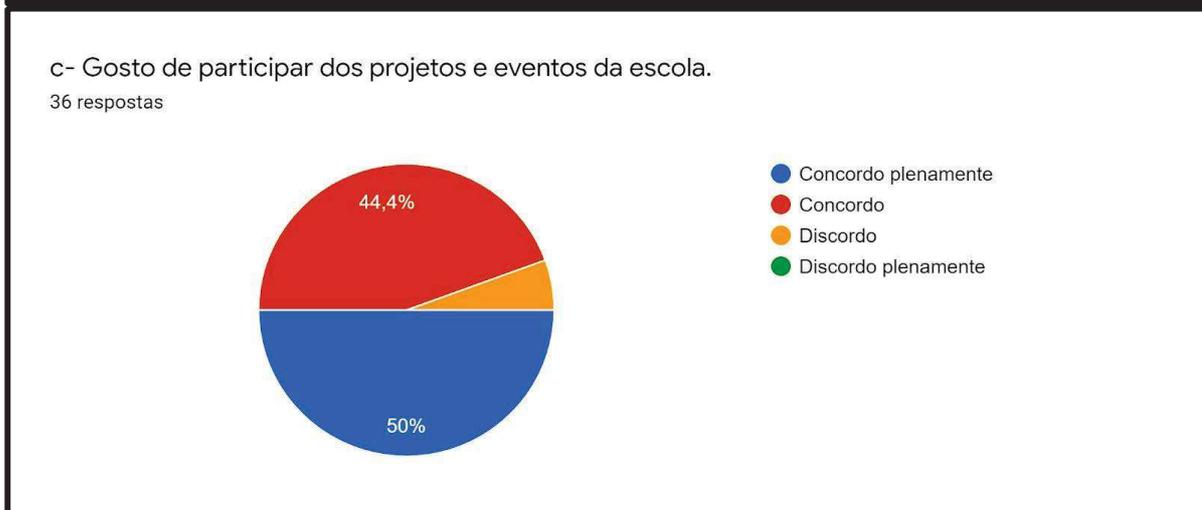
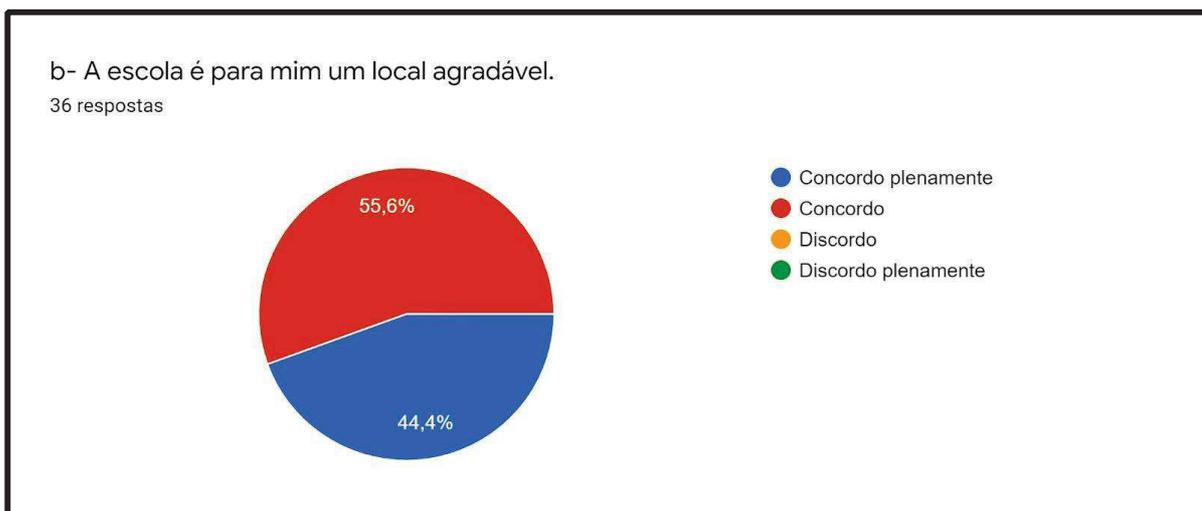
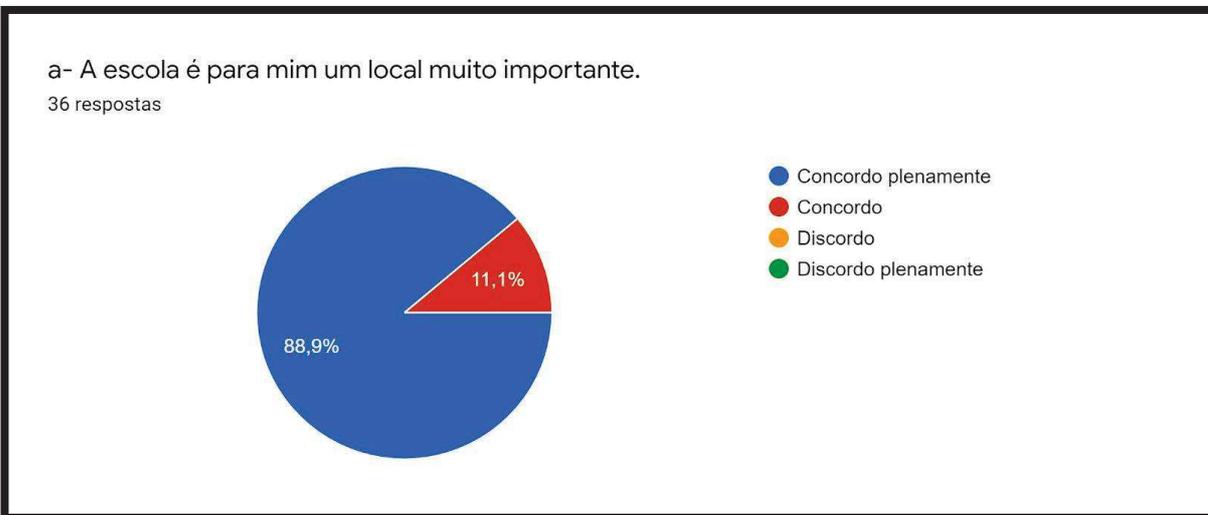
**APÊNDICE D: RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS ALUNOS DA ESCOLA TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO**





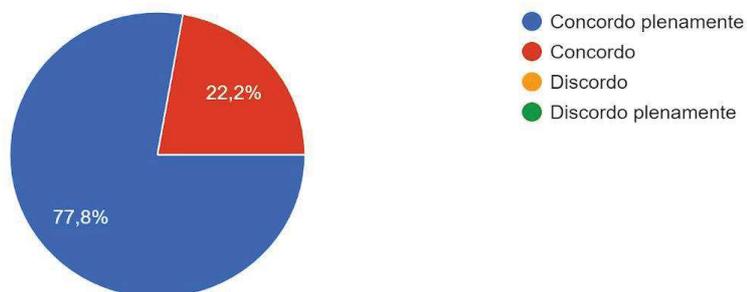


9- A seguir serão feitas algumas afirmações e você deverá marcar uma alternativa conforme seu grau de concordância ou discordância sobre cada uma delas.



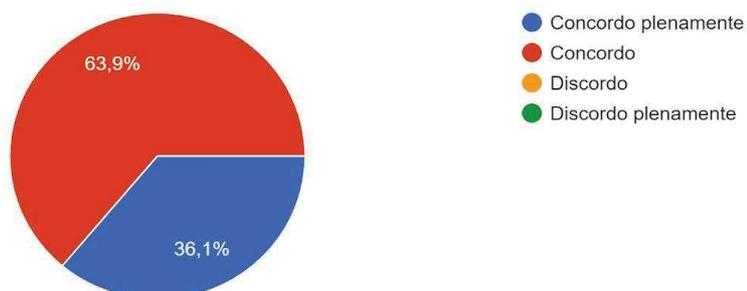
d- A direção escolar se relaciona bem com os alunos desta escola.

36 respostas



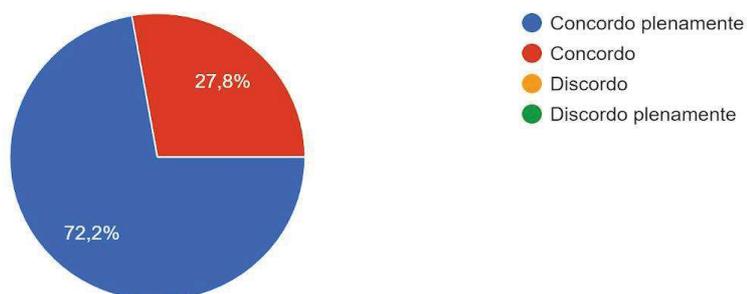
e- Os alunos têm oportunidade de participar do cotidiano e das decisões da escola.

36 respostas



f- É fundamental a participação dos alunos na eleição para diretor(a), grêmio estudantil e conselho escolar.

36 respostas



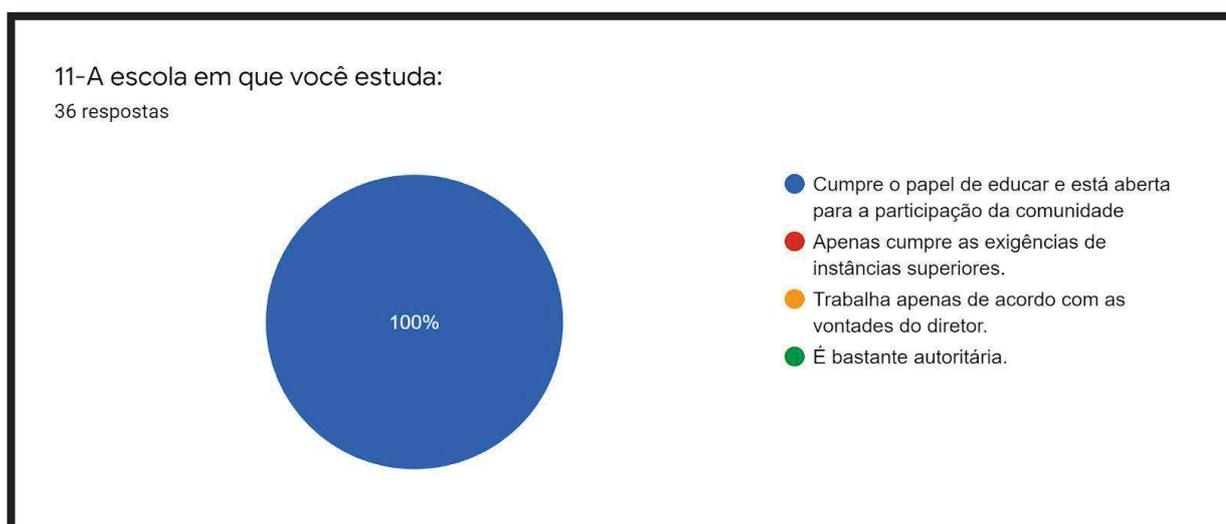
Questões finais sobre a participação dos alunos e o Conselho Escolar

10- A participação dos alunos para concretizar a gestão democrática, ou seja, é interessante que os alunos participem das decisões que a escola deve tomar? Por quê?

- Em algumas ocasiões, porquê a participação e a opinião dos alunos sera importante.
- Sim, porque todos ficaram informados do que acontece ou deixa de acontecer.

- Sim, pois tem que ser algo que os agradem, pois os mesmo passam maior parte do tempo nesse ambiente.
- Sim, porquê a participação e opinião dos alunos será importante para a escola.
- Sim...As decisões da escola é muito importante
- Sim, para que assim torne se um ambiente ainda mais agradável.
- sim
- Sim, pois somente assim efetivaremos o significado de Gestão democrática
- Porque é sempre bom saber a opinião dos alunos que fazem parte da escola.
- Sim, pois os alunos têm o direito de saber as decisões que estão sendo tomada e assim eles pode dar suas opiniões.
- Sim, pois através das decisões dos alunos, o núcleo gestor tende a olhar com outros olhos tal decisão, e a opinião dos alunos podem influenciar de forma positiva tal decisão.
- A gestão escolar não deve ser enxergada somente como um conjunto de práticas burocráticas voltadas à escola, mas sim, precisa ser vista como um viés de promoção do fazer democrático e da cidadania.
- Sim: Porque, a escolha vai afetar, a educação e o empenho dos alunos.
- Sim, pois a escola tem o dever de atender o aluno em suas necessidades, portanto ninguém melhor para ajudar a escola do que um próprio aluno, que sabe das necessidades que os estudantes tem.
- Sim...
- Na minha opinião os alunos podem dar sugestões que podem ajudar a escola.
- Sim, pois a escola é um ambiente de formação tanto acadêmica como cidadã, e as decisões tomadas referentes a escola afetam diretamente os estudantes sendo necessário a opinião dos discentes.
- Sim.Porque as consequências quem sofre São os alunos
- É importante, assim fica melhor de tomar uma decisão já que terá muitas opiniões.
- Sim, pois é um ambiente que os alunos estão presentes e devem participar das maiorias das decisões ● Sim,pois eles podem dar opiniões que nós alunos queremos.
- Sim, porque na maioria dos casos, essas decisões são referentes aos alunos, e é bastante interessante eles saberem do que se trata, se concordam ou discordam, se trará algum benefício para a escola, etc

- Sim, é importante que haja uma participação, mesmo que não com tanto peso, dos alunos nas decisões, pois, mesmo que esses não tenham maturidade para entender certos assuntos, devem ter o direito de opinar, já que as escolhas tomadas terão impacto em sua formação acadêmica e até cidadã.
- Sim, pois se são os alunos que estudam na escola, atitudes tomadas vai interferir neles, na na direção.
- Sim, porque isso faz com que a escola seja um local agradável para todos
- Sim, pois pode ajudar a gestão no crescimento da escola a partir da voz ativa dos docentes.
- Sim. Deve haver uma certa transparência do núcleo gestor para os alunos, isso facilita a adesão de uma forte união entre todos os membros da escola.
- Sim. Pois, os estudantes são os principais integrantes de uma escola, eles é que irão aprender e frequentá-la. Portanto, é primordial obter a opinião dos alunos, mas antes de por em prática, deve-se passar por profissionais da escola.
- Sim. É sempre importante ouvir a opinião do aluno sobre as decisões a serem tomadas, entender a visão deles quanto a isso. E essa participação influencia não só no crescimento da escola, como também no conhecimento do aluno, visto que eles também poderão ter o poder de decisão.
- sim, pois assim os alunos poderiam optar por escolher uma pessoa bem mais preparada e que tivessem uma facilidade de interagir.
- Nem sempre,pq tem muitos alunos que m querem nada da vida e iria discordar das decisões da gestão que sempre pensa no melhor dos alunos



12- A participação dos alunos na gestão da escola é importante? Por quê?

- Sim, porquê é para o bem de todos nós alunos.

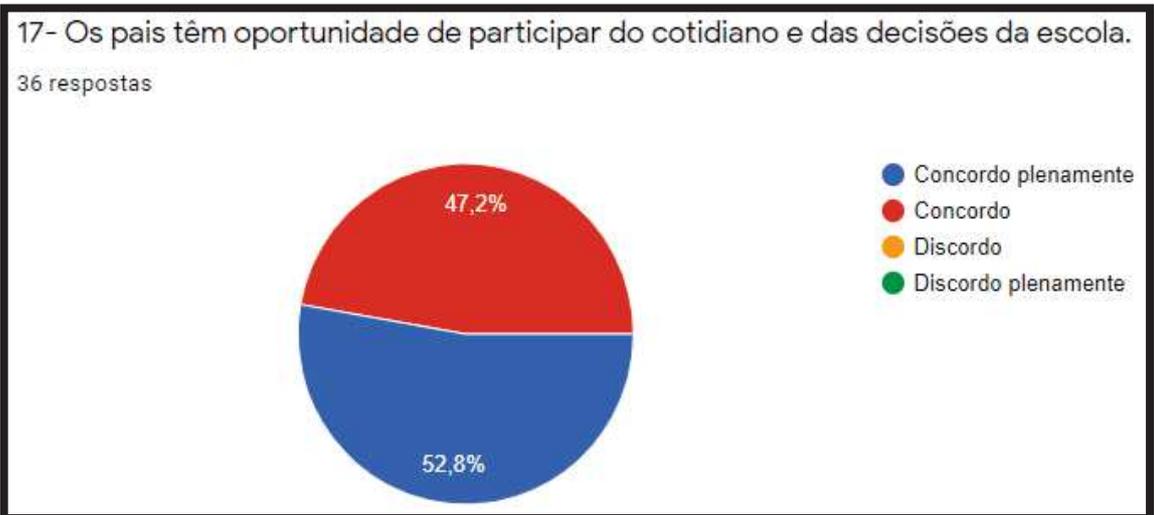
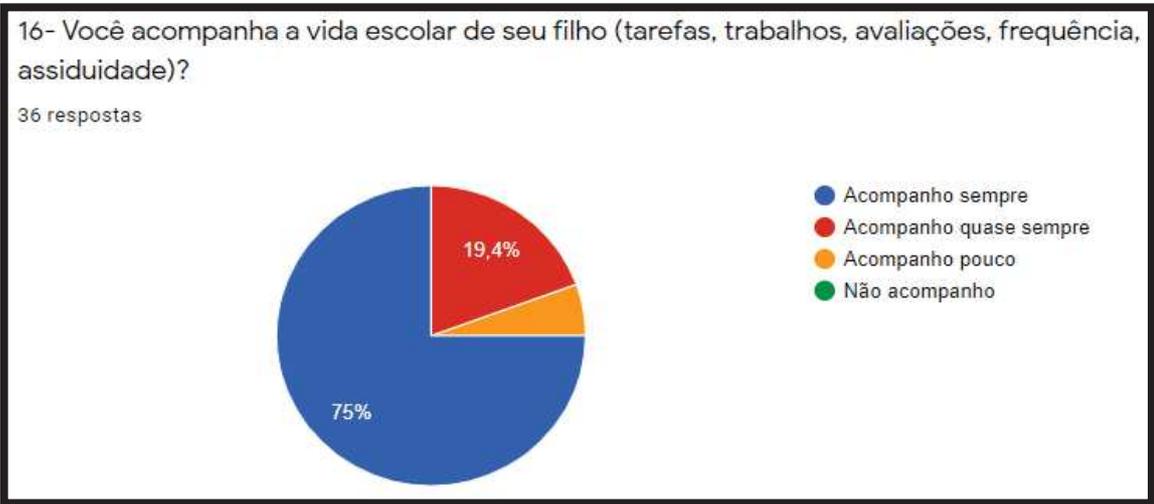
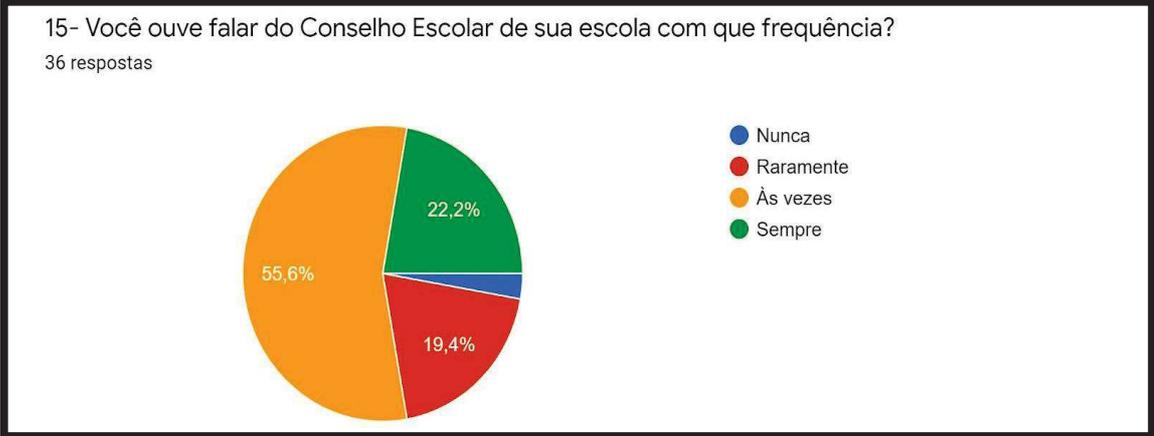
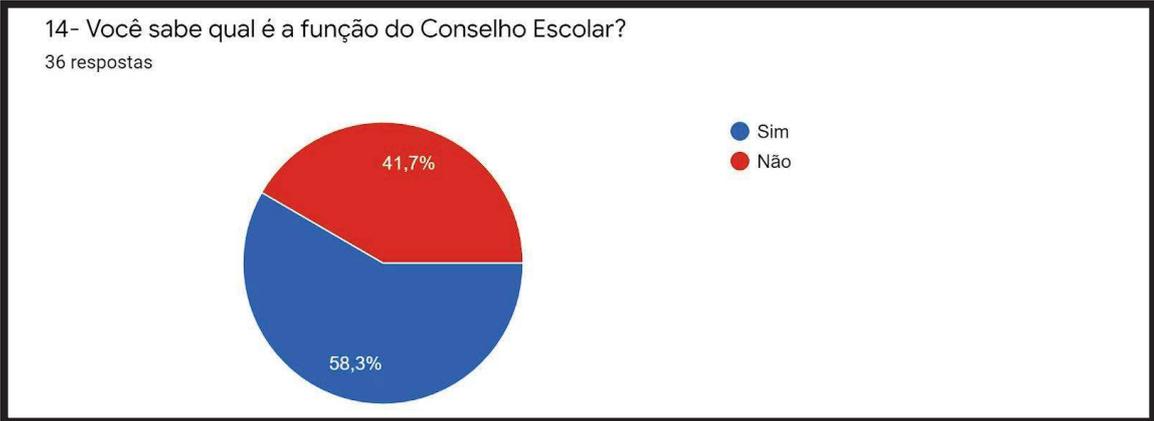
- Sim
- Creio que sim
- Sim, para manter-se informado de tudo
- Sim...Devemos participar é muito interessante
- sim
- Sim, pois uma ideia nova é sempre necessária
- Sim, porque numa escola onde a gestão é democrática é importante a participação de todos.
- Sim, por que os alunos vão ter o total direito de fala suas opiniões e também algumas coisas que eles acha certo e errado.
- É importante, pois através de tal participação o aluno pode ajudar a escola de maneira positiva.
- O dia-a-dia em uma escola é cheio de desafios, mesmo quando uma boa administração consegue cumprir com o conteúdo pedagógico de maneira eficiente e aproximar a família do ambiente escolar.
- Sim: Pois ajuda a gestão, a conhecer a realidade dos alunos .
- Sim. Pois os alunos sabem melhor do que precisam ● Sim, por que os alunos devem estar atentos a tudo que ocorre
- Sim, pois mantém a escola um local mais agradável e de maior aprendizado.
- É uma forma de contribuir com a sua aprendizagem e também com o seu desenvolvimento como cidadão,
- É muito importante, pois como dizem, é os alunos que fazem a escola por tanto temos o direito de opinar também.
- Sim, eles nos entendem até que ponto somos capazes
- Sim, como a escola está ali em pró do aluno, é interessante que o mesmo esteja sempre ligado no que acontece no ambiente de ensino, principalmente porque a comunicação aluno para aluno é muito mais coerente e questionável - quando se trata de um colega é bem mais fácil apresentar alguma proposta de melhora e/ou desenvolvimento para a escola -, enquanto os próprios estudantes vêem a gestão - diretores e coordenadores - como pessoas mais autoritárias, e que possivelmente não aceitariam tão facilmente uma opinião.
- A participação dos estudantes a gestão da escola é tão importante quanto a dos civis na gestão dos governantes, pois ambos devem obedecer as normas, fiscalizar, e se necessário, cobrar para que os recursos sejam aproveitados de maneira a gerar o maior bem comum possível, sem privilegiar os interesses de grupos específicos.

- Sim.
- Sim, porque os alunos devem saber o que se passa na sua escola para depois não sofrerem com isso ● Sim, pois ajuda na formação cidadã do aluno.
- As decisões da gestão refletem nos alunos, visto isso é necessários que o corpo estudantil esteja ciente das decisões do núcleo gestor.
- Sim. Os alunos são o resultado da escola. Logo, é importante saber o que está sendo ensinado, se a instituição está de fato cumprindo seu papel, entender o lado do estudante.
- Sim. A voz do aluno é sempre importante, pois são eles que estão vivenciando todo esse processo e que podem expressar suas opiniões, sejam positivas ou negativas, o que contribui para a evolução da escola e do ensino como um todo.
- sim e não, pois em certos casos os alunos poderiam participar, mas creio que decisões de alto escalão devem ser tomadas pelo diretor juntamente com os coordenadores.
- Não, prefiro somente os responsáveis na pq muitos alunos nem leva a sério

### 13- Como um aluno pode melhorar sua participação na escola?

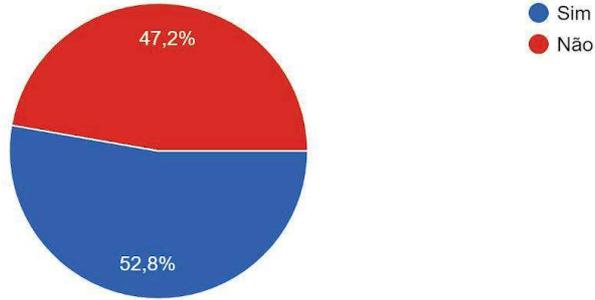
- Se dedicando o máximo possível nas coisas proposta pelo núcleo gestor e professores,tendo assim compromisso e responsabilidade.
- Se envolvendo mais nos projetos, no grêmio estudantil, e tudo que a escola oferecer
- Dando opiniões, críticas construtivas, que ajudem no crescimento da escola.
- Se dedicando o máximo possível nas coisas proposta pelo núcleo gestor e professores, assim tendo responsabilidade e compromisso.
- A participação do aluno na escola é muito bom...Todos os alunos devem participar de qualquer eventos que estiver na escola... principalmente na sala de aula
- Recebendo incentivos dos pais ou responsáveis.
- pode melhorar com “gincanas”, atividades interativas( que chame atenção do aluno)...
- Buscando alternativas que procurem solucionar problemas existentes na escola
- Dando ideias e participando dos eventos que acontecem na escola.
- Aluno pode participar sempre de eventos que tive na escola, ou até mesmo participar das aulas.
- Procurando saber o que está acontecendo na escola, participando de olimpíadas e jogos, em que a escola se envolve.

- Os alunos aprendem melhor quando os pais se interessam pelo o que eles vivem no ambiente escolar.
- Interagindo mais com professores, alunos é núcleo gestor.
- Tendo consciência de seus deveres e direitos.
- Se esforçando mais
- Buscando aprender mais sobre a escola. Regras, história. E buscando se comunicar com a gestão
- Por meio de alunos representantes que servirão de intermédio entre a gestão e os alunos.
- Usando a empatia
- Sendo um aluno exemplar, ajudando o professor e respeitando as normas da escola.
- Sim
- Como somos todos conhecidos e colegas, com o aluno fica mais fácil de desenvolver e ficamos menos tímidos
- Exercendo seu papel de estudante, colaborando com os projetos escolares, dando opiniões a respeito das formas de ensino, etc
- Talvez o principal fator que contribui para a evolução de um aluno seja encarar a escola como um lugar em que ele está ganhando conhecimento que futuramente poderá ser utilizado de formas imprevisíveis. A partir do momento que o aluno se engaja, tentando fazer o melhor dentro das suas limitações e acredita em si, seu desempenho sobe e mais possibilidades de melhorar surgem, gerando um ciclo virtuoso de evolução e integração na escola.
- Posicionando críticas sejam elas consideráveis ou não. Porque por mais que naquele momento não seja, outro no futuro pode ser
- Sendo crítico com o que está errado e se esforçar para ajudar no crescimento da escola
- Se envolvendo em todas as atividades que a escola proporciona
- Mostrando interesse pelos assuntos da escola no geral e trazendo boas alternativas para resolver alguns problemas por mais que simples.
- Através de projetos, trabalhos, ter mais contato com a direção, opiniões formadas e seguras.
- Buscar sempre está por dentro das decisões da escola e se sentirem a vontade para expressarem suas opiniões e se tornarem alunos participantes e atuantes.
- se aplicando, começando por prestar atenção nas aulas, cumprir com todas as atividades e se possível fazer participação vocal na hora da aula.
- Participando dos eventos, atividades, projetos



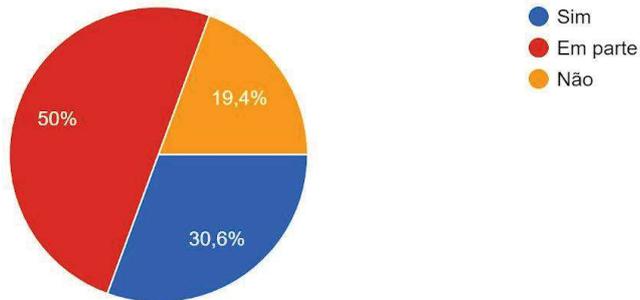
18- Sabe quem representa os alunos no Conselho Escolar de sua escola?

36 respostas



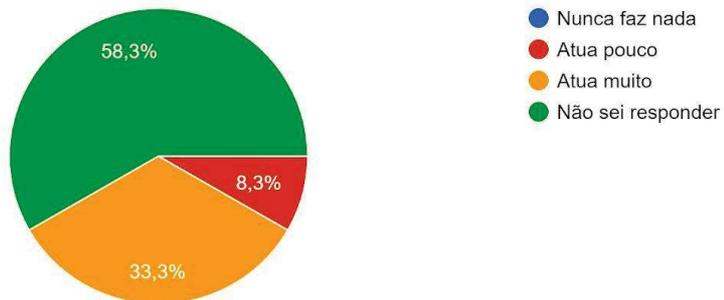
19- Quais são as atribuições (o que pode e o que deve fazer) o Conselho Escolar de sua escola?

36 respostas



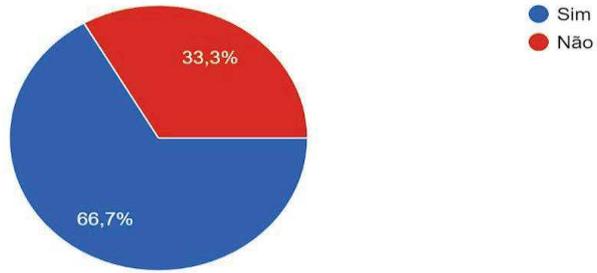
20- O Conselho Escolar da sua escola:

36 respostas



21- Você gostaria de participar do Conselho Escolar?

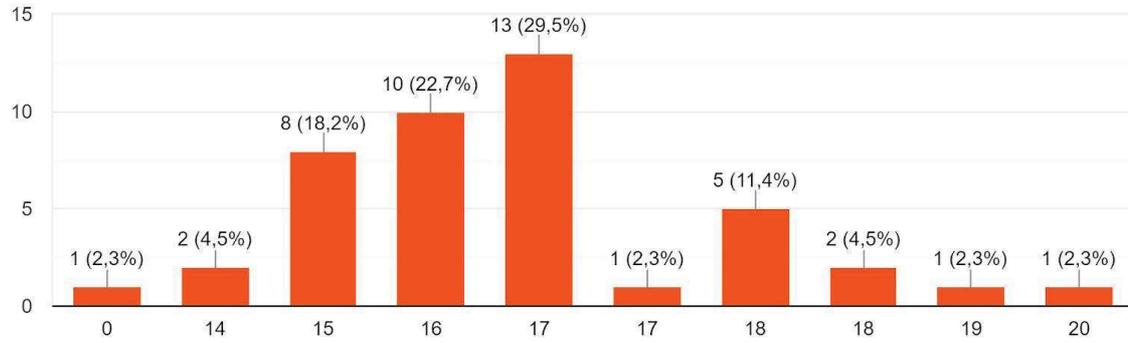
36 respostas



### APÊNDICE E: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS ALUNOS DA ESCOLA B

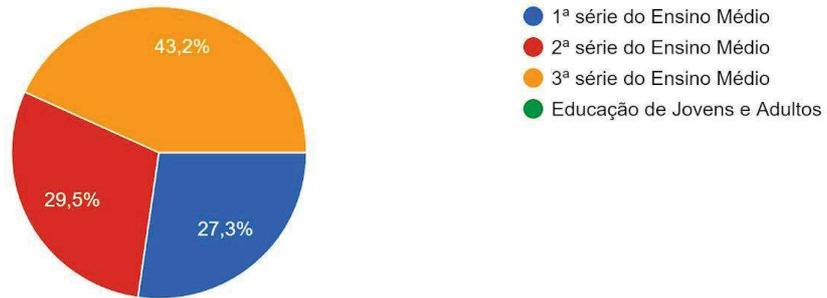
1- Quantos anos você tem?

44 respostas



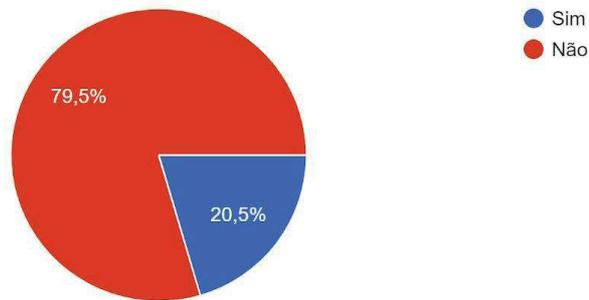
2- Em que série você está estudando?

44 respostas



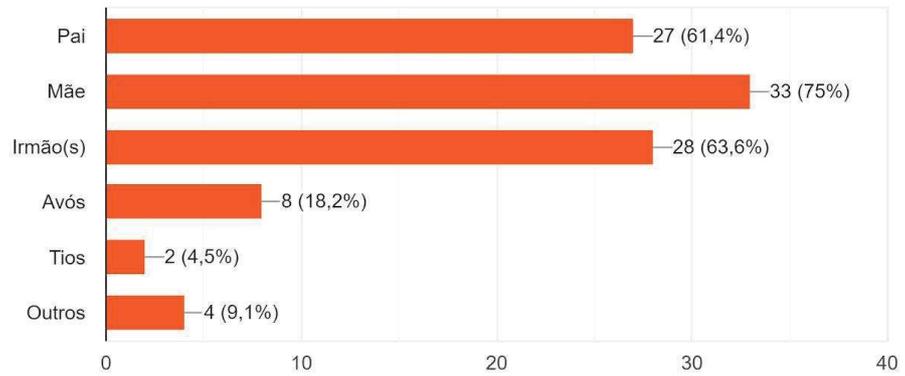
3- Você trabalha?

44 respostas



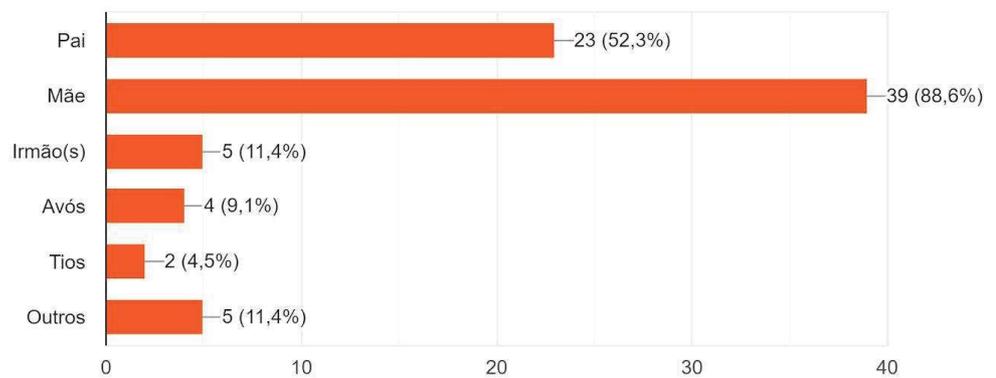
4-Com quem você mora? (pode marcar mais de uma)

44 respostas



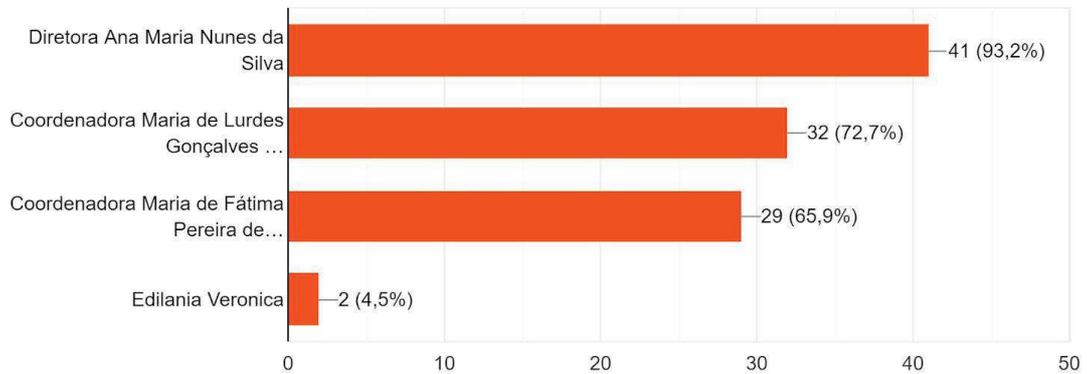
5- Quem acompanha sua vida escolar? (pode marcar mais de uma)

44 respostas



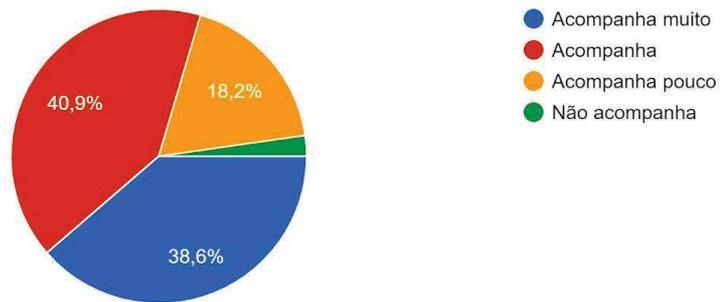
6- Você conhece todos os membros da direção desta escola? (pode marcar mais de uma)

44 respostas



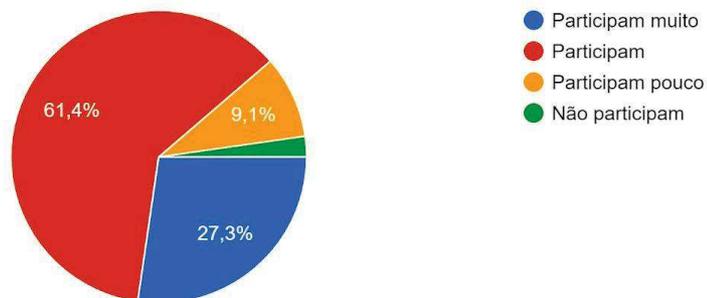
7- Sua família acompanha sua vida escolar (frequência, assiduidade, rendimento, cumprimento de tarefas, avaliações):

44 respostas



8- Seus pais ou responsáveis participam dos eventos e reuniões escolares:

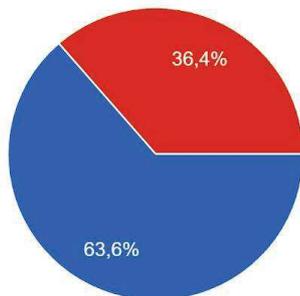
44 respostas



**9- A seguir serão feitas algumas afirmações e você deverá marcar uma alternativa conforme seu grau de concordância ou discordância sobre cada uma delas.**

a- A escola é para mim um local muito importante.

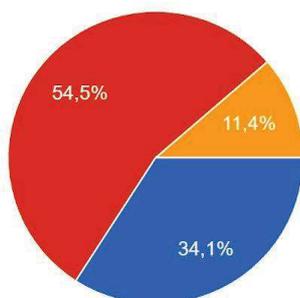
44 respostas



- Concordo plenamente
- Concordo
- Discordo
- Discordo plenamente

b- A escola é para mim um local agradável.

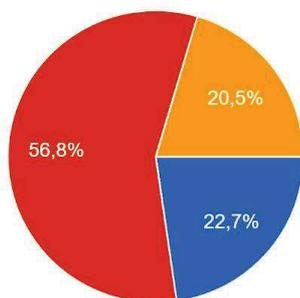
44 respostas



- Concordo plenamente
- Concordo
- Discordo
- Discordo plenamente

c- Gosto de participar dos projetos e eventos da escola.

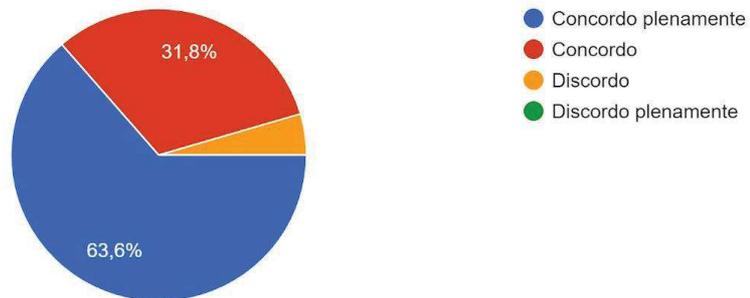
44 respostas



- Concordo plenamente
- Concordo
- Discordo
- Discordo plenamente

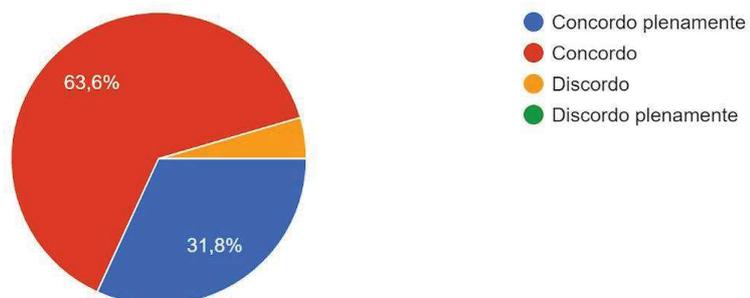
d- A direção escolar se relaciona bem com os alunos desta escola.

44 respostas



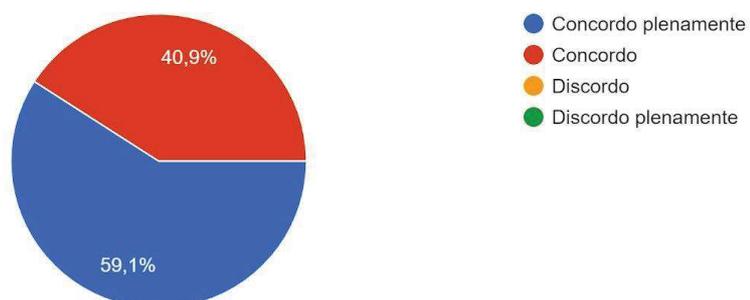
e- Os alunos têm oportunidade de participar do cotidiano e das decisões da escola.

44 respostas



f- É fundamental a participação dos alunos na eleição para diretor(a), grêmio estudantil e conselho escolar.

44 respostas



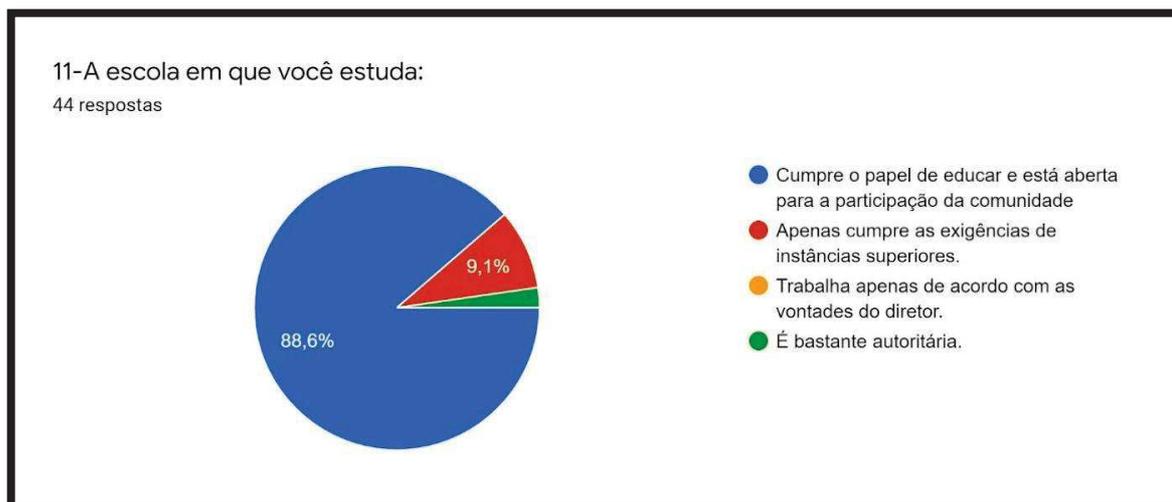
Questões finais sobre a participação dos alunos e o Conselho Escolar

10- É importante para os alunos participarem das decisões que a escola deve tomar? Por quê?

- Sim, porque os alunos deve tá por dentro de tudo.

- Pq eles ficam por dentro das coisas
- Teste ● Acho que sim
- Sim, porque só assim todos teriam direito de dizer o que querem para a escola, e o que não querem!!!
- Sim porque é direito nosso
- sim pq só assim os alunos ficam bem informados
- Porque vai ser uma melhora não só para a gestão escola, vai ser uma melhora para os alunos também
- Sim Pois com os alunos sabendo eles ficam mais cientes
- Sim. Porque os proprios alunos sabem o que é melhor para eles , e podem opinar nas reuniões fatores que os agradam melhor
- Sim, pois assim facilita o entendimento entre os mesmos.
- Algumas....
- Sim, pq é muito importante pra vida acadêmica e aprender outra coisa pra vida
- Sim. Porque a podemos da Opiniões.
- Sim, Porque possamos dá opiniões,ouvilas e entrar em acordo
- Em algumas vezes sim mais já em outra não. Por que dependendo das situação é importante a presença dos alunos
- Sim. Por que na minha opinião a gente sabendo das coisas a gente pode ajudar nas decisões a serem tomadas para nos alunos
- Sim.porque eu quero ajudar a escolar
- Sim,por que é uma forma de sabermos de tudo que acontece em nossa volta no ambiente escolar que é onde passamos a maioria de nosso tempo.
- Sim, por que e como despertar o interesse dos alunos a participar das decisões escolares e contribuir com as atividades propostas ao longo do ano letivo
- Para escola ficar mais agradável e por que nós vivemos numa democracia.
- Sim. Porque as decisões devem ser para o bem de toda comunidade escolar
- Para que a Escola fique agradável para os alunos

- Sim, por que somos nos alunos que temos que cumprir com as decisões. Por isso é importante nossa participação
- Sim. Pois fica muito mais organizado e todos vão gostar.
- Sim, por que dessa forma nós (alunos) teremos mais uma consciência do que é a escola a qual estudamos.
- Sim, porque seria algo democrático e construtivo.
- Sim, porque assim a escola vai saber a opinião dos alunos
- Não muito.
- Sim porque nós alunos podemos ajudar em alguma coisa que for importante
- Nem todas as decisões, pq sei que a diretora Ana Maria Nunes, Fátima e Iurdes só querem o nosso bem.
- Sim , porque assim eles podem tomar decisões que iram influenciar no seu bom aprendizado e que ajude a tornar a escola no ambiente mais agradável, como um lugar não só de estudos mais sim de socialização e crescimento para a vida. ● Sim , pois nós vivemos no país democrático.
- Sim .
- Sim pois assim podemos dar sugestões.
- Sim. Para sabem bem as regras e os assunto da usado para decisões.
- Sim, Por que e sempre bom ouvir opinioes e propostas dos alunos.
- Por que cada um tem opiniões diferentes e sugestões boas
- Sim. Porque sempre é conveniente na escola
- Sim. porque eles que decide nosso futuro
- Sim. Por que sempre é bom ter a opinião de todos
- SIM, sem justificativas



12- A participação dos alunos na gestão da escola é importante? Por quê?

- Sim, porque pode gerar opiniões diferente
- Sim
- Sei N
- Teste
- Pra ajudar a direção
- Sim!
- Sim
- sim pq melhora muito mais o desenvolvimento
- Para ajudar a diretoria
- Não sei dizer
- Sim. Ja que os alunos são a parte principal da escola , eles devem ficar atentos aos conhecimentos
- Sim. Porque de certo ponto os alunos podem ajudar a escola.
- Sim,.
- Sim, pq eles representam os alunos
- Sim.
- Sim, pois ficamos mais por dentro das normas escolar

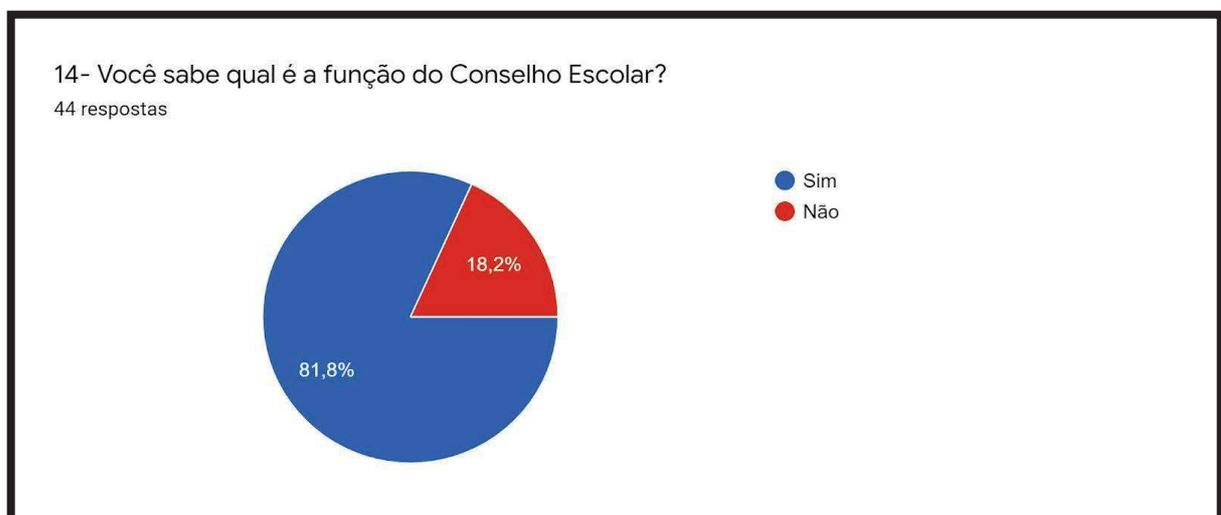
- Sim. Os alunos podem da opiniões muito boa
- Sim. a participação dos alunos na gestão da escola pode ajudar em melhores decisão para todos
- Sim porquê é escola muito ótimo
- Não, Por que a coisas que não desrespeita a nois saber apenas ão núcleo gestor.
- Porque quanto mais os aulos ajudarem, mais eles se esforçam
- Para quer os alunos tenha voz ativa na escola e também ã concorda com todas as decisões da direção da escola.
- Sim. Para que todos saibam o que acontece na escola
- Não
- Sim, pra que o núcleo gestor possa saber com mais facilidade o que os alunos precisão.
- Sim. Pois todos vão se ajudar
- Sim, para melhorar a gestão escolar.
- Sim, a participação dos alunos é algo democrático e fundamental, porque são várias opiniões sejam elas críticas ou não, mas que podem ser construtivas para a evolução da comunidade escolar.
- Pra que exista uma comunicação entre eles
- Porquê tem como interagir melhor sobre alguns assuntos da escola
- Pq sempre uma opinião diferente é bem vinda
- Sim, para poder dizer de que forma eles aprendem melhor
- Sim, porque são os alunos que fazem a escola funcionar.
- Sim por isso tem o grêmio para que eles possam nós representar.
- Sim. Para quer aprendam bem, mas conversando com os gestantes escolar.
- Sim, para termos mais participação e escolhas.
- Para que eles aprendam a cada dia novos conteúdos e descubra novos conhecimentos ●  
Sim. Porque sem elas não teria ordem nas salas de aula
- Sim. poque eles devem estudar pra ser alguém na vida

- Sim, por que é bom os alunos interagirem com a gestão, mais nem sempre todos os alunos cooperam
- Sim, sem justificativas

13- Como um aluno pode melhorar sua participação na escola?

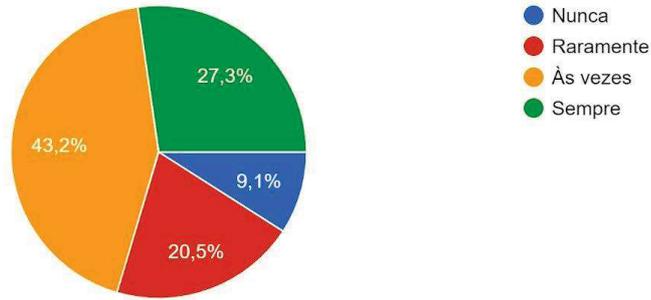
- Sim
- Não sei
- Teste ● Usando sua voz
- Cumprindo todas as leis escolares
- Dando opiniões
- Sendo educado, obediente e respeitoso
- Fazendo as atividades, participando de projetos etc.
- Com as ideias que ele pode ter
- Ficando atento às notícias escolares
- Cumprindo todas as regras.
- Sendo assíduo entre outras maneiras
- Participando das atividades, falando com a gestão etc
- Tendo mais atenção nas aulas.
- Interagindo mais e cobrando também
- com o diálogo com a gestão e com os outros alunos
- Participar mais de tudo que os professores e o núcleo gestor nos atribuíram a fazer.
- Respeitando professor, fazendo as atividades da escola, se esforçando para ajudar quem precisa e etc...
- Participando das reuniões com os professores e pedindo para ter mais uma voz ativa na direção
- Prestando atenção
- Deixando ele a vontade.
- Tendo voz ativa

- Cumprindo tais obrigações que a escola lhe serve, cumprindo as regras básicas, e ser um aluno de participação em tudo a que se refere a escola, seja eventos, etc.
- Sim, confesso que não sou muito ativa em relação a isso, mais eu entendo que é algo importante e que eu preciso diminuir mais a minha timidez.
- Conversar sempre com a direção
- Cumprindo as regras
- Acho interagindo mais
- Descobrimo mais informações e com muito conhecimento sobre tudo oq envolve nossa segunda casa.
- Relacionando as atividade ao seu cotidiano
- Obedecendo as regras postas pela escola, respeitando o corpo docente da escola.
- Ser um bom aluno, e respeita as pessoas que trabalha na escola
- Prestando mais atenção na aula e se dedicar mais aos estudos.
- Tendo mas educação com seus professores é diretores.
- Ser responsavel, conpri com suas obrigações.
- Não faltar as aulas e fazer suas atividades proposta
- Estudando
- Não fazer tanto barulho.pro os outros colegas.pra não tira a concentração deles
- Interagindo



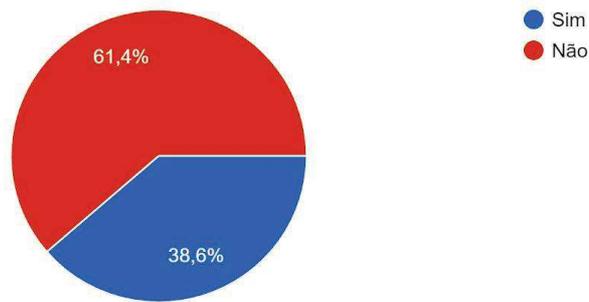
15- Você ouve falar do Conselho Escolar de sua escola com que frequência?

44 respostas



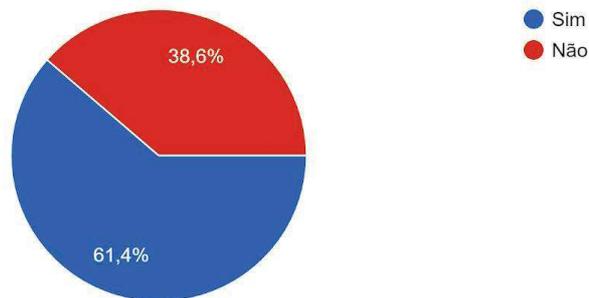
16- Você participou da eleição do Conselho Escolar?

44 respostas



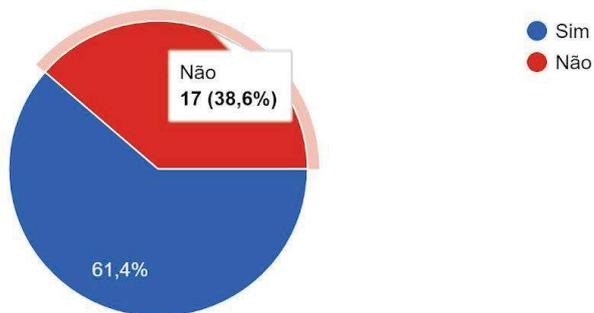
17- Conhece os membros do Conselho Escolar?

44 respostas



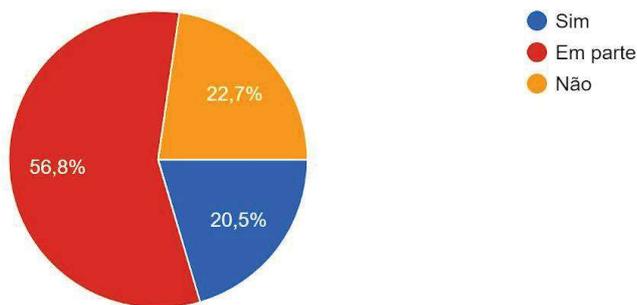
18- Sabe quem representa os alunos no Conselho Escolar de sua escola?

44 respostas



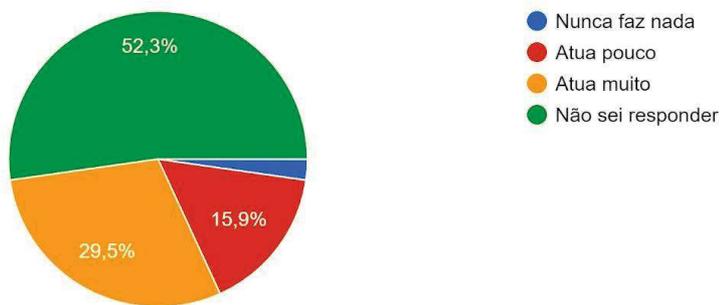
19- Você sabe quais são as atribuições (o que pode e o que deve fazer) o Conselho Escolar de sua escola?

44 respostas



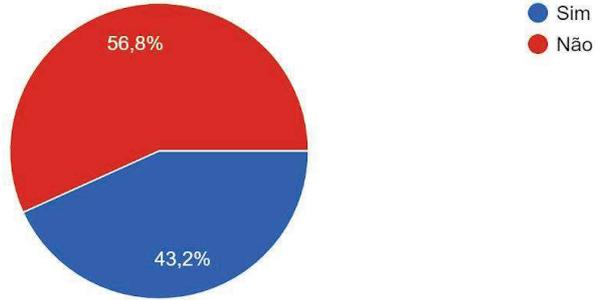
20- O Conselho Escolar da sua escola:

44 respostas



21- Você gostaria de participar do Conselho Escolar?

44 respostas



**APÊNDICE F: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFESSORES DA ESCOLA  
TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO/ESCOLA B**

Sou aluno do Curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este questionário tem por finalidade conhecer a percepção dos alunos da Escola Tabelaão José Pinto Quezado em relação à questão da participação desse segmento no cotidiano escolar. Não é necessário se identificar. Suas respostas muito contribuirão para nossa pesquisa, portanto contamos com seu comprometimento, preenchendo os espaços e marcando somente uma alternativa para cada pergunta.

**Informações Pessoais**

1- Qual é a sua idade?

- De 20 a 25 anos
- 26 a 35
- 36 a 45
- 46 a 55
- 65 a 70

2- Qual sua Formação? .....

3- Pós-graduação:

- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4- Com que disciplina que você trabalha na escola? .....

**Envolvimento do entrevistado com a escola pesquisada e percepções da gestão democrática e participativa bem como dos espaços de participação**

5- Há quanto tempo trabalha na escola?

- até 1 ano
- entre 1 e 2 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 anos ou mais

6- Você é efetivo ou temporário?.....

7- Participo com frequência das reuniões promovidas pela equipe gestora e pedagógica.

- sim
- não

8- Contribuí no processo de elaboração, atualização ou avaliação do PPP (Projeto Político-Pedagógico).

- sim
- não

9- Como é o clima de trabalho dentro da escola?

- Ótimo
- Bom
- Ruim
- Péssimo

10- Como é a sua relação com os alunos no ambiente escolar?

- Ótimo
- Bom
- Ruim
- Péssimo

11- Qual é a relação entre você e os pais de seus alunos?

- Ótimo
- Bom
- Ruim
- Péssimo

12- Os pais participam da vida escolar de seus filhos na escola?

- Participam muito
- Participam
- Participam pouco
- Não participam

Por quê? \_\_\_\_\_

13- A escola tem desenvolvido ações para um maior envolvimento dos pais com as atividades escolares dos filhos?

- Tem desenvolvido muitas ações
- Desenvolve ações comuns
- Desenvolve poucas ações
- Não desenvolve ações

14 – Se a escola desenvolve tais ações, indique a(s) que você considera estratégica(s).

.....  
.....

15- Como você avalia os efeitos de um maior envolvimento dos pais nas atividades escolares dos filhos e nas ações da escola?

- Ótimo
- Bom
- Ruim
- Péssimo

16- A escola promove formações ou projetos com os professores com o intuito de melhorar o relacionamento da escola e a comunidade de seu entorno.

- Concordo
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo

17- Nos últimos anos houve alguma mudança quanto ao envolvimento das famílias na vida escolar de seus filhos?

- Houve muita mudança
- Houve mudança
- Houve pouca mudança
- Não houve mudança

Se houve algum tipo de mudança, diga qual:

.....

Se não houve nenhum tipo de mudança, em sua opinião, qual seria o motivo?

.....

.....

18- O que você acha que a escola pode fazer para melhorar o envolvimento dos pais na instituição e na vida escolar de seus filhos?.....

.....

.....

19- No ambiente escolar há um clima favorável ao diálogo e à participação.

- concordo
- concordo mais que discordo
- discordo mais que concordo
- discordo

20- Você se sente motivado ao ir para escola trabalhar.

- concordo
- concordo mais que discordo
- discordo mais que concordo
- discordo

21- A equipe gestora mantém um bom relacionamento com os professores da escola por meio do diálogo e incentivo à participação.

- concordo
- concordo mais que discordo
- discordo mais que concordo
- discordo

22- Você conhece os representantes docentes no Conselho Escolar?

- sim
- não

23- Você participou da eleição desses representantes no Conselho Escolar?

- Participei ativamente
- Apenas fui votar
- Não participei

Participei

24- Você considera o Conselho Escolar realmente necessário.

- concordo  
 concordo mais que discordo  
 discordo mais que concordo  
 discordo

25- Na sua opinião, o Conselho Escola na sua escola atua de maneira:

- muito satisfatória  
 satisfatória  
 pouco satisfatória  
 insatisfatória

26- Na sua opinião, esta escola:

- cumpre o papel de educar e está aberta para a participação da comunidade  
 apenas cumpre as exigências de instâncias superiores  
 trabalha apenas de acordo com as vontades do diretor  
 não preza por meios dialógicos para cumprir as demandas de trabalho

27- Você considera importante a participação dos professores na gestão da escola? Por quê?

.....  
 .....

28- Como você pode melhorar seu desempenho e sua participação na escola?

.....  
 .....

29- Que grau de importância esta escola tem para você?

- Nenhuma importância  
 Pouca importância  
 Importante  
 Muito importante

Justifique sua resposta

.....  
 .....

30- Você analisa a direção da escola como:

- excelente  
 boa  
 ruim  
 péssima

31- Você participa ativamente dos projetos que acontecem na escola.

- concordo  
 concordo mais que discordo  
 discordo mais que concordo  
 discordo

32- A equipe gestora acompanha os projetos desenvolvidos na escola.

- Concordo
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo

33- Em que grau você considera importante a participação dos professores nas tomadas de decisões da escola?

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Sem importância

34- Você considera que existe abertura para a participação de professores em que intensidade?

- Muita abertura para a participação
- Há abertura para a participação
- Pouca abertura para a participação
- Não há abertura para a participação

35- Que fatores você considera que sejam obstáculos para uma maior participação dos professores no cotidiano escolar, no planejamento e nas tomadas de decisão?

.....  
.....

36- A equipe gestora exerce papel de liderança e estimula a participação docente nas atividades do cotidiano escolar.

- Concordo
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo

37- Nesta instituição, os professores encontram espaço para participar, dar sugestões e expor suas ideias.

- Concordo
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo

38- A equipe gestora promove espaços dialógicos, de debate e reflexões para as tomadas de decisão no cotidiano escolar .

- Concordo
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo

39- A equipe gestora utiliza mecanismos, além de reuniões, para se comunicar com os professores.

- Concordo
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo

40- A gestão desta escola é democrática e participativa.

Concordo

Concordo mais que discordo

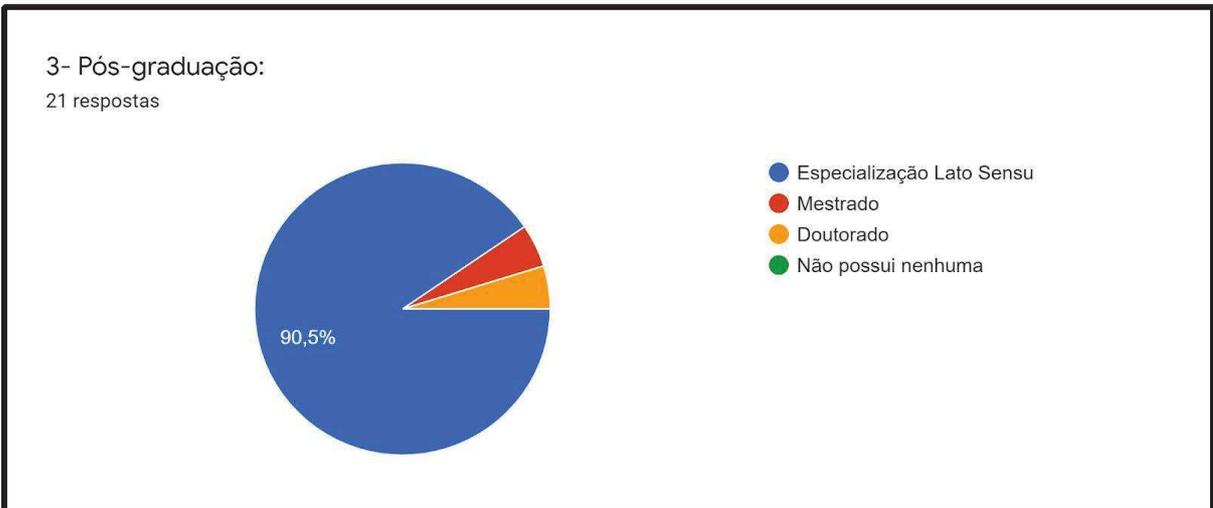
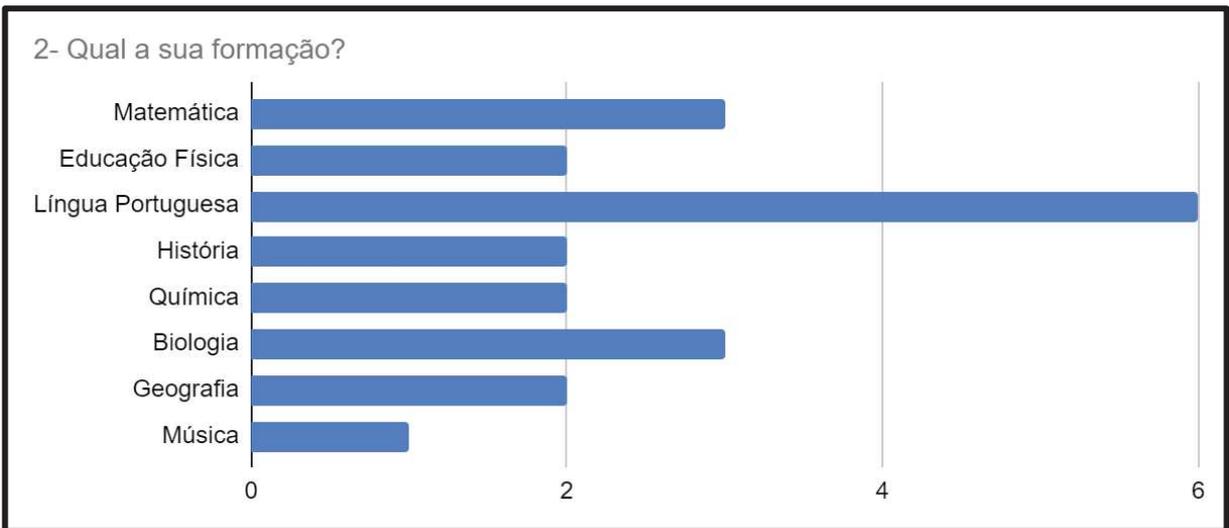
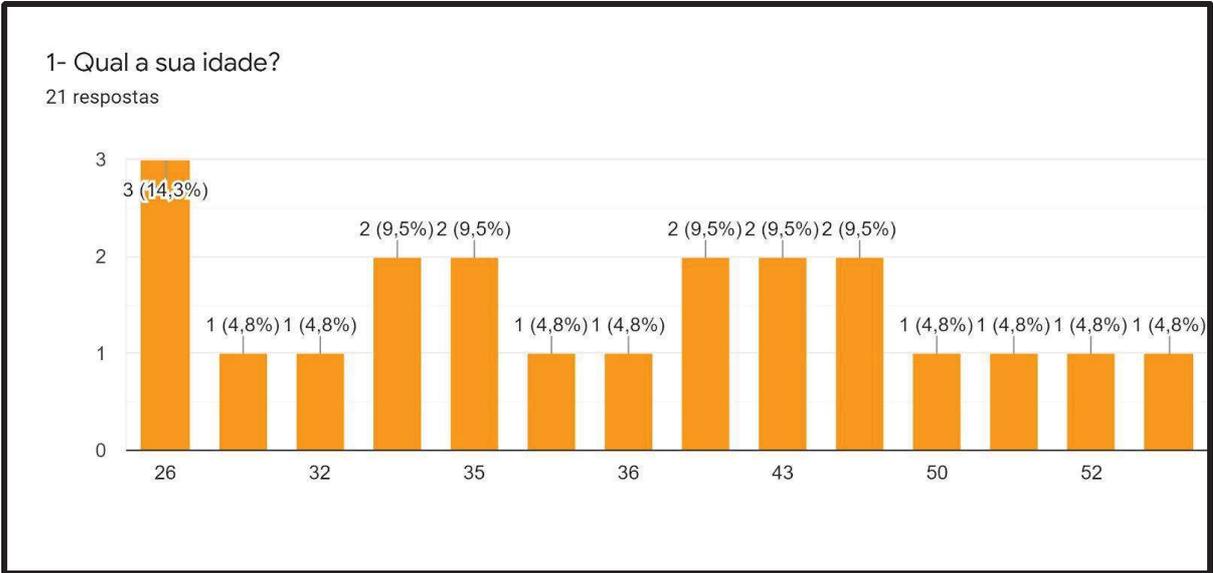
Discordo mais que concordo

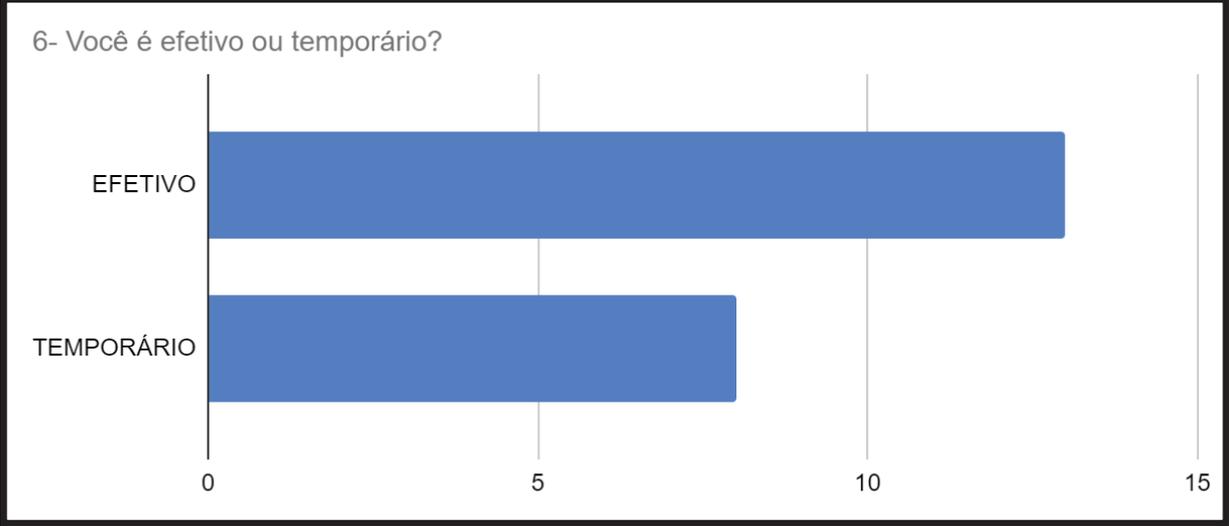
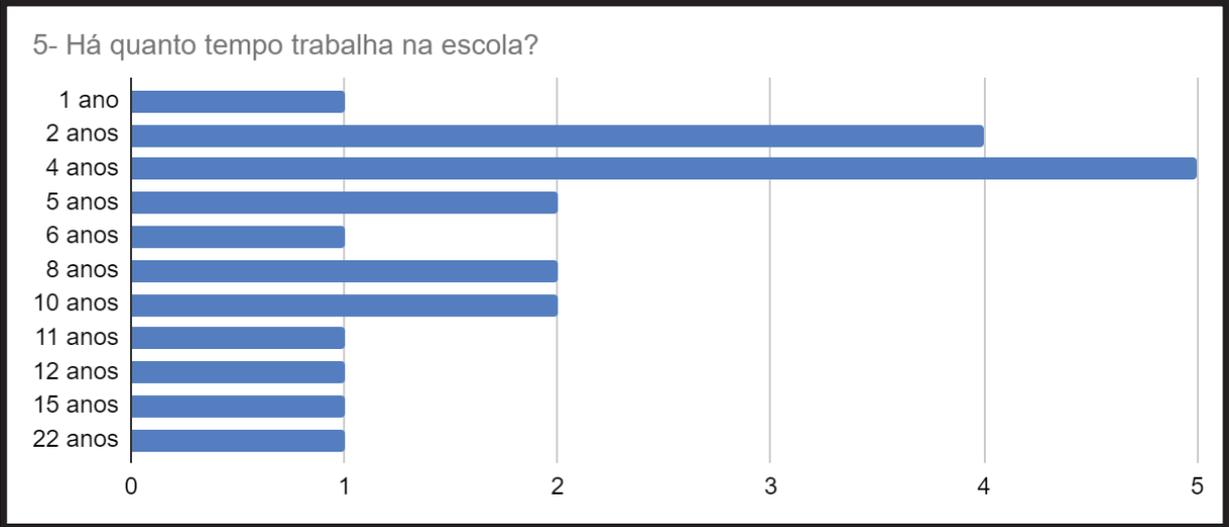
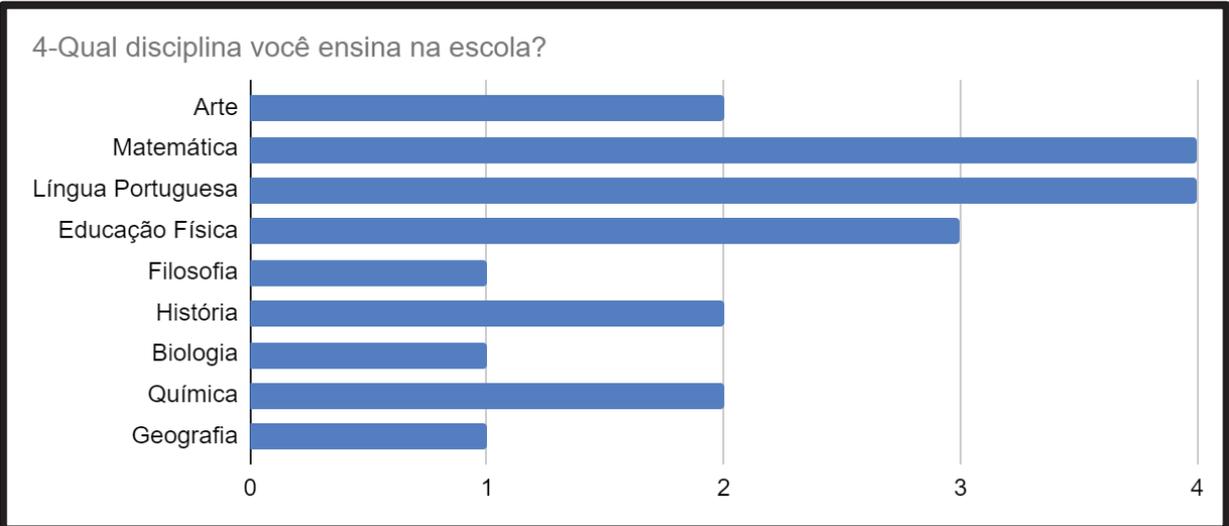
Discordo

Agradeço imensamente pela sua disponibilidade. Suas respostas muito enriquecerão o trabalho de pesquisa. Muito obrigado!

**João Paulo de Sousa Pio**

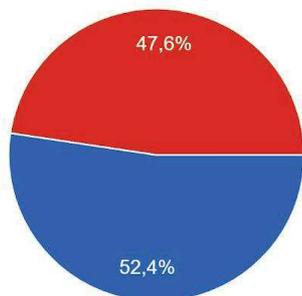
**APÊNDICE G: RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFESSORES DA ESCOLA TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO**





7- Com que frequência participa das reuniões promovidas pela equipe gestora e pedagógica?

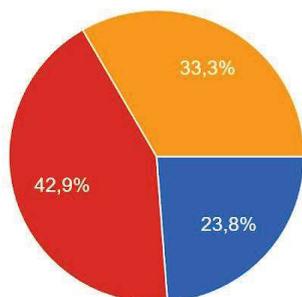
21 respostas



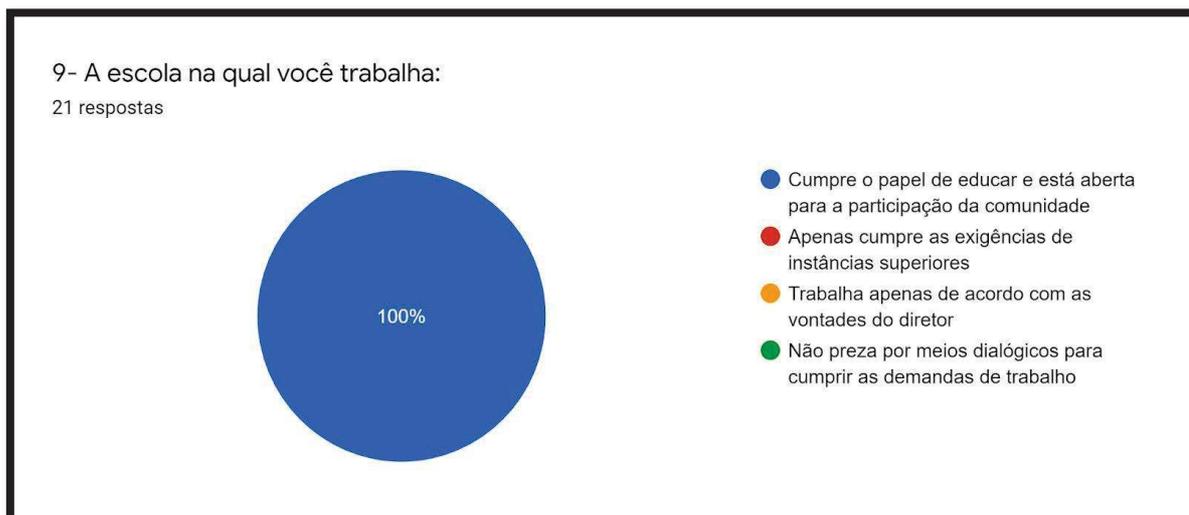
- Participo de todas
- Participo da maioria
- Participo de poucas
- Não participo de nenhuma
- Acompanha pouco
- Não acompanha

8- Quanto você contribuiu no processo de elaboração, atualização ou avaliação do PPP (Projeto Político-Pedagógico).

21 respostas



- Em todo processo
- Em partes do processo
- Não participei de forma alguma



### 10 É importante a participação dos professores na gestão da escola? Por quê?

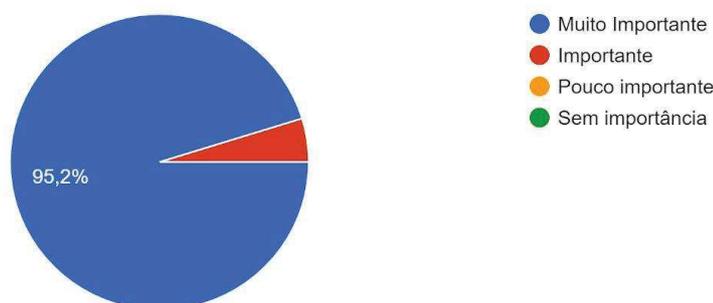
- Sim, pois estamos mais próximos da clientela, portanto mais acessíveis para atender as suas solicitações.
- Sim, somar ideias sempre vai ser um ponto positivo para otimizar resultados
- Sim. Para que seja oferecido um ensino de qualidade e um bom funcionamento da instituição.
- Sim. Porque os professores, por estarem em contato direto com o aluno e sua família, poderão identificar suas necessidades junto a gestão da escola.
- Sim, pois a gestão executa as diretrizes do sistema educacional, e a participação dos professores nesse processo, em certa medida, representa a atuação da sociedade civil no fazer pedagógico, por ser ele representante de uma categoria com maiores libertadas políticas frente ao Estado.
- Sim, é através do trabalho coletivo que se pode traçar e alcançar metas para um resultado satisfatório.
- É sim. Para que seja garantida a gestão democrática.
- Porque a essência da gestão democrática é a participação de todos nas tomadas de decisões e os professores são fundamentais nesse processo para a consolidação do ensino e aprendizagem.
- Sim. Pois são esses que tem contato direto com os alunos e suas necessidades e proporcionarmos melhorias é o nosso maior objetivo.
- Sim. A escola é sem dúvida construída com a participação da comunidade escolar. No tocante a participação do professor, este identifica as expectativas e necessidades dos seus estudantes e articula oportunidades de atendê-las.
- Sim, pois é o contato/resultados final de todo um processo de planejamento. É o contato direto com o motivo da educação existir (os alunos). Por conta disso os professores podem ajudar com uma visão pragmática, direta, empírica e facilitadora.
- Sim, os professores são fundamentais, porque são eles quem conhecem os alunos.
- Sim, porque cada um contribui com seu ponto de vista, debatem os problemas e buscam soluções em conjunto.
- Sim! É necessário a participação conjunta de todos que fazem parte da escola, visando coletar bons resultados no processo de ensino aprendizagem .
- A escola só sa certo com a participação do professor junto com o nucleo gestor
- Sim. São os professores que de fato têm contato direto com o alunado, logo eles têm conhecimento das diferentes realidades e necessidades da escola.

- Sim. Essa participação é de extrema importância para conseguirmos o sucesso nos resultados
- Acredito que sim, pois somos uma equipe.
- Para fortalecer a gestão democrática
- Sim, porque a escola se faz com todos os seguimentos da escola, as tomadas de decisões com a participação do coletivo efetiva uma escola democrática;
- Sim, pois atualmente a escola é espaço democrático e de reflexão. E para a democratização da gestão, é necessário que os atores que a compõem, como é o caso dos professores, tenham participação nas suas ações.

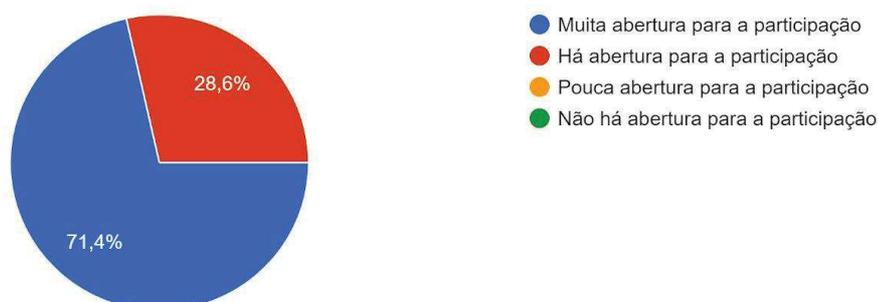
11- Como você pode melhorar sua participação na escola?

- Buscando sugerir, contribuir e participar do processo de Gestão.
- Apoiando o aluno em atividades extras
- Conhecendo o aluno de maneira integral para assim trabalhar todas as suas individualidades, cognitivas, psicológicas e sociais, o que influencia diretamente no processo ensino-aprendizagem. Com tal atitude, posso dar um maior acesso da gestão a esse aluno.
- Atuando nos conselhos presentes na presente na escola.
- Ouvindo todos os envolvidos no processo do ensino e da aprendizagem.
- Opinando e buscando soluções para os problemas junto com a comunidade escolar.
- Se empenhando cada vez mais nas demandas da mesma e sempre se disponibilizando a ajudar quando solicitado.
- Tento ser sempre muito assídua e eficiente naquilo que me proponho a fazer. Mas acredito que estudar e pesquisar nunca é de mais.
- Me engajando ainda mais. No transcorrer da minha trajetória profissional, busco ao máximo exercer minha docência com afinco, participando dos projetos desenvolvidos pela escola.
- Procurando me aproximar mais do núcleo gestor, ter ciência dos problemas e sempre tentar compreender e contribuir com ajuda, sugestões e participação ativa no que precisar.
- Aprendendo cada vez mais, atuando junto de todos os envolvidos.
- Ser mais participativa no cotidiano da escola.
- Através de uma participação maciça em todos os projetos desenvolvidos pela escola, direta ou indiretamente, independente da área de atuação. Visto que, podemos trabalhar de forma interdisciplinar almejando alavancar o ensino e colher bons resultados nas avaliações internas e externas.
- Na aprendizagem do aluno
- Através de um engajamento maior com o grupo e as diferentes áreas.
- Participando das decisões
- Sempre temos que melhorar, e eu acredito que a cada dia eu tento melhorar o que não deu certo no dia anterior.
- Dando sugestões nas ações
- Participando, interagindo com núcleo gestor e demais professores.
- Estando sempre a disposição para colaborar na elaboração e desenvolvimento de projetos, na formação de opiniões positivas, em fim em todo o processo para democratizar as ações desenvolvidas pela escola.

12- Em que grau a participação dos professores é importante nas tomadas de decisões da escola  
21 respostas



13- A abertura para a participação de professores ocorre em que intensidade na escola?  
21 respostas



14- Quais fatores você considera que sejam obstáculos para uma maior participação dos professores no cotidiano escolar, no planejamento e nas tomadas de decisão?

- A heterogeneidade da categoria torna inviável o atendimento das expectativas de todos
- A falta de unidade entre gestão e professores. ( Não que isso aconteça na escola)
- O tempo para planejamento e a questão financeira talvez sejam fatores significativos, pois são necessários para efetivação de ações sugeridas.
- Não identifico.
- Vontade pessoal e engajamento político, pois, parte dos professores não compreende a importância de sua participação nas decisões políticas da escola, sentindo -se incapaz de gerar mudanças significativas nas decisões impostas pelo sistema.
- Acredito q seja a falta de empatia. Muitas vezes que está fora da gestão, por muitos motivos(ñ irei citar) não gostam/querem contribuir para uma educação de qualidade. Fazem simplesmente pra cumprir tabela e ñ por quererem o bem coletivo e sucesso da instituição.
- Obs:Claro q não é o caso do local em que trabalho
- Falta de coletividade.
- Somos seres humanos,com múltiplos mundos , crenças e ideologias. Por isso,a resiliência e a capacidade de conviver em grupo contribuem para vencer fatores que considero obstáculos que são: falta de motivação no trabalho, problemas de cunho pessoal e dificuldade de aceitar a opinião do outro.
- Falta de compromisso nas tomadas de decisões. Fazer cumprir as regras depois de pre\_ estabelecidas.

- Acredito que o professor se propondo a participar ele terá abertura. A iniciativa em participar é o ponta pé para o engajamento na gestão escolar. Neste sentido, o docente contribui de forma ativa na construção de uma escola inovadora e comunicativa entre os membros que a constitui.

- O fato de não ter nenhuma hora de planejamento voltada para a escola (como um todo) e sim para atividade docente, faz com que tenhamos um certo distanciamento do planejamento democrático. Porém, temos oportunidade ocasionalmente em alguns momentos durante o ano letivo, de participar ativamente de decisões e do planejamento.

- O engajamento dos coordenadores

- Tabalhar em mais de um estabelecimento de ensino.

- A falta de engajamento e compromisso por parte de alguns profissionais em querer participar efetivamente nas atividades desenvolvidas pela escola , ficando a desejar o acordado na teoria se efetivar realmente na prática.

- Tempo

- Divergência de ideias, pouco planejamento e dificuldade de serem colocadas em práticas as ideias que são acordadas.

- Não vejo obstáculo

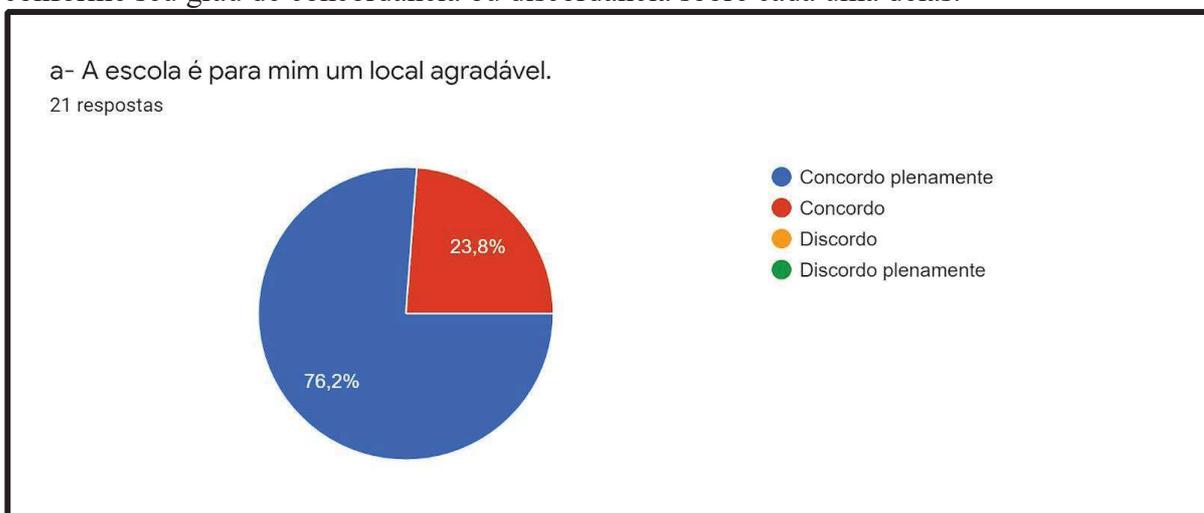
- Acredito que não tenha obstáculos algum.

- A negligência da coordenação

- conciliação de horário

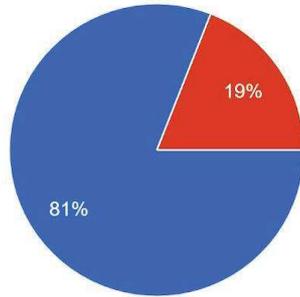
- Muitas vezes um maior apoio pedagógico nas atividades desenvolvidas pelos docentes da instituição.

15- A seguir serão feitas algumas afirmações e você deverá marcar uma alternativa conforme seu grau de concordância ou discordância sobre cada uma delas.



b- Posso uma boa relação com os alunos no ambiente escolar.

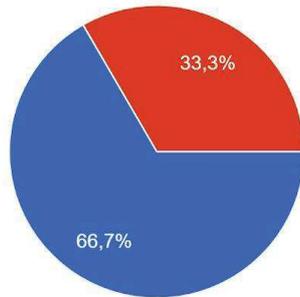
21 respostas



- Concordo plenamente
- Concordo
- Discordo
- Discordo plenamente

c- Posso uma boa relação com os pais dos alunos.

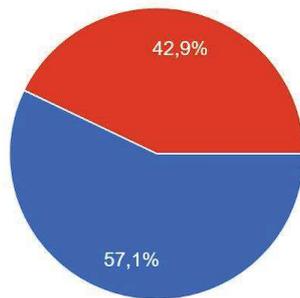
21 respostas



- Concordo plenamente
- Concordo
- Discordo
- Discordo plenamente

d- A equipe gestora se relaciona bem com os professores desta escola.

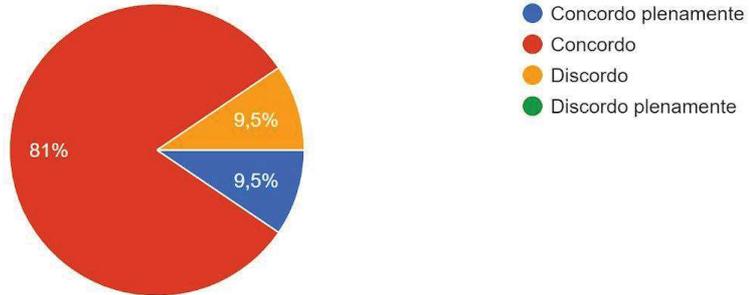
21 respostas



- Concordo plenamente
- Concordo
- Discordo
- Discordo plenamente

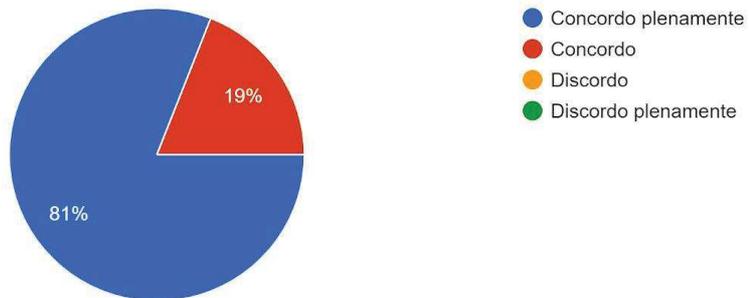
e- Os pais participam da vida escolar de seus filhos na escola

21 respostas



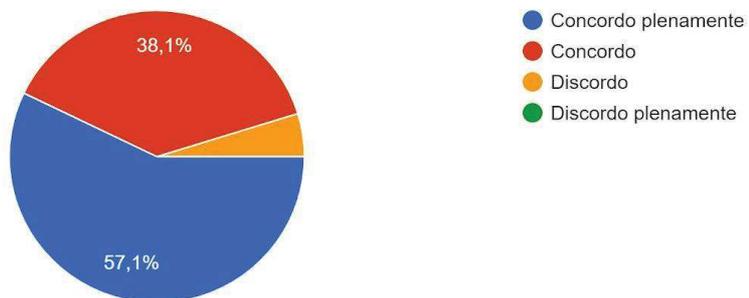
f- É fundamental a participação dos professores na eleição para diretor(a).

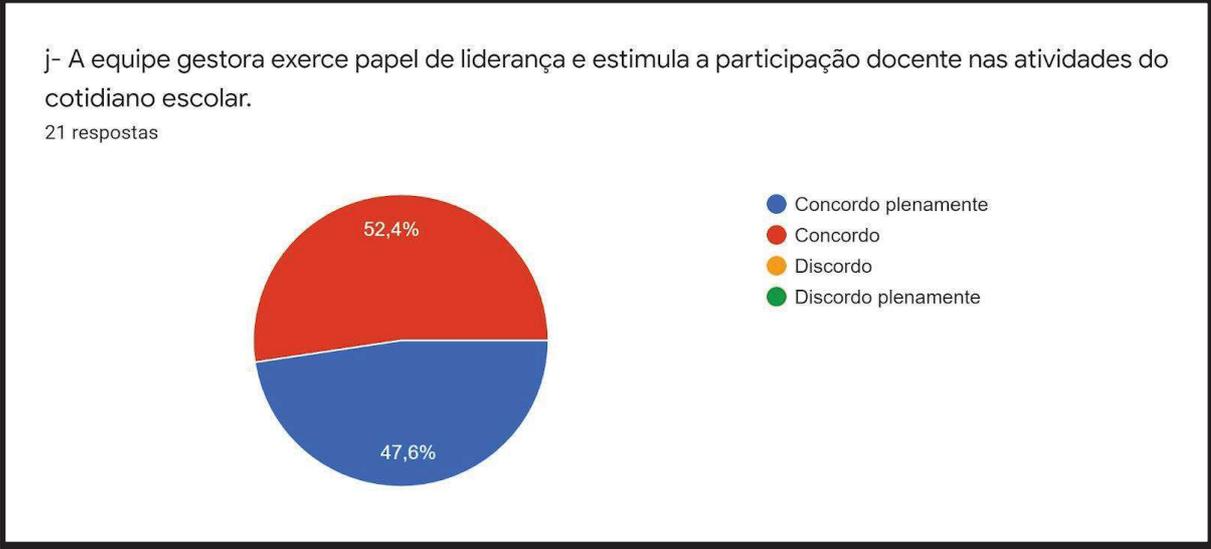
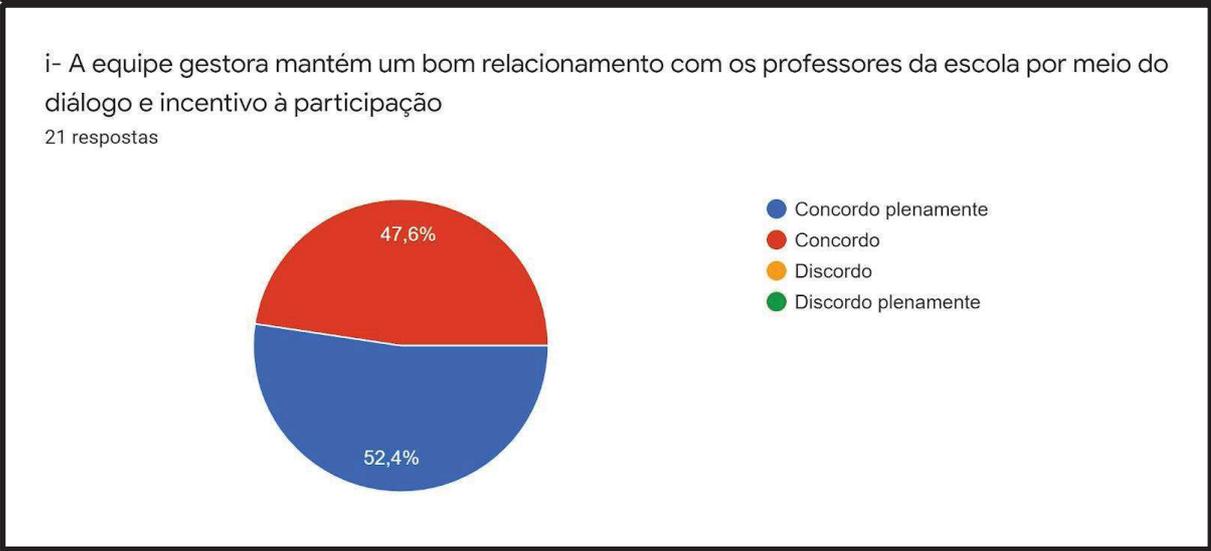
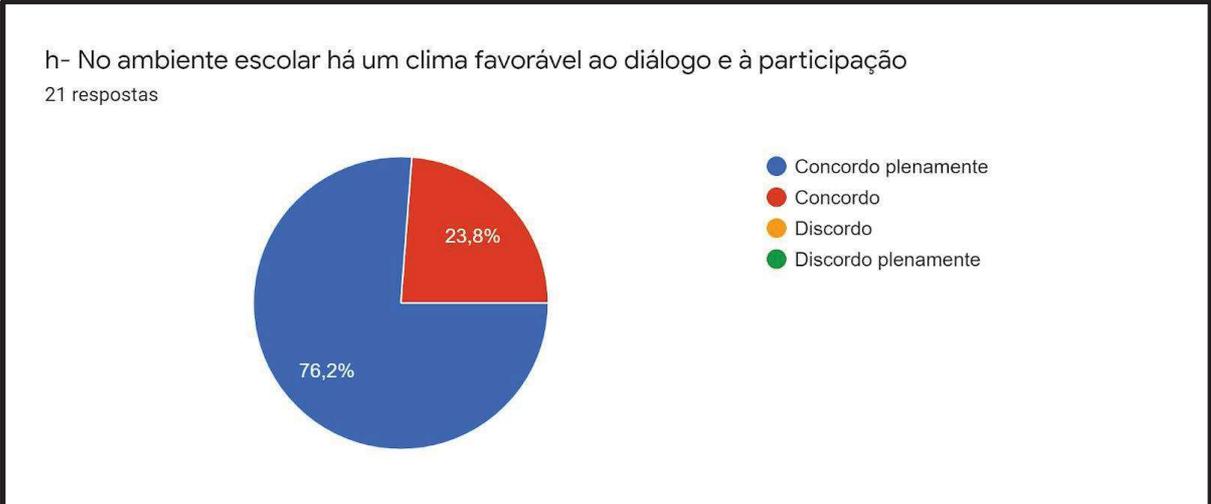
21 respostas



g- A escola promove formações ou projetos com os professores com o intuito de melhorar o relacionamento da escola e a comunidade de seu entorno.

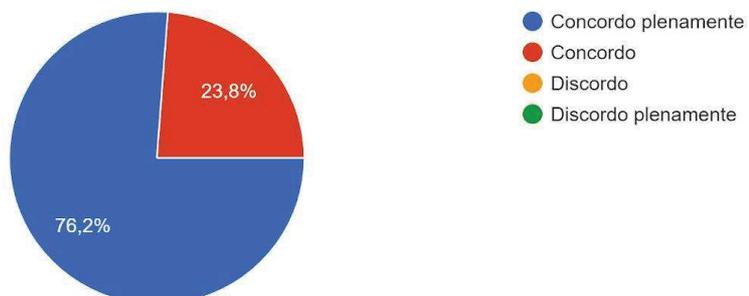
21 respostas





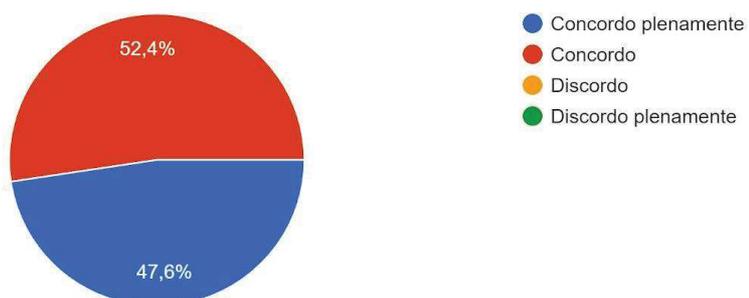
k- Nesta instituição, os professores encontram espaço para participar, dar sugestões e expor suas ideias.

21 respostas



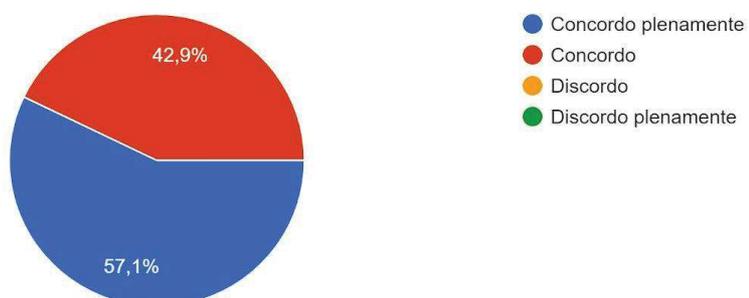
l- A equipe gestora promove espaços dialógicos, de debate e reflexões para as tomadas de decisão no cotidiano escolar.

21 respostas



m- A equipe gestora utiliza mecanismos, além de reuniões, para se comunicar com os professores.

21 respostas



### Questões finais sobre a participação dos pais dos alunos na escola e o Conselho



17 – Se a escola desenvolve tais ações, cite uma delas.

- Reuniões bimestrais
- Reuniões periódicas.
- Feira de ciências/profissões
- Reuniões, projetos com a participação da família, dentre outras.
- Além dos encontros habituais das reuniões em determinadas datas os pais são convidados a participarem de atividades físicas juntamente com os filhos.
- reunião de pais e diálogos através do projeto Professor Diretor de Turma
- Reuniões bimestral
- Reuniões de pais
- Reunião por período, atendimento individuais e grupos no whatsapp.
- Reuniões periódicas com os pais, realiza eventos com a participação da família e busca sempre o contato com os pais.
- Reuniões periódicas, algumas ações do NTPPS.
- Reuniões, grupo no Whatsapp.
- Reuniões bimestrais de pais, visitas domiciliar de professores e gestores, premiação de alunos com a participação dos pais.
- Reuniões, palestras, projetos, Participação em Feiras de Ciências, Formação de grupos via whatsapp para viabilizar a interação, parceria escola e comunicada em prol do desenvolvimento do aluno.
- Spaece
- Reuniões bimestrais com os pais e contato via grupo de whatsapp.
- Reunião de pais
- Encontros de pais e mestres bimestrais
- Reuniões calendarizada com pais e alunos
- Os projetos de NTPPS que promovem palestras, e ações sociais que envolvem não só os pais, mas toda comunidades escolar

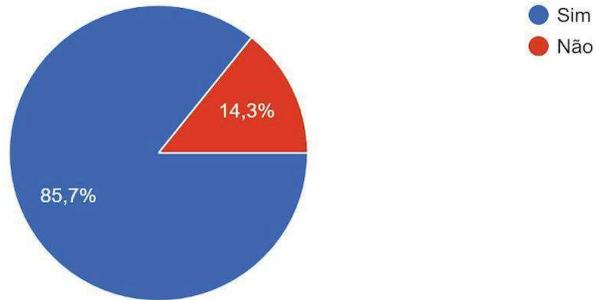
18- Como a escola pode melhorar o envolvimento dos pais na instituição e na vida escolar de seus filhos?

- Promovendo atividades artísticas e esportivas com a participação das famílias.
- Usando o esporte como ferramenta

- Promover mais ações.
- Seria interessante a cada bimestre um encontro em uma atividade dinâmica de alguma disciplina eletiva ou nas apresentações dos trabalhos acadêmicos de NTPPS.
- utilizando a tecnologia das redes sociais como veículo de comunicação.
- Acho q a escola tem feito o possível para q os pais possam ter vez e voz em ralação ao andamento das atividades da escola
- Provendo mais encontros, nos quais os pais possam atuar de fato e não sejam apenas convocados para receber informações.
- Sabemos que não é fácil manter a participação da família no interior da escola,todavia muitas ações tais como projetos que vidam trazer os pais para dentro da escola,ocorrem em nossa instituição, acredito que estamos no caminho certo.
- Não sei, mas se fizermos uma parceria com o local de trabalho dos país para que um dia seja para ele visitar a escola sem ter prejuizo no seu trabalho e que a escola fizesse o comunicado por aquele dia.
- Os pais ainda precisam incentivar mais os filhos a estudarem, principalmente no ambiente domiciliar.
- Através de projetos criativos que envolvam os pais no ambiente escolar e na comunidade
- Mostrando seu papel
- A escola pode promover ações voltadas a uma maior interação entre país e alunos tais como: jogos, gincanas, debates.
- Através da parceria que já vem sendo estabelecida pela escola, ( visita domiciliar, verificação de evasão) buscando maior aproximação dos pais na vida escolar dos filhos , objetivando melhorar o índice de aprendizagem.
- Através de reunioes e acompanhamento do aluno na escola
- Acredito que os pais precisam está por dentro de tudo que se passa dentro da escola, como acontecimentos de naturezas diversa, decisões, desenvolvimento dos filhos, o lado financeiro etc. Isso poderia ser possível através de uma maior frequência de reuniões.
- Participando das eletivas
- Muitas das vezes o problema não é a escola que não promove ações ou encontros, mas sim o compromisso que os pais não tem com a vida escolar dos seus filhos.
- Convidando-os mais vezes, realizando momentos interativos...
- Valorizando a participação dos mesmos nas reuniões
- Elaborar projetos próprios da escola, que envolvam mais os pais e estimulem uma maior participação dos mesmos.

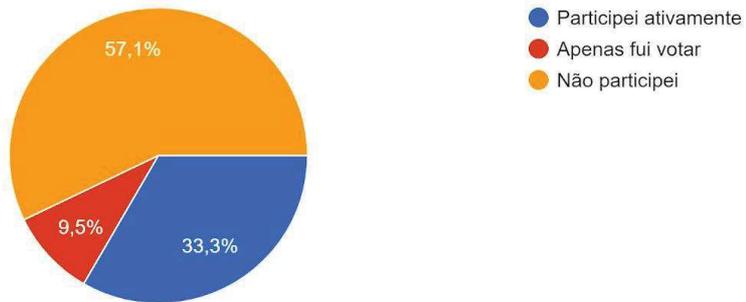
19- Você conhece o representante dos docentes no Conselho Escolar?

21 respostas



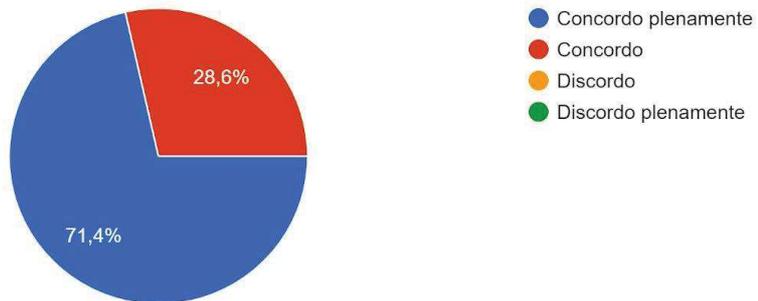
20- Você participou da eleição no Conselho Escolar?

21 respostas



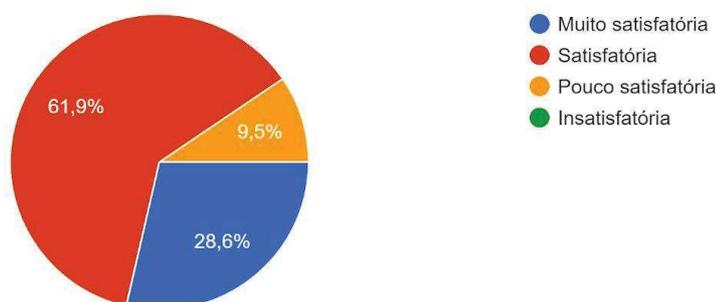
21- O Conselho Escolar é necessário.

21 respostas



22- O Conselho Escolar na sua escola atua de maneira:

21 respostas



23- Quais as maiores dificuldades que o Conselho Escolar enfrenta que o impede de ser mais atuante?

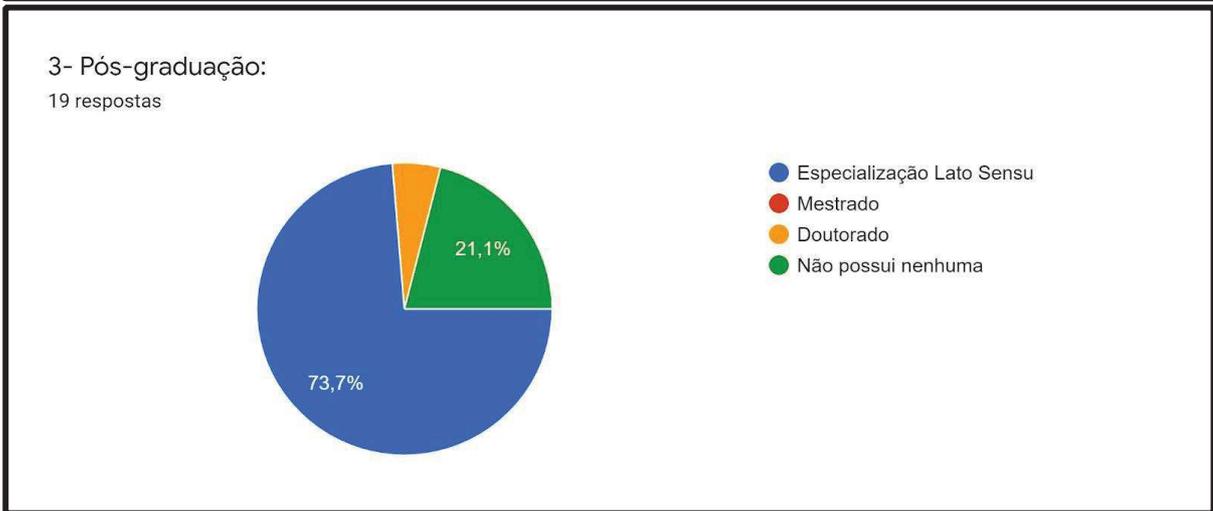
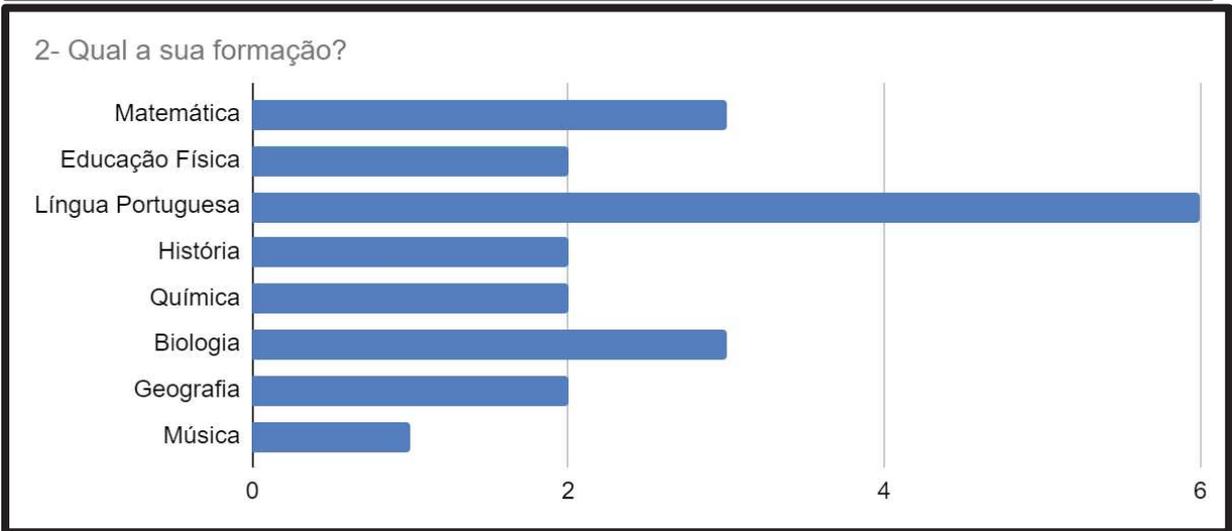
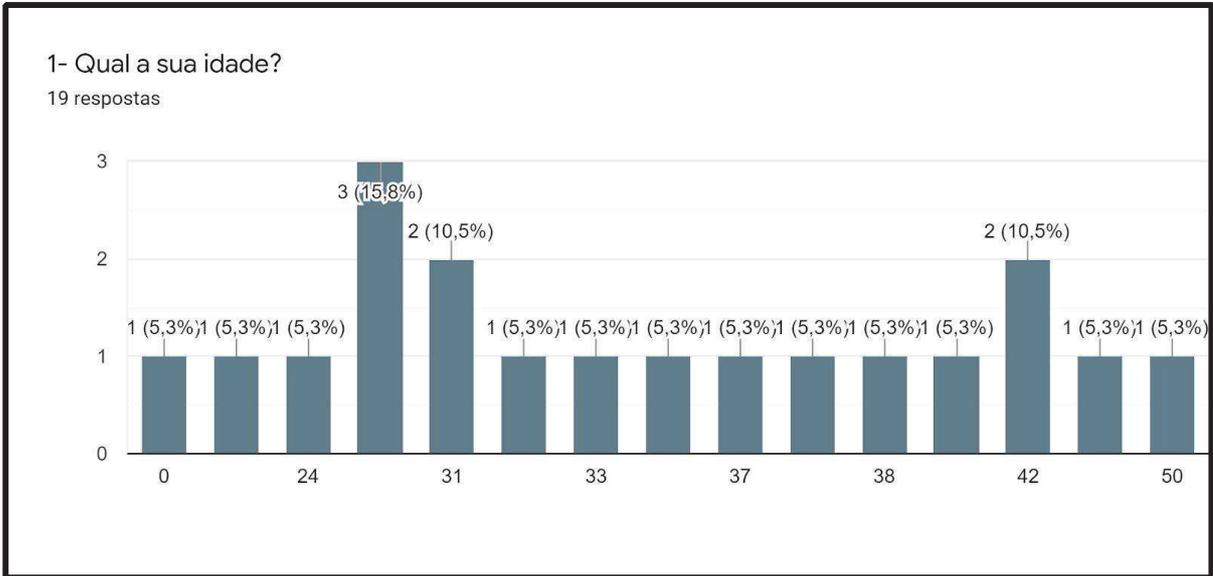
- Tempos e espaços para reuniões.
- Não tenho uma resposta clara para essa pergunta
- Não sei informar.
- Desconheço.
- Porções de natureza política externa ao espaço escolar
- O que é de responsabilidade do conselho o referido atua no q é possível
- Apenas não pode atuar em questões externa que cabe aos órgãos superiores.
- Acredito que falta de conhecimento amplo da sua função dentro da escola.
- Não enxergo dificuldades no Conselho Escolar, ao meu ver, ele desempenha muito bem sua função. ● Falta de uma melhor comunicação dos assuntos tratados.
- O conselho atua de forma satisfatória.
- Não sei responder.
- Dificuldades diversas como fator financeiro
- Desconheço
- Muitas vezes o Conselho não tem como resolver todos os problemas inerente à escola, mesmo sendo uma gestão democrática em que tem livre arbítrio de atuação. Mesmo com tais dificuldades procura se não sanar pelo menos minimizar esses problemas da melhor forma possível.
- Reunir todos participantes
- O conselho é atuante quando solicitado.
- Não vejo nenhum obstáculo
- Não tenho conhecimento
- A hierarquia estadual
- Pouca dificuldade, haja vista, que a escola funciona em tempo integral sempre que há uma necessidade o Conselho está pronto para agir.
- Acredito que o Conselho, quando se faz necessário, atua junto com a gestão para promover melhores ações e tomar atitudes que favoreçam o bem comum.

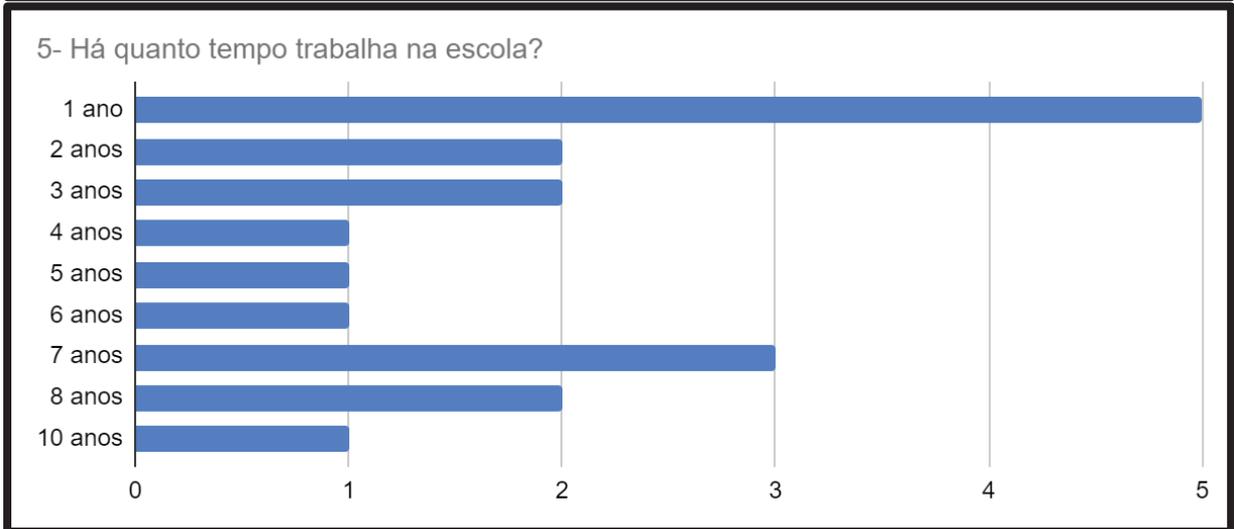
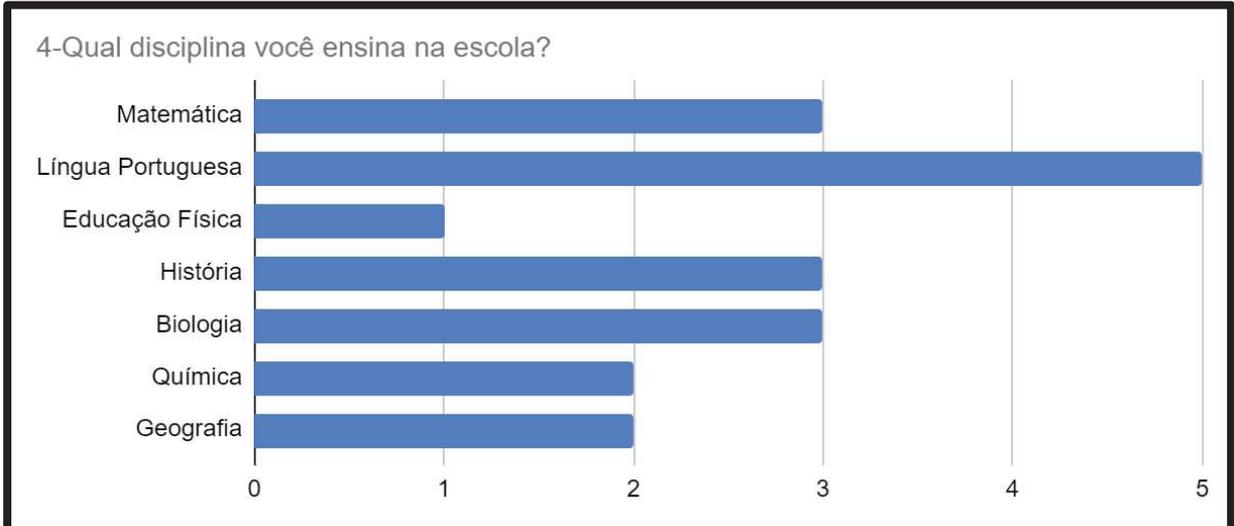
24- Como o Conselho Escolar poderia melhorar sua atuação no cotidiano da escola?

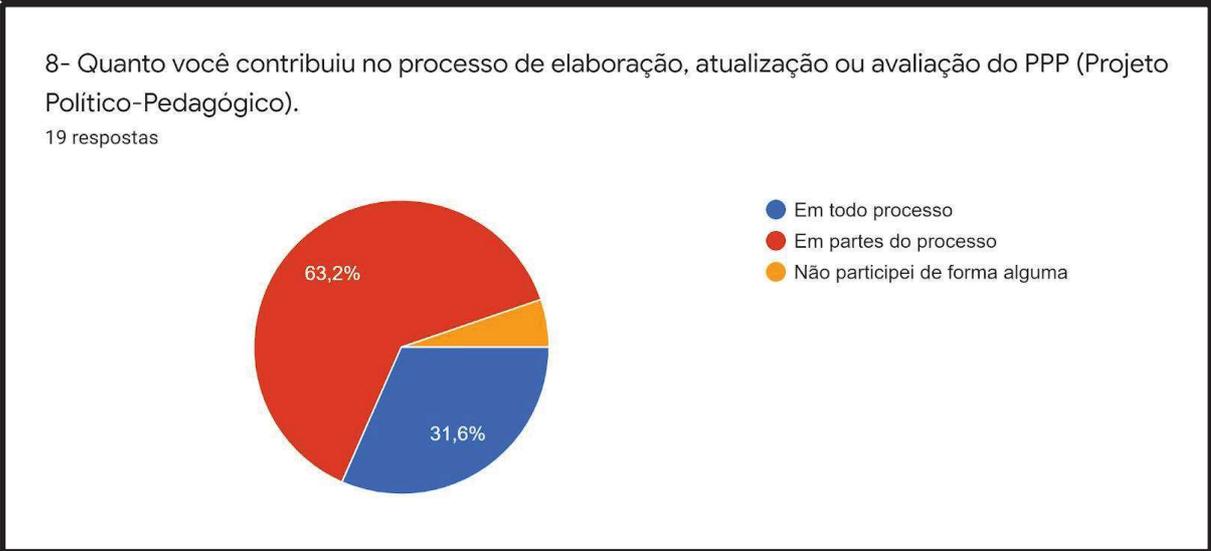
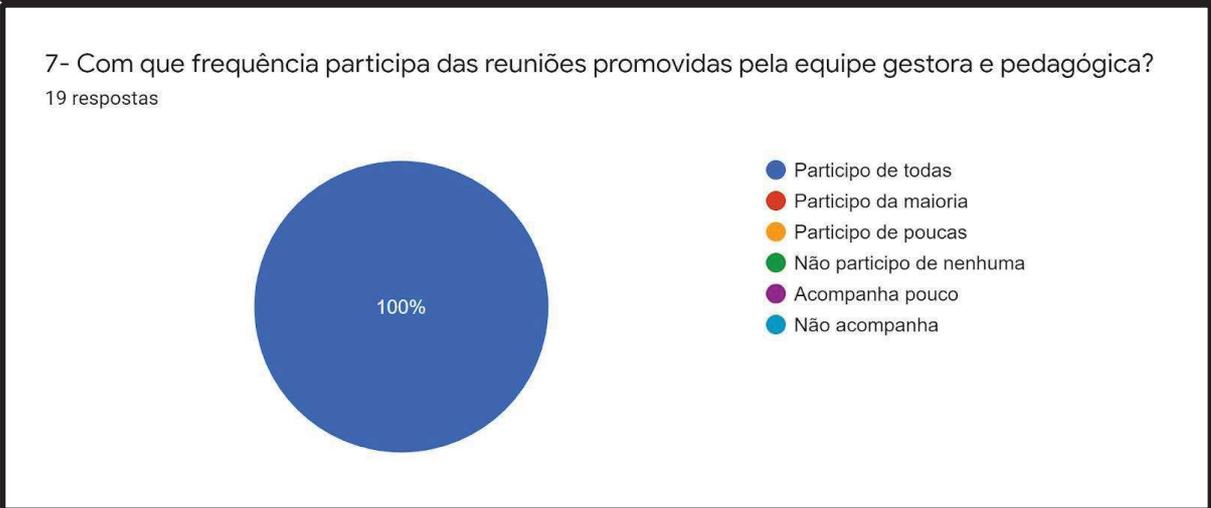
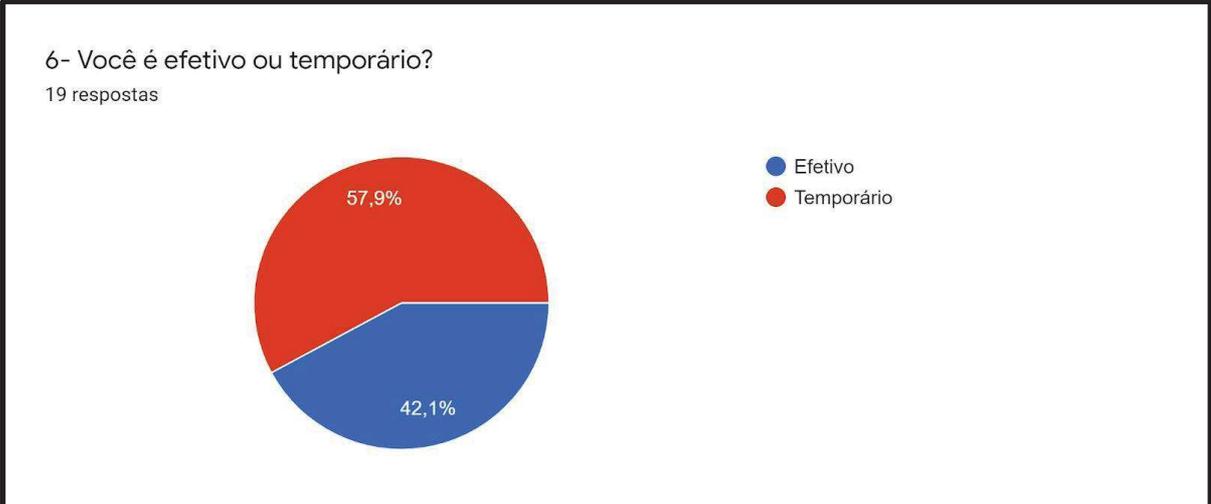
- Promovendo encontros com a comunidade escolar para apresentar sua finalidade.
- Não tenho resposta clara para essa pergunta
- Não sei informar.
- Identificando necessidades mais concretas.
- Conhecendo mais afincado a legislação que o legitima

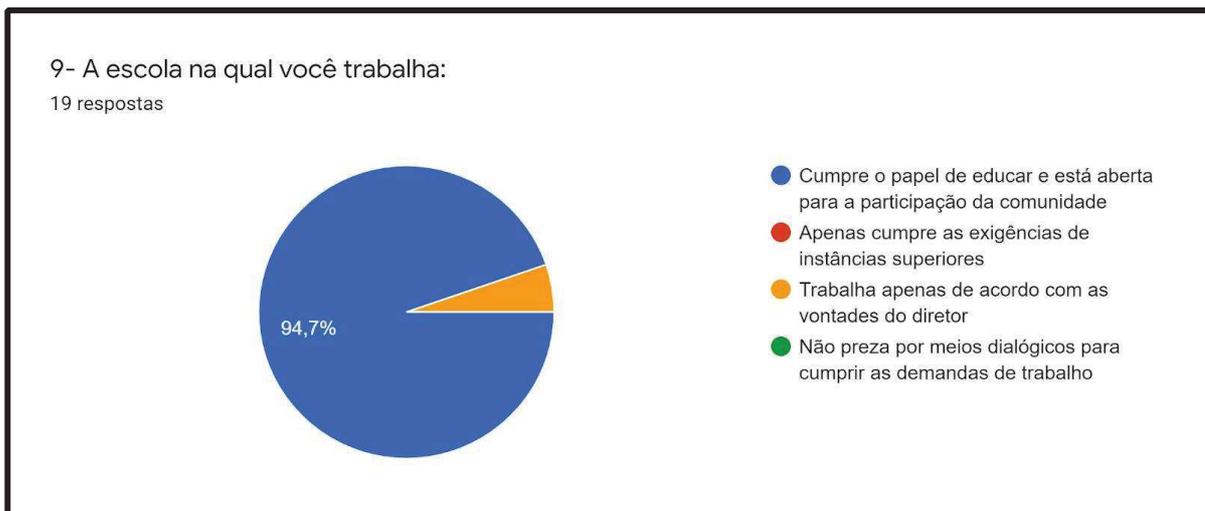
- Divulgar com mais frequência as reuniões e ações
- Sendo mais autônomo.
- Realizando mais reuniões.
- Melhorar a comunicação
- As atribuições do Conselho são bem executadas na nossa escola.
- Democratizando os problemas e possíveis decisões, na medida do possível.
- Sendo mais presente
- Participar de forma mais efetiva do cotidiano da escola.
- Participação mais efetivas de todos os membros do Conselho Escolar e reuniões periódicas, não apenas quando surgirem problemas.
- Através de atividades informativas
- Terem noção da sua função e importância e maior participação.
- Fazendo reuniões com a representação de alunos/ professores
- Pelo conhecimento que tenho do Conselho Escolar acredito que ele é um órgão atuante e que procura sempre agir com coerência e responsabilidade.
  - Promovendo momentos que expliquem a finalidade de tal órgão
  - Considero a atuação do Conselho satisfatória
  - Procurar atuar em projetos e ações não apenas quando solicitado.

## APÊNDICE H: RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFESSORES DA ESCOLA B









10- É importante a participação dos professores na gestão da escola? Por quê?

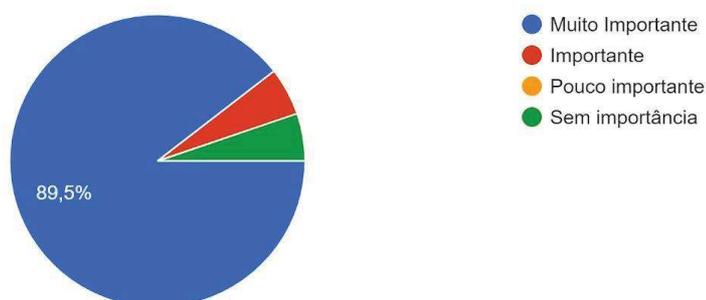
- Sim, porque a escola usa a metodologia cooperativa.
- Sim. Porquê juntamente com a gestão, os professores partilham de ideias e conhecimentos que melhoram a qualidade do ensino da instituição.
- Sim. Desse modo podemos contribuir significativamente para a efetivação da gestão, tornando esse processo participativo e igualitário.
- Sim, pois numa gestão democrática a participação é fundamental. Cada um com sua função, mas fundamental.
- Sim. Gestão democrática é fundamental para que haja êxito nos objetivos propostos a serem alcançados na comunidade escolar. Corresponder as expectativas, implica ouvir os mais variados seguimentos escolares. Portanto, é imprescindível a participação dos docentes na gestão escolar.
- Sem dúvidas. Cada servidor é gestor de seu ambiente de trabalho, portanto todos devem se comprometer com o seu trabalho e conhecer o dos demais.
- Sim. Assim é possível construir uma escola democrática.
- Teste
- O diálogo constante contribue efetivamente para tomada de decisões importantes visando o atendimento de nossa clientela não tão somente nos aspectos acadêmico, mas no meio social e emocional. Dessa forma, temos uma gestão que integra família escola e profissionais da educação e alunos.
- Sim. O ato de escutar os professores dentro do ambiente escolar é muito necessário, essa abertura pode trazer uma melhoria no ensino, no espaço. E a nossa escola, a gestão em especial a essa abertura.
- Sim, pois a partir das discussões entre professores, os gestores se sentem mais a vontade para a tomada de decisão
- Sim, pois descentraliza as decisões e possibilita decisões mais democráticas.
- Só assim se faz cidadania.
- Sim, mostra um sistema de educação democrático.
- Sim, a escola para que seja efetivamente democrática ela precisa ouvir todos os envolvidos. Assim ela terá maior significado para o corpo docente que se compromete com as decisões e com o trabalho proposto.
- Por que somos uma elo um precisa do outro.
- Sim. Gestão democrática e participativa como a nossa, considera, respeita e discute as ideias e sugestões de todos profissionais da Educação.
- Sim, porque torna o processo educacional mais democrático

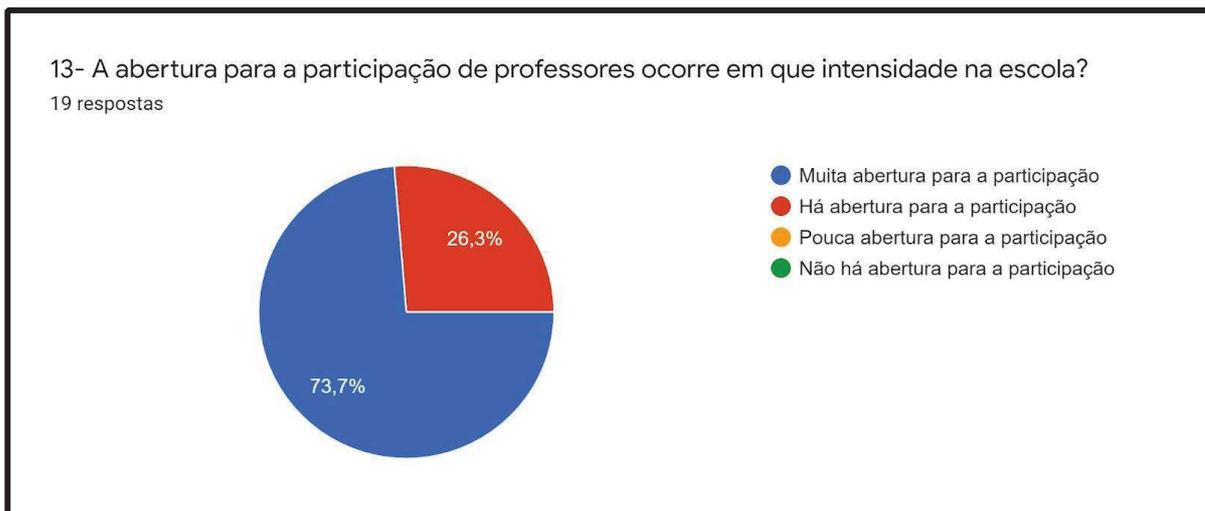
● SIM, POIS ELES CONHECEM O PROCESSO PEDAGÓGICO DO COTIDIANO DA SALA DE AULA

11- Como você pode melhorar sua participação na escola?

- Cumprindo o que me for atribuído e trabalhando de forma cooperativa.
- Buscando conhecer melhor sobre o PPP da escola, trocando ideias que esteja no alcance e realidade da mesma.
- Continuando participando das atividades propostas e dialogando sempre.
- Dedicção exclusiva. Assim, teria eu como esmerar-me mais em meus estudos específicos e de área (linguagem), visando o aperfeiçoamento da minha práxis pedagógica. Porém, no presente momento é inexecuível, pois assumo outras responsabilidades (professor formado) junto à Secretaria de Educação do Municipal de Milagres.
- Expressando mais minhas opiniões.
- Já participo de tudo que é proposto pelo núcleo gestor.
- Teste
- Colocando em prática ideologias que favoreçam a ação coletiva.
- Posso contribuir com minhas habilidades, realizar e promover um trabalho harmonioso.
- Participando mais das tomadas de decisões e dispondo de mais tempo para planejar com os colegas.
- Com esforço desde a preparação de uma aula em casa, até o atendimento a um aluno como PDT.
- Sendo mas cooperativo.
  - Continuando o papel de professor e participante da comunidade educativa, exercendo deveres e exigindo direitos.
  - Participo de todos os momentos e procuro me comprometer com o trabalho desenvolvido pela escola.
  - Fazendo meu papel como professora cada dia melhor e não só pensando em mim mais no coletivo ● A minha participação está satisfatória.
  - Engajando- me mais das atividades extracurriculares
  - SILENCIANDO MINHAS OPINIÕES

12- Em que grau a participação dos professores é importante nas tomadas de decisões da escola  
19 respostas





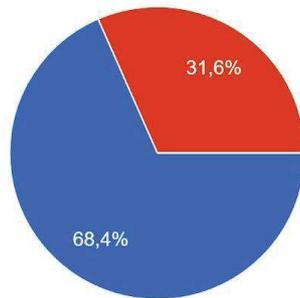
14- Quais fatores você considera que sejam obstáculos para uma maior participação dos professores no cotidiano escolar, no planejamento e nas tomadas de decisão?

- Nenhum
- Nenhum obstáculo.
- Falta de espaço no momento que o professor dessa se pronunciar.
- Sentimento de inferioridade, dificuldades de trabalho em equipe, dentre outros
- O comportamento bde outros colegas que não sabem trabalhar em coletivo.
- A demanda de trabalho é muito ampla, inúmeros projetos desenvolvidos em tempo concomitante às vezes, e algumas decisões são feitas às pressas. Penso que seria bom um tempo mais expansivo para melhor analisarmos e decidirmos algumas questões do cotidiano escolar. Mas o fato é que, a maior parte dos professores trabalham em mais de uma instituição, alguns residem em cidades vizinhas, e com isto, muitas vezes há incompatibilidade de horários.
- Certas vezes gestão e professores têm visões diferentes de como tratar determinados assuntos.
- O tempo restrito.
- Teste
- Não considero como obstáculo, mas talvez a correria diária.
- A abertura para que todos se sintam abertos, capazes de tentar, fazer e etc.
- Tempo
- Falta de comunicação com antecedência.
- A falta de compromisso do profissional com o trabalho desenvolvido pela escola.
- O nosso tempo que e pouco e as atividades extra classe
- Ao meu ver não há obstáculos
- Consciência política de alguns
- O POUCO INTERESSE DOS PROFESSORE EM SE COMPROMISSAR COM EDUCAÇÃO DE QUALIDADE OU SE INTERESSAR PELOS ALUNOS.

15- A seguir serão feitas algumas afirmações e você deverá marcar uma alternativa conforme seu grau de concordância ou discordância sobre cada uma delas.

a- A escola é para mim um local agradável.

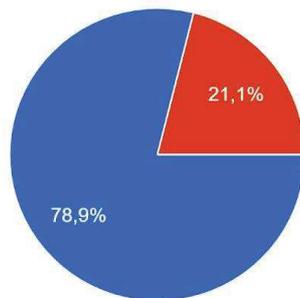
19 respostas



- Concordo plenamente
- Concordo
- Discordo
- Discordo plenamente

b- Posuo uma boa relação com os alunos no ambiente escolar.

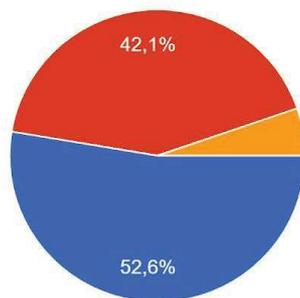
19 respostas



- Concordo plenamente
- Concordo
- Discordo
- Discordo plenamente

c- Posuo uma boa relação com os pais dos alunos.

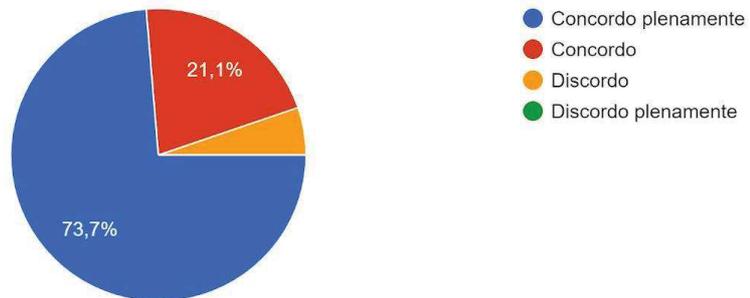
19 respostas



- Concordo plenamente
- Concordo
- Discordo
- Discordo plenamente

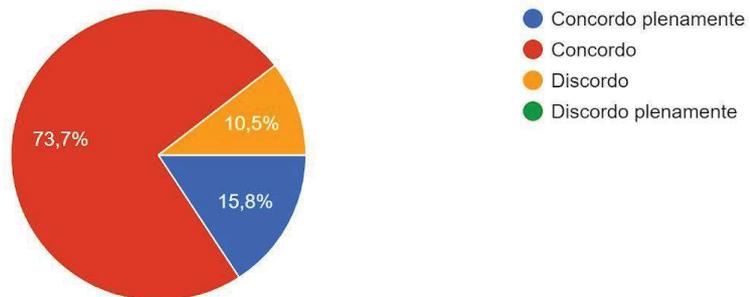
d- A equipe gestora se relaciona bem com os professores desta escola.

19 respostas



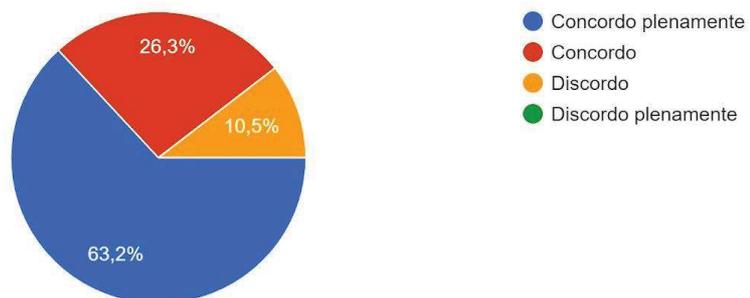
e- Os pais participam da vida escolar de seus filhos na escola

19 respostas



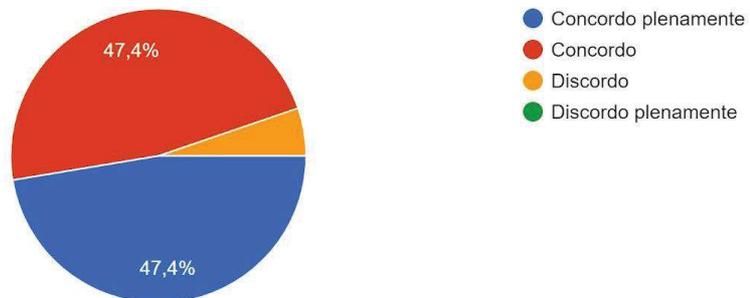
f- É fundamental a participação dos professores na eleição para diretor(a).

19 respostas



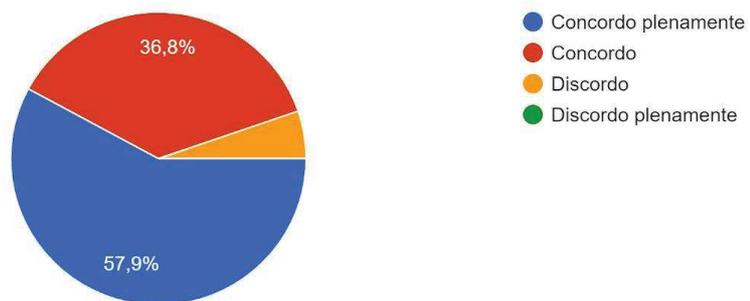
g- A escola promove formações ou projetos com os professores com o intuito de melhorar o relacionamento da escola e a comunidade de seu entorno.

19 respostas



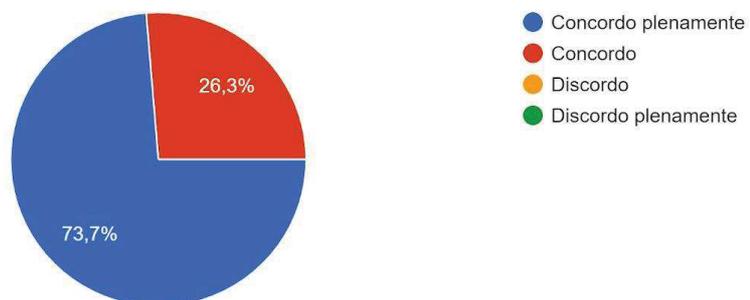
h- No ambiente escolar há um clima favorável ao diálogo e à participação

19 respostas



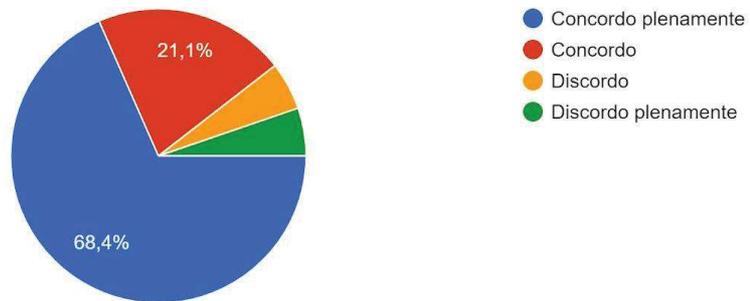
i- A equipe gestora mantém um bom relacionamento com os professores da escola por meio do diálogo e incentivo à participação

19 respostas



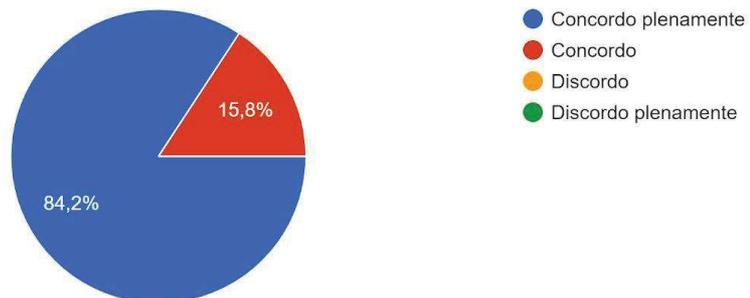
j- A equipe gestora exerce papel de liderança e estimula a participação docente nas atividades do cotidiano escolar.

19 respostas



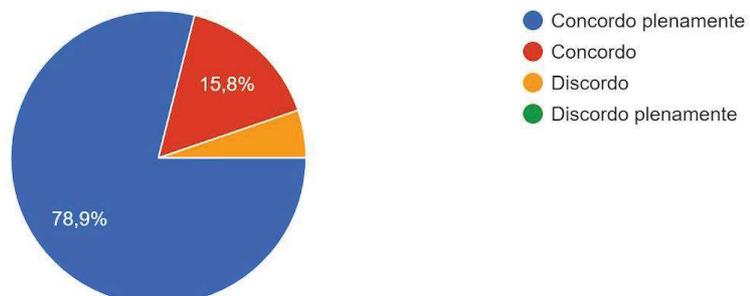
k- Nesta instituição, os professores encontram espaço para participar, dar sugestões e expor suas ideias.

19 respostas



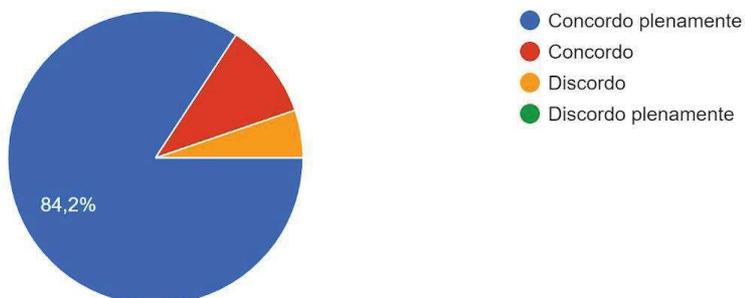
l- A equipe gestora promove espaços dialógicos, de debate e reflexões para as tomadas de decisão no cotidiano escolar.

19 respostas



m- A equipe gestora utiliza mecanismos (telefone, Whatsapp e e-mail), além de reuniões, para se comunicar com os professores.

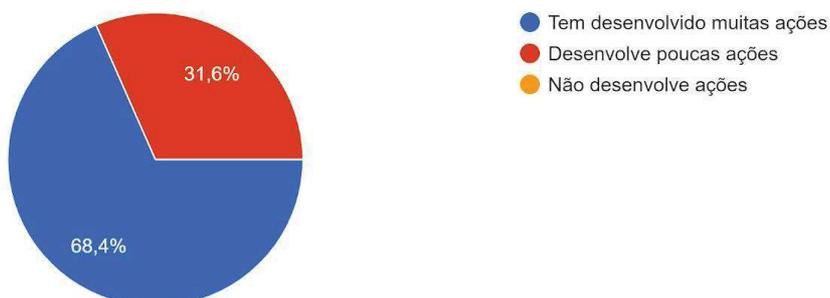
19 respostas



### Questões finais sobre a participação dos pais dos alunos na escola e o Conselho Escolar

16- A escola tem desenvolvido ações para um maior envolvimento dos pais com as atividades escolares dos filhos?

19 respostas



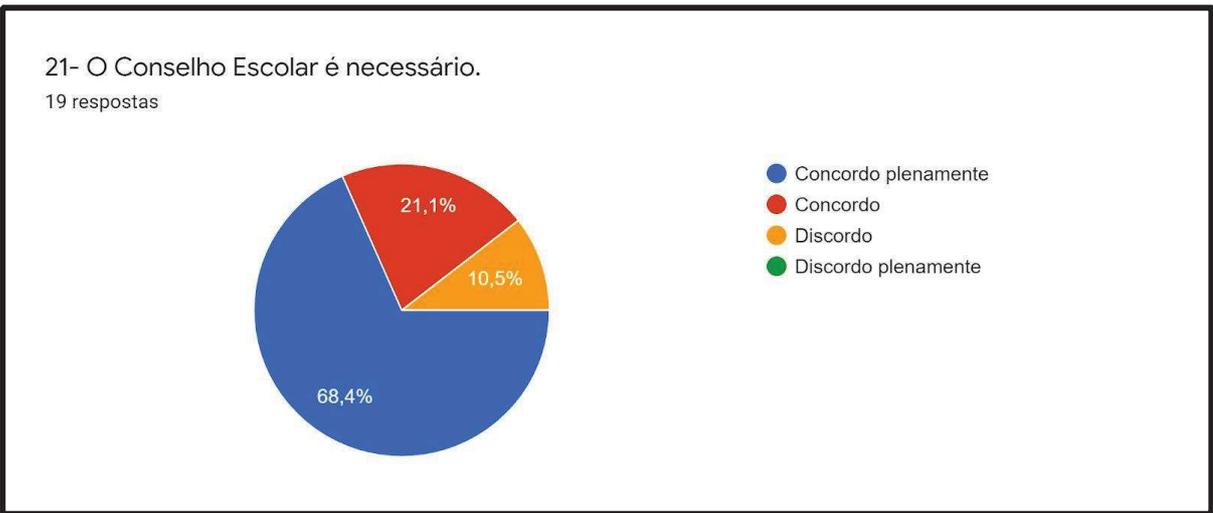
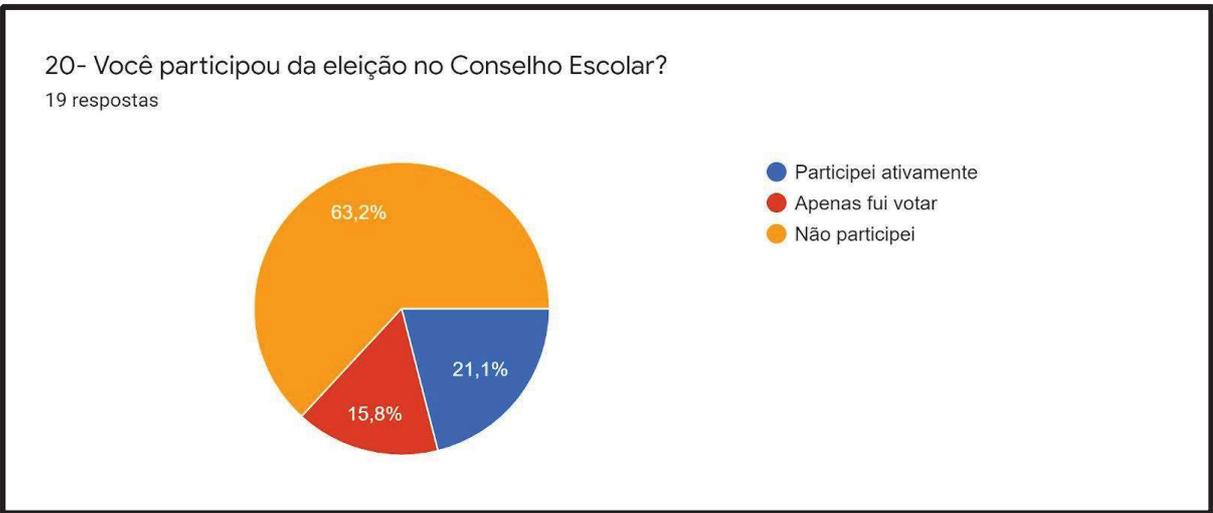
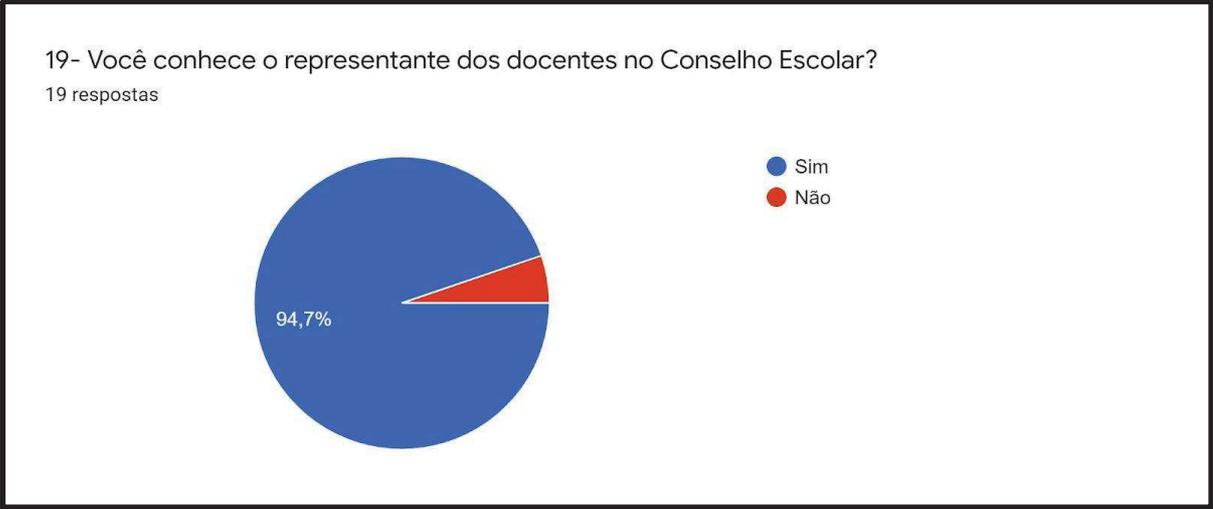
17 – Se a escola desenvolve tais ações, cite uma delas.

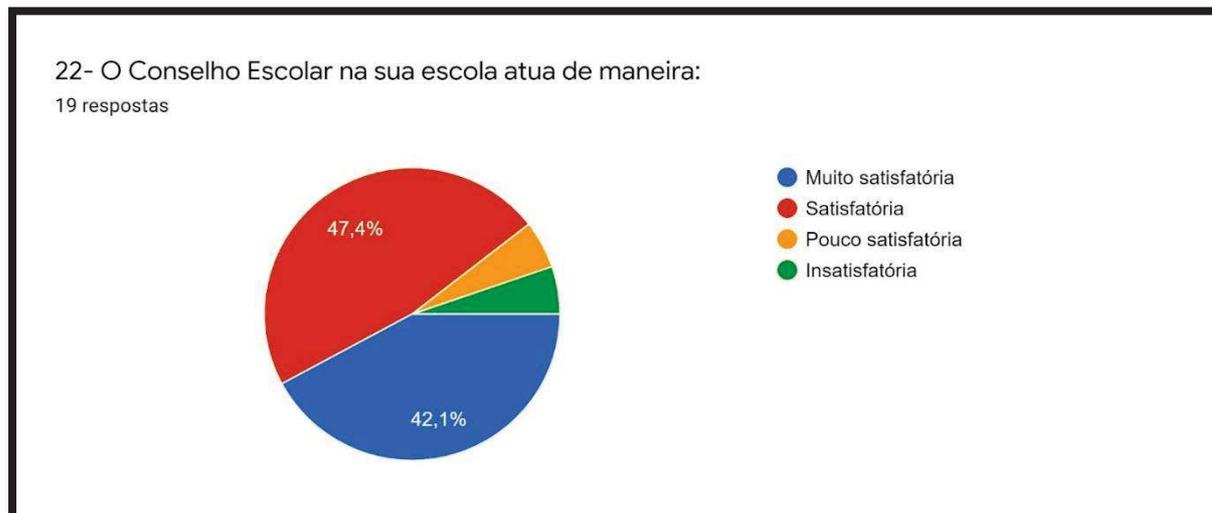
- As reuniões periódicas realizadas pelos Pdts.
- Reuniões e círculos de conversa
- Reuniões periódicas, convoca pais para comparecer na escola semanalmente.
- Reuniões por turma, por exemplo e não uma reunião global.
- Projeto Diretor de Turma
- Projeto diretor de turma.
- Escola espaço de reflexão
- Teste
- Uma ação bastante simples que deixam resultados bastante palpáveis são as reuniões bimestrais
- A nossa escola é muito presente na vida dos meninos tanto na escola quanto fora. Ações de protagonismo, autogestão de cidadania e etc.
- Eventos em que envolve pais e alunos (Sarau, Espaço de Reflexão)
- Atendimento aos pais por parte de professores diretores de turma
- Reuniões, eventos etc.

- Reuniões, encontros, atendimento junto ao PDT.
- Reuniões bimestrais, atendimento individual aos pais é responsáveis realizado pelo PDT com apoio da gestão, entre outras ações.
- Ligações fora do horário normal e semanal sem esquecer de visitas aos pais
- atendimentos dirigidos com os pais (PDT)
- Escuta ativa, PDDT, Seminário de gestão...
- REUNIÕES BIMESTRAIS DE ENTREGA DE NOTA

18- Como a escola pode melhorar o envolvimento dos pais na instituição e na vida escolar de seus filhos?

- Não desistindo de manter contato com os pais que ainda não se envolvem.
- Colaborando e participando mais das iniciativas da escola que visão unir forças para que assim os alunos obtenham melhor conhecimento.
- A escola já faz o possível, os pais precisam entender que os filhos são responsabilidade deles.
- Trazendo-os para a rotina da escola.
- Efetivando o projeto "A minha Escola é da Comunidade". Segue as ações: 1. Fortalecimento do Currículo 2. Arte e Cultura 3. Esporte 4. Sustentabilidade Ambiental 5. Formação: palestras, seminários, cursos e afins 6. Comunicação e uso de mídias 7. Memória: história da comunidade, cidade
- Deveria ter uma ação em que os pais fossem convidados à escola para participar de uma aula, fazer concertos, fossem responsáveis por organizar um grupo de estudo entre alunos que moram próximo um ao outro.
- Intensificar as ações.
- Teste
- Atribuindo atividades direcionadas aos pais.
- Envolver mais os pais, incentivar
- Continuando as ações realizadas
- Criando algum projeto de integração.
- Visitando em suas casas.
- Continuando com o trabalho que tem sido feito.
- N
- Na minha opinião acho que a escola já faz até demais. Não existe mais opção
- A escola já promove ações significativas para a melhoria da interação família/escola.
- Promovendo mais reuniões de pais
- PROMOVENDO UMA GESTÃO PARTICIPATIVA





23- Quais as maiores dificuldades que o Conselho Escolar enfrenta que o impede de ser mais atuante?

- Nenhuma
- Na hora de decidir o calendário escolar
- Não apresenta problemas
- Incompatibilidade de horários para as reuniões.
- Poucos querem fazer parte do Conselho e por isso há pouco interesse nesse segmento.
- A incompatibilidade de horários.
- Teste
- Os componentes já tem muitas atribuições.
- Apresentação
- Nada
- Reuniões.
- Excesso de afazeres.
- O Conselho na Lindalva de Morais é muito atuante, não vejo grandes dificuldades.
- O tempo ,as atividades extra
- Sempre atuam quando necessário.
- A rotina pedagógica muito intensa, às vezes compromete maior número de reuniões
- A COMUNIDADE ESCOLAR NÃO TEM INTERESSE EM FAZER PARTE DELE

24- Como o Conselho Escolar poderia melhorar sua atuação no cotidiano da escola?

- Pode continuar como é.
- Sendo mais objetivo
- Já desenvolve seu papel com sucesso.
- Emitindo informativos (relatórios) a serem expostos no grupo da escola ou mural, sobre as deliberações tomadas em suas reuniões periódicas.
- Estabelecendo um diálogo com os demais segmentos acerca das decisões que devem ser tomadas. ● Intensificando os encontros.
- Teste
- Promovendo mais ações de engajamento com toda a comunidade escolar.
- A escola é uma grande parceira pra mim, tanto profissional quanto pessoal. Sei que tenho muito que aprender, a voar no ensino que é muito desafiador. Não falo nem em melhorar, meu sentimento é agradecer.
- Já é atuante!
- Já está ótimo assim

- Se reunindo mais.
- Tendo carga horária suficiente pra cada cargo e mais membros!
- O Conselho já nos possibilita participar de forma satisfatória..
- Não existe mais maneira
- A atuação do conselho é satisfatória às necessidades do cotidiano.
- Promovendo mais encontros
- ACOMPANHANDO O DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES QUE PERMITISSE MELHORAR A QUALIDADE DE ENSINO DOS ALUNOS

**APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PAIS DOS ALUNOS DA ESCOLA  
TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO/ESCOLA B**

Sou aluno do Curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este questionário tem por finalidade conhecer a percepção dos alunos da Escola Tabelaão José Pinto Quezado em relação à questão da participação desse segmento no cotidiano escolar. Não é necessário se identificar. Suas respostas muito contribuirão para nossa pesquisa, portanto contamos com seu comprometimento, preenchendo os espaços e marcando somente uma alternativa para cada pergunta.

**Bloco 1: Informações Pessoais**

1 - Quantos anos você tem?

- até 17 anos
- 18 a 24anos
- 25 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 anos ou mais

2- Qual a sua escolaridade:

- Nunca estudou
- Ensino Fundamental incompleto
- Concluiu o Ensino Fundamental
- Ensino Médio Incompleto
- Concluiu o Ensino Médio
- Ensino superior
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado

3 – Qual é a sua profissão?.....

4- Quantas horas você trabalha diariamente?.....

**Bloco 2- Envolvimento do entrevistado com a escola pesquisada e percepções da gestão democrática e participativa bem como dos espaços de participação:**

5- Você sabe a série ou nível de ensino em que seu filho estuda na escola pesquisada?

- Não sei
- 6º ou 7º ano do Ensino Fundamental
- 8º ou 9º ano do Fundamental
- Ensino Médio

6- Saberria dizer há quanto tempo seu filho está estudando nesta escola?.....

7- Diariamente, quanto tempo você se dedica ao acompanhamento da vida escolar do(a) seu(sua) filho(a) ? ( ) Menos de 1 hora

- 1 a 2 horas
- 3 horas ou mais
- Não tenho tempo para acompanhar

8- Qual é o seu estado civil?

- solteiro
- casado
- viúvo
- divorciado

9- Você já estudou ou estuda nesta escola?

- sim
- não

10- Que grau de importância esta escola tem para você?

- Nenhuma importância
- Pouca importância
- Importante
- Muito importante

11- Quantos filhos você tem matriculados nesta escola?.....

12- Você participa das reuniões de pais e mestres da escola?

- participo muito
- Participo quase sempre
- Participo pouco
- Não participo

13- Com que frequência você vai à escola de seu filho?

- Nunca
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

14- Qual o grau de importância que você atribui às reuniões da escola?

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Nenhuma importância

15- Que fatores você considera que impedem a participação das famílias na escola?

- horário das reuniões
- localização da escola
- transporte
- falta de interesse
- comodismo
- não ter ciência de sua realização
- outros: .....

16- Você conversa com seu filho sobre questões relacionadas à escola e às suas atividades escolares?

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Nunca

17- Seu (sua) filho(a) relata no ambiente familiar situações ou fatos ocorridos na escola? ( ) sempre

- frequentemente
- raramente
- nunca

18- Você acompanha a vida escolar de seu filho (tarefas, trabalhos, avaliações, frequência, assiduidade)?

- acompanho muito
- acompanho quase sempre
- acompanho pouco
- não acompanho

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

19- Os pais têm oportunidade de participar do cotidiano e das decisões da escola.

- Concordo
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo

20- O Conselho Escolar é um órgão representativo de todos os segmentos da escola. Você sabe qual é a função do Conselho Escolar?

- sim
- não

21- Você conhece os representantes de pais no Colegiado escolar?

- sim
- não

22- Você participou da eleição desses representantes?

- sim
- não

23- Os pais participam ativamente do cotidiano e das decisões da escola.

- Concordo
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo

24- A participação dos pais na escola se dá de maneira satisfatória.

- Concordo
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo

Discordo

25- Quando você vai à escola, sente-se acolhido pelos que nela trabalham.

Concordo

Concordo mais que discordo

Discordo mais que concordo

Discordo

26- Na sua opinião, esta escola:

cumpre o papel de educar e está aberta para a participação da comunidade

apenas cumpre as exigências de instâncias superiores

trabalha apenas de acordo com as vontades do diretor

não preza por meios dialógicos para cumprir as demandas de trabalho

27- É importante a participação dos pais na gestão da escola? Por quê?

.....

28- O que você considera que a escola pode fazer para melhorar o envolvimento dos pais e familiares na vida escolar?

.....

29- Você conhece os professores de seu (sua) filho (a)?

conheço todos

conheço alguns

não os conheço

30- Você conhece os membros da equipe gestora desta escola?

conheço todos

conheço alguns

não os conheço

31- Como você avalia os efeitos de um maior envolvimento dos pais nas ações escolares?

ótimo

bom

regular

péssimo

32- Você considera sua participação na escola:

Muito satisfatória

Satisfatória

Pouco satisfatória

Insatisfatória

Justifique sua resposta:.....

33- No ambiente escolar há um clima favorável ao diálogo e à participação.

concordo

concordo mais que discordo

discordo mais que concordo

discordo

34- Como se dá o relacionamento da direção da escola com os pais?

- excelente
- bom
- ruim
- péssimo

35- Os pais têm oportunidade de participar do cotidiano e das decisões da escola.

- Concordo
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo

36- A gestão desta escola é democrática e participativa.

- Concordo
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo

37- Você analisa a direção da escola como:

- excelente
- boa
- ruim
- péssima

38- A gestão promove espaços de diálogo, debate e reflexões estimulando a participação dos pais.

- Concordo
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo

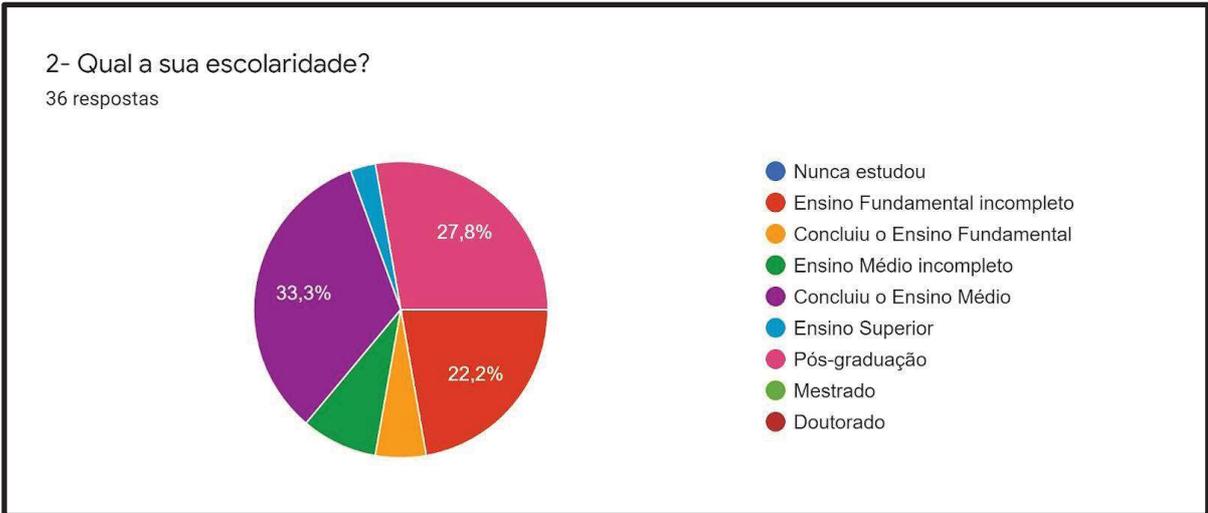
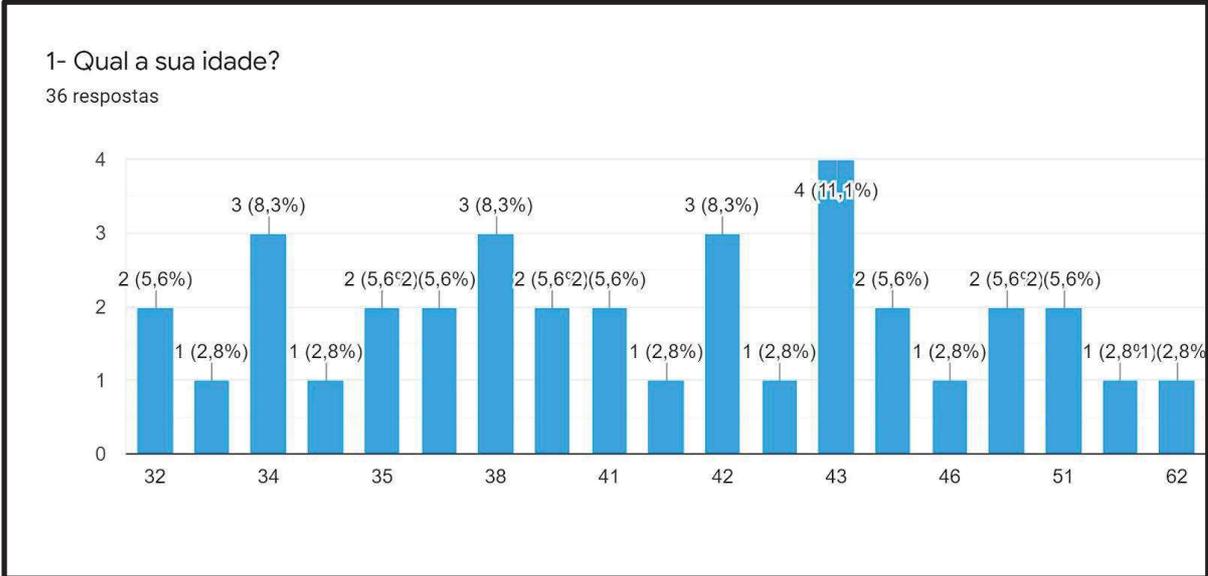
39- Que fatores você considera que sejam obstáculos para uma maior participação dos pais?

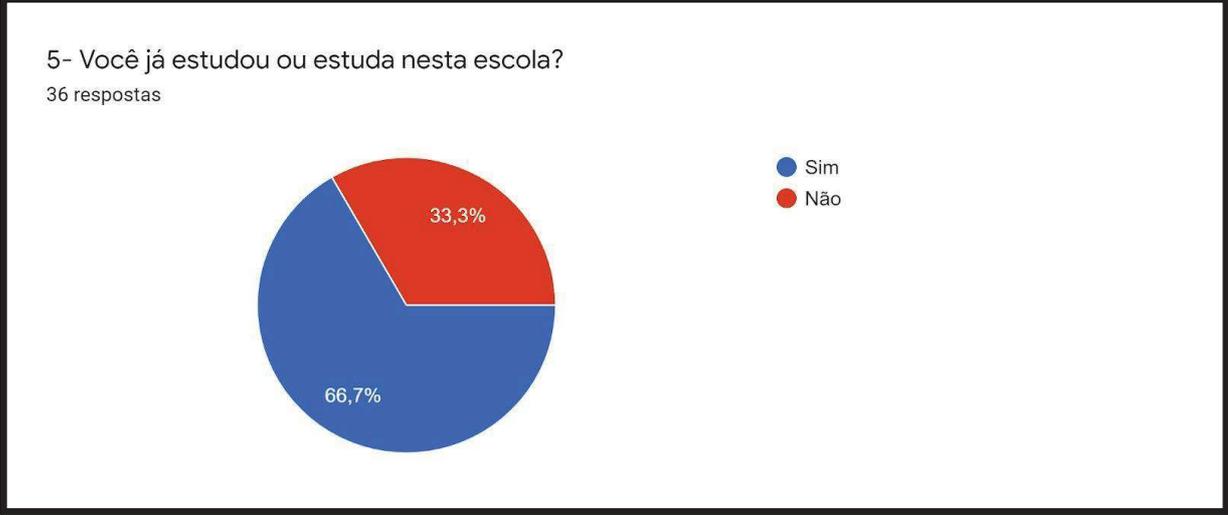
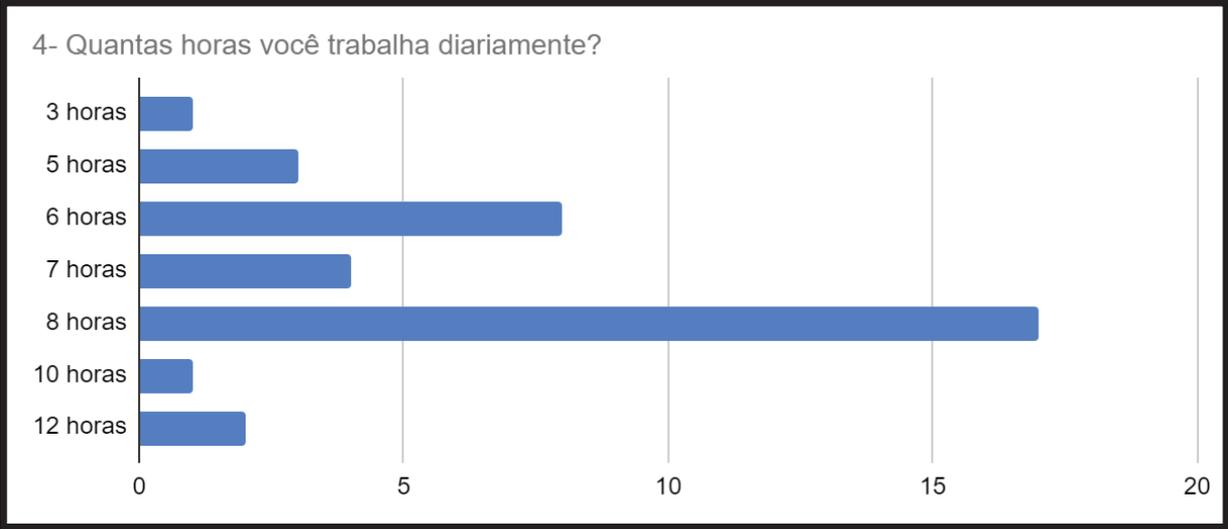
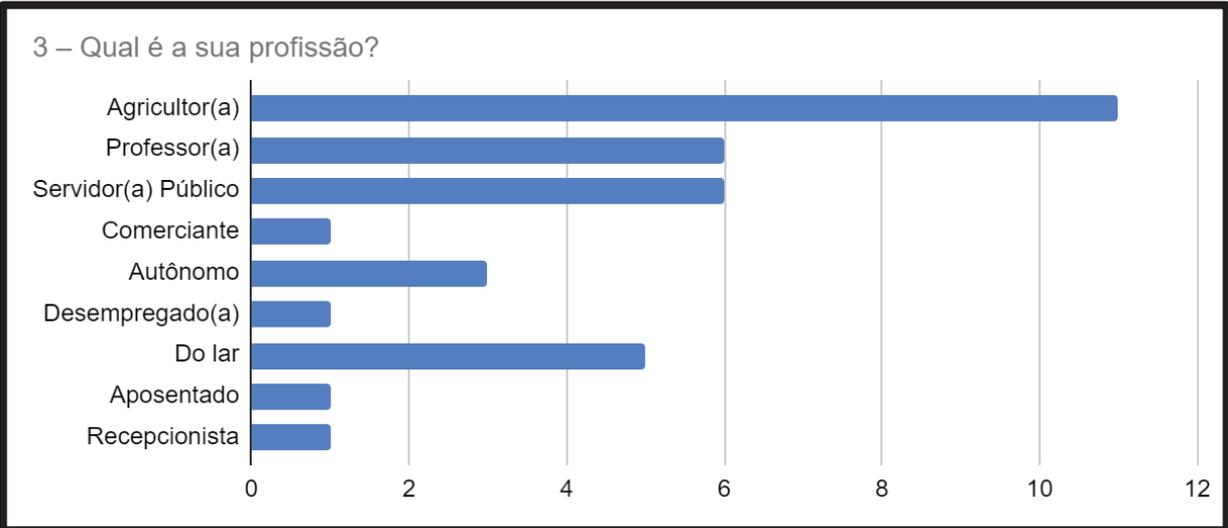
.....

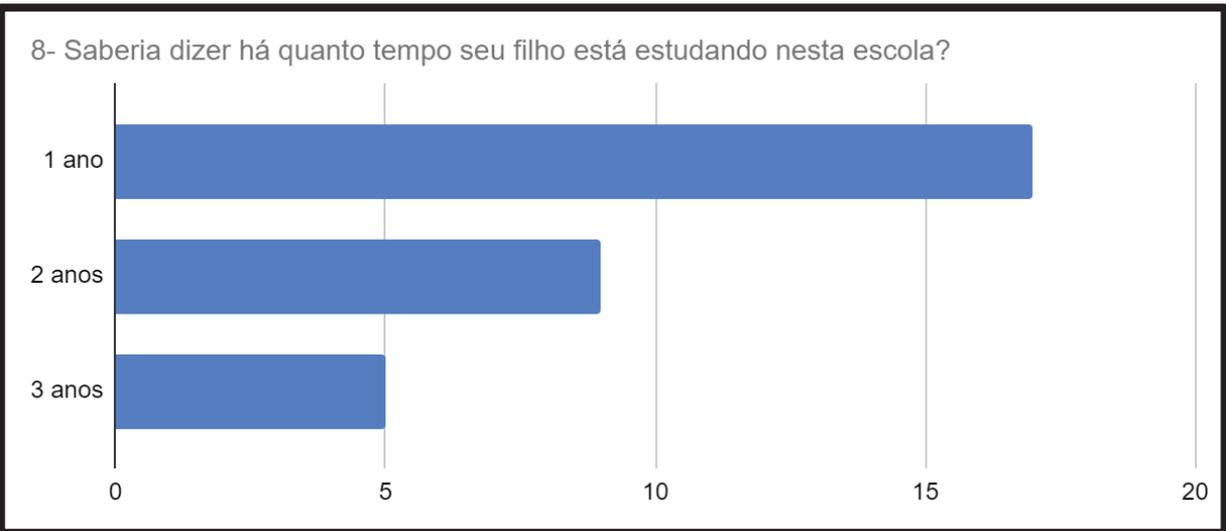
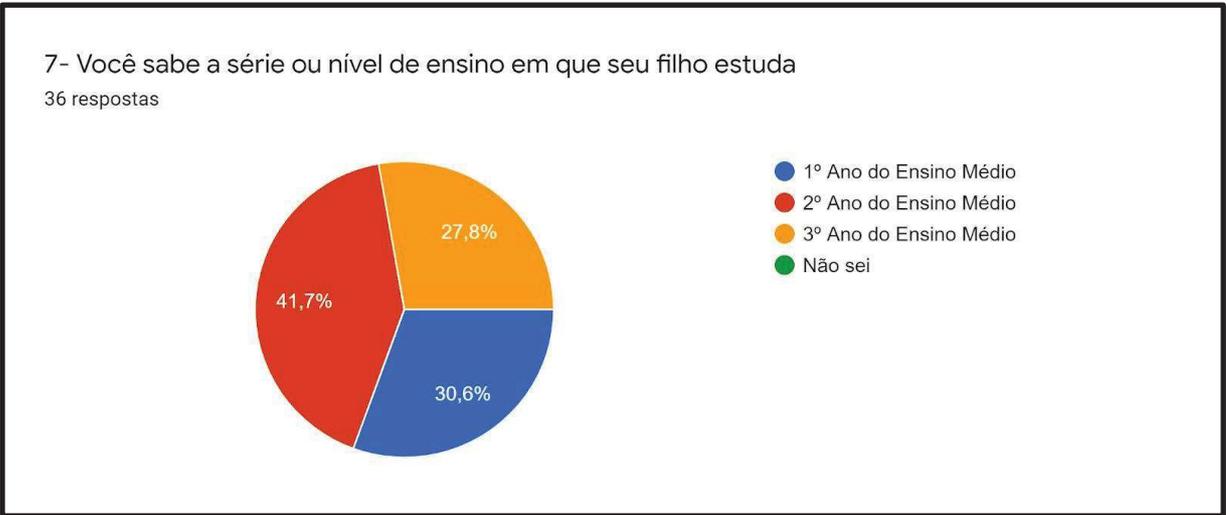
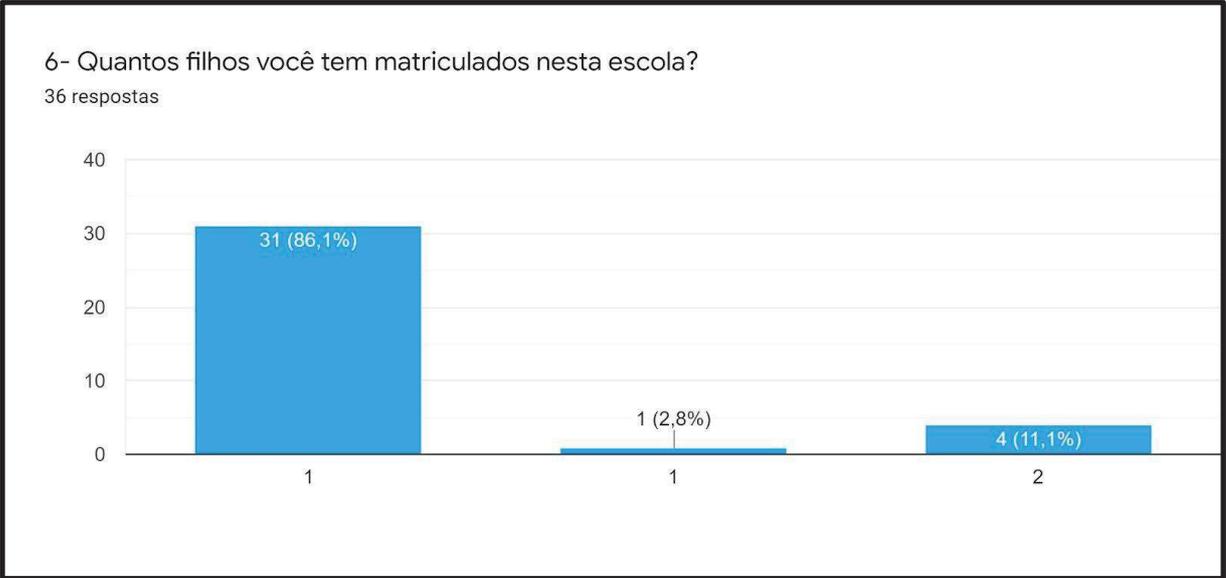
Agradeço imensamente pela sua disponibilidade. Suas respostas muito enriquecerão o trabalho de pesquisa. Muito obrigado!

**João Paulo de Sousa Pio**

### APÊNDICE J: RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PAIS DOS ALUNOS DA ESCOLA TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO

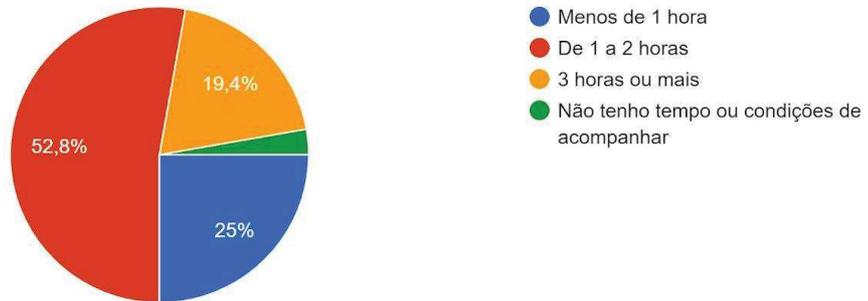






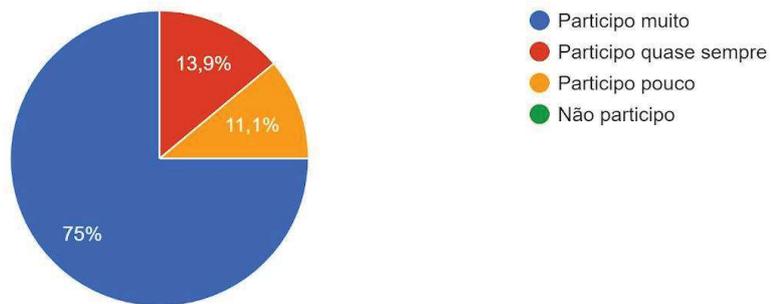
9- Diariamente, quanto tempo você se dedica ao acompanhamento da vida escolar do(a) seu(sua) filho(a) ?

36 respostas



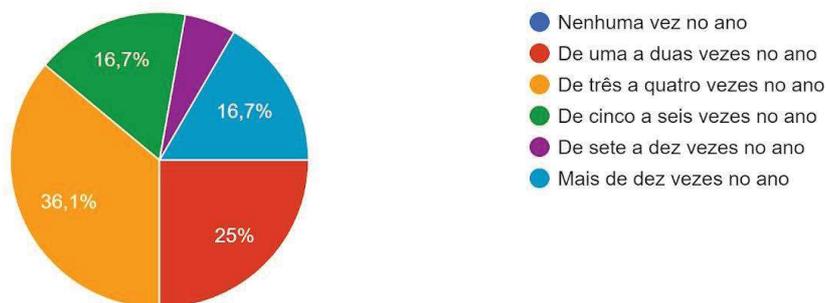
10- Você participa das reuniões de pais e mestres da escola?

36 respostas



11- Com que frequência você vai à escola de seu filho?

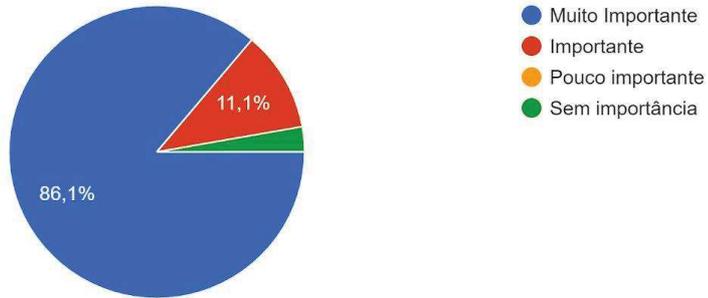
36 respostas



**PARTICIPAÇÃO E CONSELHO ESCOLAR**

12- Qual o grau de importância as reuniões da escola possui?

36 respostas



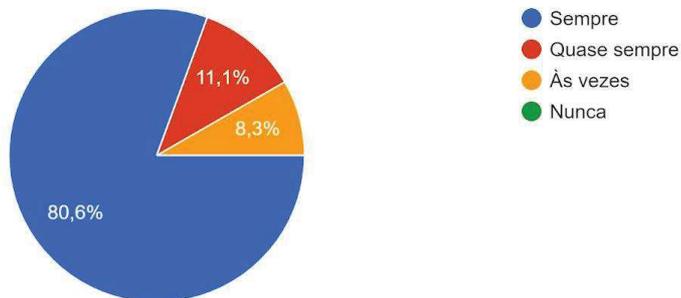
13- Que fatores você considera que impedem a participação das famílias na escola?

36 respostas



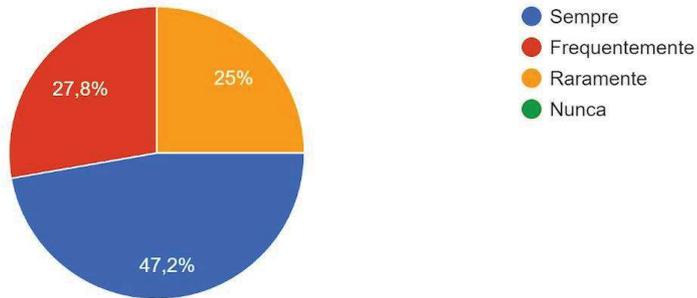
14- Você conversa com seu filho sobre questões relacionadas à escola e às suas atividades escolares?

36 respostas



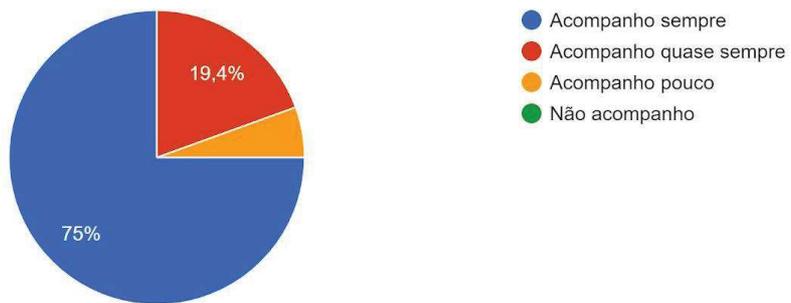
15- Seu (sua) filho(a) relata no ambiente familiar situações ou fatos ocorridos na escola?

36 respostas



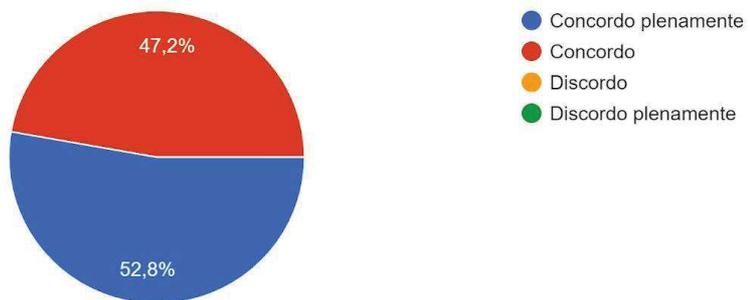
16- Você acompanha a vida escolar de seu filho (tarefas, trabalhos, avaliações, frequência, assiduidade)?

36 respostas



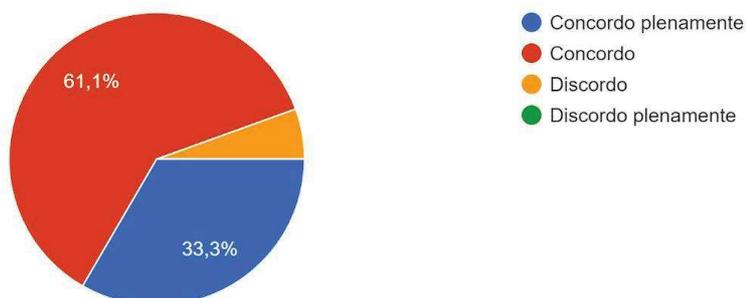
17- Os pais têm oportunidade de participar do cotidiano e das decisões da escola.

36 respostas



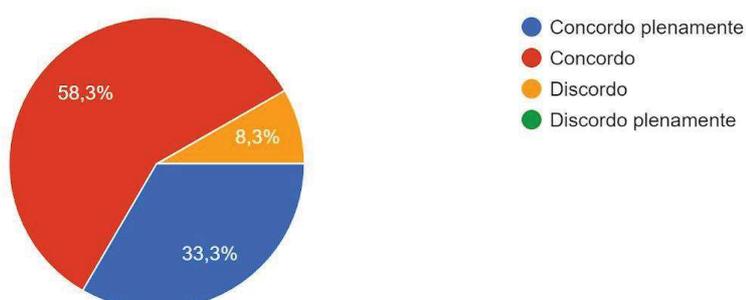
18- Os pais participam ativamente do cotidiano e das decisões da escola.

36 respostas



19- A participação dos pais na escola se dá de maneira satisfatória.

36 respostas



20- Na sua opinião, esta escola:

36 respostas



21- É importante a participação dos pais na gestão da escola? Por quê?

● SIM, NÃO SÓ PARA ACOMPANHAR SEUS FILHOS, MAS TAMBÉM ENTENDER COMO FUNCIONA A POLÍTICA DA ESCOLA E ASSIM, DAR UM MELHOR SUPORTE A ESCOLA NO DESENVOLVIMENTO DE SEU TRABALHO.

● Sim, muito importante. Acredito na parceria pais/escola para o bom desempenho dos nossos filhos.

- Sim, visto que escola e família devem ser parceiros e buscar sempre o que for melhor para uma gestão democrática e participativa.
- Sim, porque a educação se trabalha juntos, pais, alunos e escola, somos uma família.
- Sim, Porque como Responsável, preciso estar a par de tudo entre gestão e filhos(a)
- Sim por que devemos fazer parte das escolas também
- Sim, para acompanhar a rotina escolar dos filhos
- Sim, pois os pais desejam que seus filhos tenham na escola uma aprendizagem de qualidade, para que se tornem bons cidadãos. Visto que a escola é um espaço de acolhimento e motivadora de aprendizagem.
- Com certeza, para que a comunidade escolar possa estar sempre informada das ações que a escola executa e poder também contribuir de maneira positiva nessas ações.
- Sim porque sabemos mais da educação dos nossos filhos
- Sim, sempre é bom ter a participação
- Sim e muito importante, pq a presença do pai na escola encorajava mais os seus filhos a estudar e é bom para eles saber que nós nos importamos com a Educação deles
- Sim, porque devemos opinar na maneira de como os nossos filhos estão sendo educados.
- Sim devemos acompanhar
- Sim ajuda bastante.
- sim, porque é preciso ter um bom acompanhamento da vida escolar dos seus filhos.
- Sim. Porque é de fundamental importância o acompanhamento dos pais na educação dos seus filhos.
- Sim. Pois desejamos que nossos filhos tenham na escola uma aprendizagem fluente, gerando conhecimentos, habilidades, valores e princípios para se tornarem bons cidadãos.
- Sim. A opinião de todos é sempre melhor
- Sim, os pais devem estar presentes nas decisões importantes que a gestão toma para seus filhos, a fim de contribuir indiretamente na vida acadêmica dos mesmos.
- Sim. Porque os pais são quem mais conhecem os filhos e por isso podem ajudá-los mais.
- Sim, pelo fato dos pais terem de saber, como está ocorrendo o desenvolvimento do seu filho.
- Sim porque a escola é uma segunda família. Devemos sempre termos esse elo de pais e escola
- sim, para tomar decisões
- sim, porque faz parcerias com os professores e gestores no ensino
- Por que com a participação dos pais as decisões tornam-se democráticas e de acordo com o interesse coletivo
- Sim, para acompanhar o trabalho da escola
- Sim. Para acompanhamento do progresso dos seus filhos.
- Sim, porque os pais têm que acompanhar seus filhos tanto em casa como na escola
- Sim. Porque para haver bons resultados a cumplicidade é fundamental.
- Sim, Pois acompanhar o crescimento educacional dos filhos aumenta suas habilidades sociais e diminui a chance de problemas comportamentais.

22- Como a escola pode melhorar o envolvimento dos pais e familiares na vida escolar?

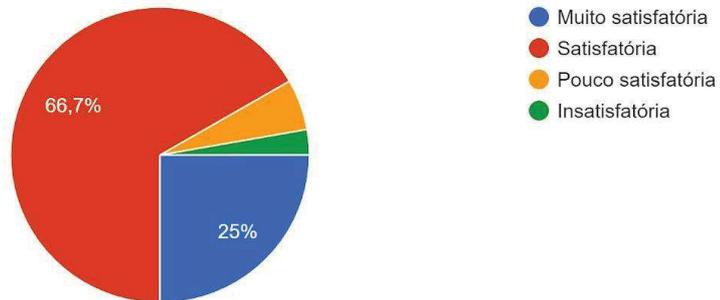
- ENCONTRAR UMA FORMA DE LEVAR OS PAIS PARA DENTRO DA ESCOLA, SEJA ATRAVÉS DE RECREAÇÕES, PROJETOS OU CONSELHOS.
- Criando um Conselho que envolva pais e professores.
- Buscando a interação dos mesmos dentro do ambiente escolar. Através de jogos, debates, palestras etc.
- Oferecendo cursos teóricos.
- Creio que procurando envolver os pais na escola de modo que eles (pais) se sintam em um ambiente agradável, e que a escola possa sondar de forma discreta a relação entre pais e filhos

no cotidiano. Pois muitas vezes existe um atrito familiar, e isso é muito prejudicial em todos os sentidos.

- Bom seria muito bom se tivesse horários de reuniões diferentes por conta do trabalho de todos uns trabalha de manhã outros a tarde
- Não sei
- Além das reuniões periódicas, participação nos eventos escolares, palestras educativas, a escola deve orientar os pais quanto ao acompanhamento domiciliar estudantil utilizando-se da tecnologia. ● Será interessante trazer os pais para a escola ofertando-os com jogos, vôlei, danças ou alguma atividade física, orientando-os sobre a importância da saúde.
- Mostrando os pontos positivos que essa participação trará para vida do seu filho, o sucesso do mesmo também depende dos pais.
- trazendo algumas atividades para os pais
- Tendo participações e compreendimentos
- Ter reuniões duas vezes por ano com pais e alunos juntos
- Participando de reuniões e eventos da escola
- Com oportunidade
- Promovendo mais reuniões e ajudando no transporte até a escola
- Não necessita, há o acompanhamento via WhatsApp e as reuniões pessoais da escola.
- Continuando tendo uma gestão democrática e participativa, em que os pais estão sempre cientes de tudo que se passa no cotidiano escolar dos seus filhos.
- Promover eventos que tenham participação dos pais e familiares.
- Colocando a família sempre dentro da escola
- Criando projetos voltados para os pais.
- Por sempre informar os pais sobre as atividades que seus filhos estão realizando e seu desempenho.
- Com o desenvolvimento de projetos.
- Criando oportunidades para os pais no ambiente escolar
- Quando os pais participam ativamente da vida de seus filhos e se engajam, inclusive, no cotidiano escolar.
- conscientizando sobre a importância da parceria na educação dos seus filhos, com lembretes em redes sociais
- Realizando reuniões com mais frequência
- Esta é ótima
- Criando um ambiente digital próprio para discussões e decisões importantes relacionadas à escola e aos alunos.
- Fazer um projeto que em cada dia um pai ou mãe vá visitar a escola, saber como está.
- Acho que cobrando mais do que diz respeito ao aluno.
- Acompanhando os filhos na escola

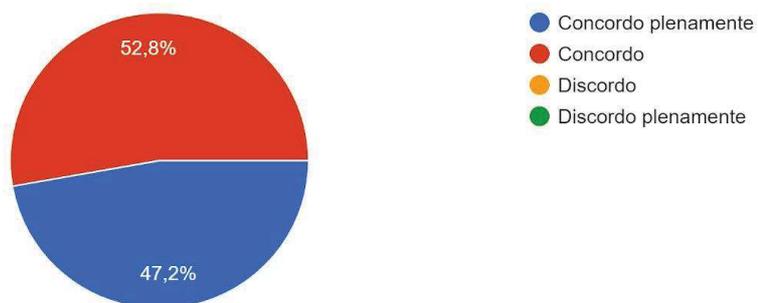
23- A participação dos pais na escola ocorre de maneira:

36 respostas



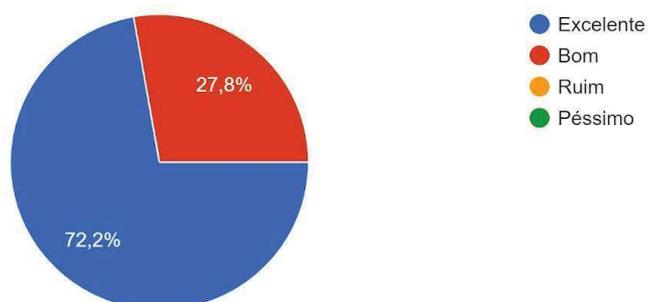
24- No ambiente escolar há um clima favorável ao diálogo e à participação.

36 respostas



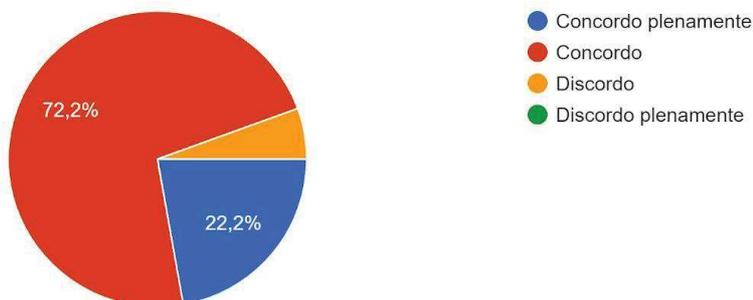
25- Como se dá o relacionamento da direção da escola com os pais?

36 respostas



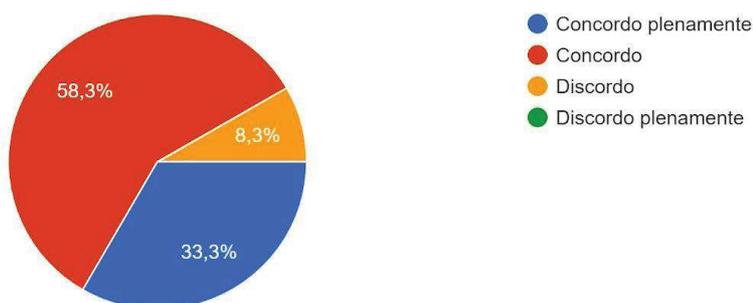
26- Os pais têm oportunidade de participar do cotidiano e das decisões da escola.

36 respostas



27- A gestão desta escola é democrática e participativa, ou seja, os pais têm direito de participar opinando, sugerindo e, principalmente, tomando decisões na escola.

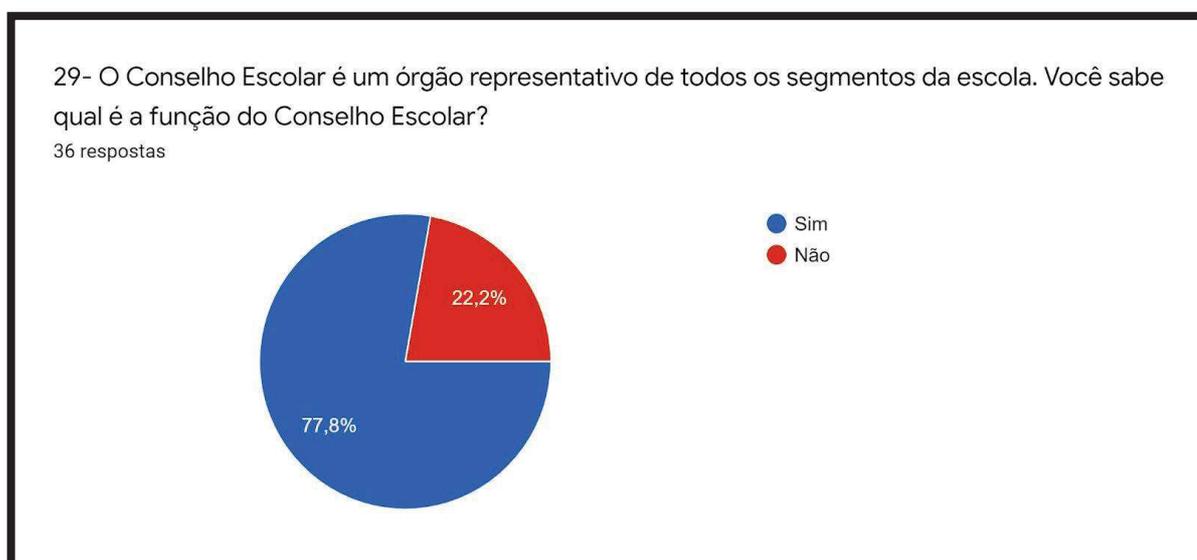
36 respostas



28- Quais fatores são obstáculos para uma maior participação dos pais?

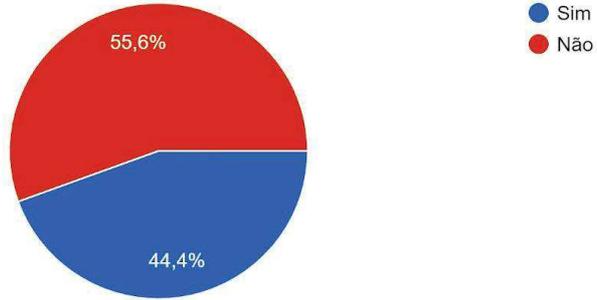
- VEJO VÁRIOS FATORES, QUE VÃO DESDE A DISTÂNCIA TERRITORIAL A FALTA DE INTERESSE, NÃO TEM COMO GENERALIZAR.
- Acredito que a falta de um conselho que envolva os pais e professores
- Acredito que a falta de tempo pois muitos tem uma jornada de trabalho a ser cumprida .
- Falta de interesse
- Oferecendo premiação,
- Creio que a falta de Interesse é o maior fator, porém existe outros fatores , como: horário, distancia, timidez(esse caro sou eu).
- Questão de horários
- Um dos obstáculos da não participação dos pais é a falta de tempo disponível , como também a falta de compromisso dos novos arranjos familiares do mundo contemporâneo .
- Não existe obstáculos por parte da escola, mas sim da parte dos pais.
- As reuniões
- Comparecer na escola
- Nenhum
- Reunião sempre 6
- Transporte
- Horário, transporte ou comodismo
- Na maioria das vezes grande parte dos pais não dispõem tempo devido ao trabalho.

- O horário por conta do trabalho
- Falta de participação
- Falta de autonomia por parte dos pais.
- Falta do compromisso
- Não sei.
- Fica dividida minha opinião pois pra alguns da zona rural é o transporte e os da cidade as vezes os empregos e pra outros falta de interesse.
- Visão de educação para que cada pessoa tenha o direito de questionar.
- nenhum
- O engajamento de todos.
- O tempo
- Localização da escola, transporte, e etc.
- Participar em todas reuniões
- Desinteresse, falta de comunicação entre pais e filhos.
- Nenhum



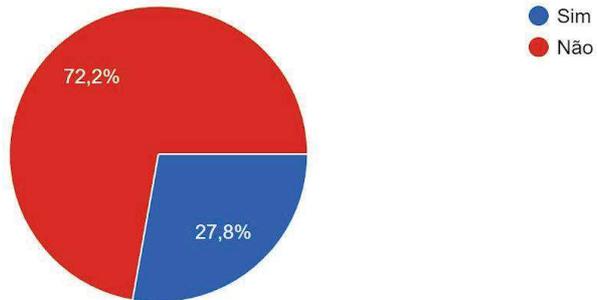
30- Você conhece os representantes de pais no Conselho Escolar

36 respostas



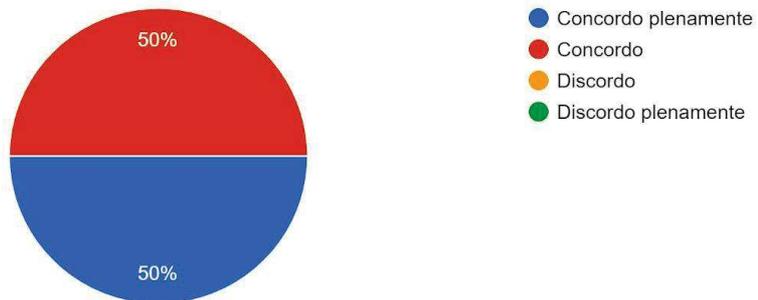
31- Você participou da eleição desses representantes?

36 respostas



32- O Conselho Escolar é necessário.

36 respostas





34- Quais as maiores dificuldades que o Conselho Escolar enfrenta que o impede de ser mais atuante?

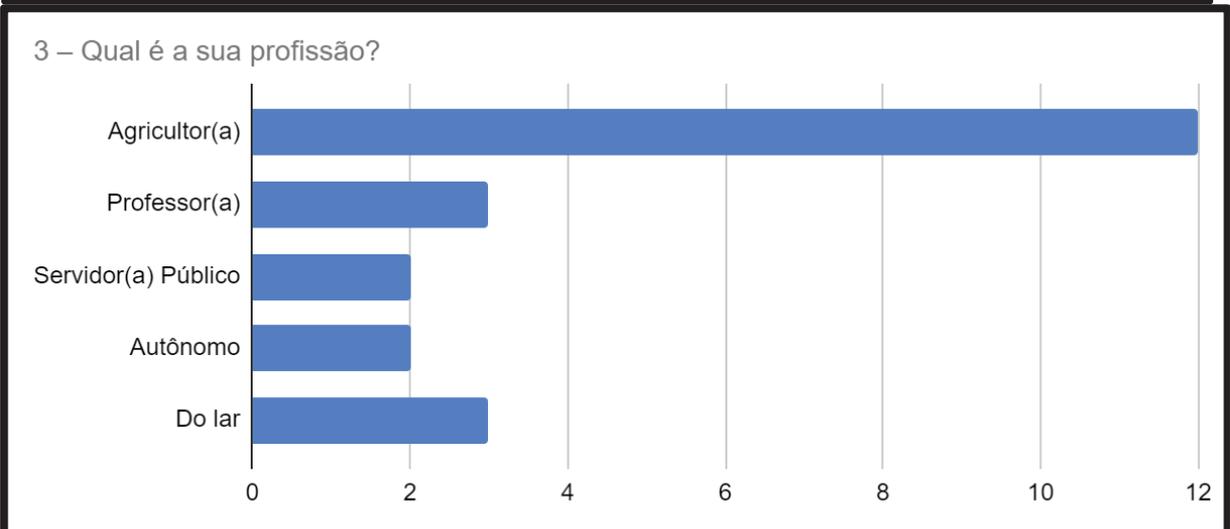
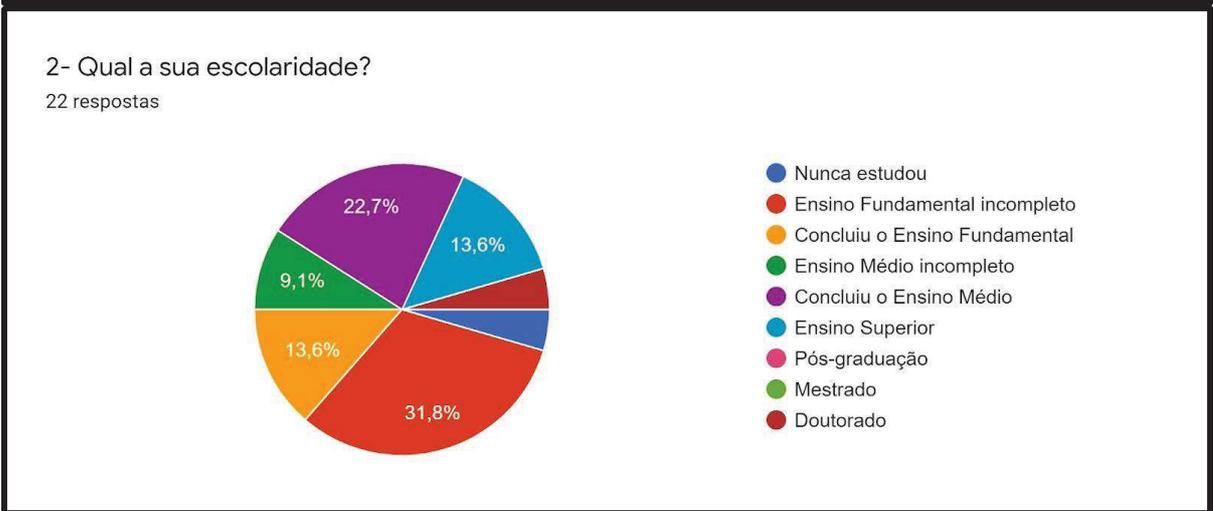
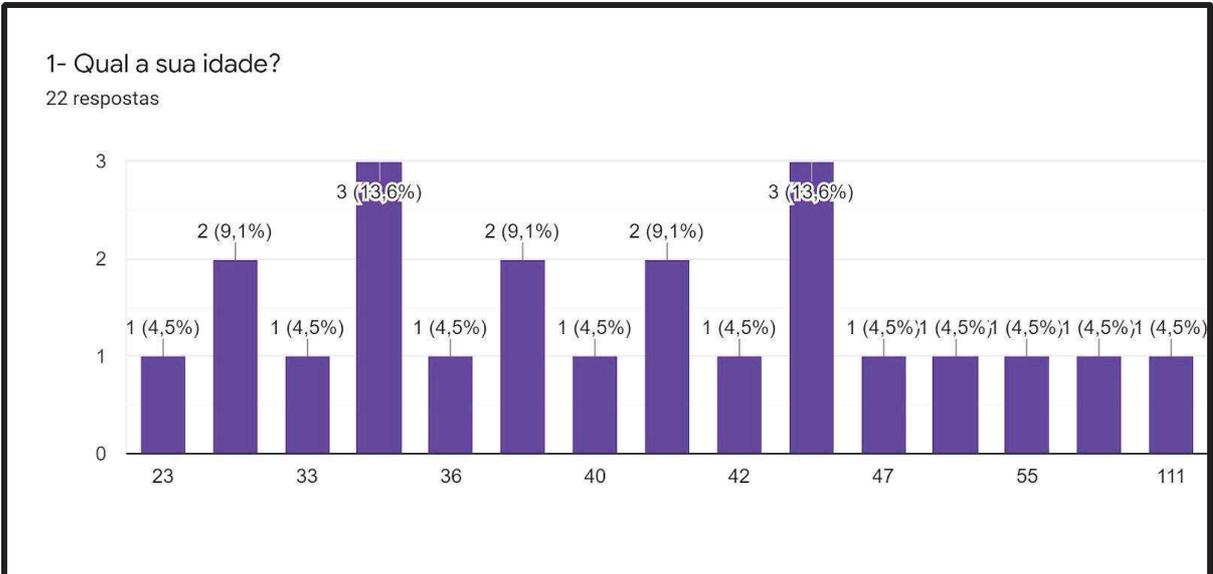
- Não sei
- NÃO CONHEÇO O TRABALHO DO CONSELHO EM QUESTÃO, PORTANTO, NÃO TENHO COMO AVALIAR SEU TRABALHO E MUITO MENOS SUAS DIFICULDADES.
- O Conselho Escolar precisa existir.
- Acredito que não existe dificuldades, não tenho conhecimento.
- A falta de recursos.
- Creio que a falta de sintonia entre a gestão.
- Ainda não tive oportunidade de conhecer o Conselho pois é o primeiro ano da minha filha na escola e logo veio essa pandemia que trouxe o recesso das aulas
- Falta de tempo dos conselheiros para se dedicarem a sua função.
- Acredito que seja a falta de participação dos pais ou responsáveis na vida escolar de seus filhos.
- Alguns alunos n ter responsabilidades
- Sempre ter ajuda dos pais na escola
- Nenhum
- A falta de comunicação com os pais
- Nenhuma
- A não participação intensa na escola
- A falta de participação da comunidade no Conselho Escolar é um dos fatores que o impede de ser mais atuante, pois é essencial que haja essa participação família-escola para a melhoria da qualidade de ensino.
- A concordância com os demais pais de alunos.
- Falta de horário disponível
- Não tenho conhecimento desse Conselho Escolar.
- Falta de reuniões
- No momento atuamos pouco devido essa paralização
- A participação
- pra mim e satisfatório
- O engajamento do próprio Conselho.
- Não sou capaz de opinar
- A falta de estrutura.
- Uma maior aproximação com os pais.

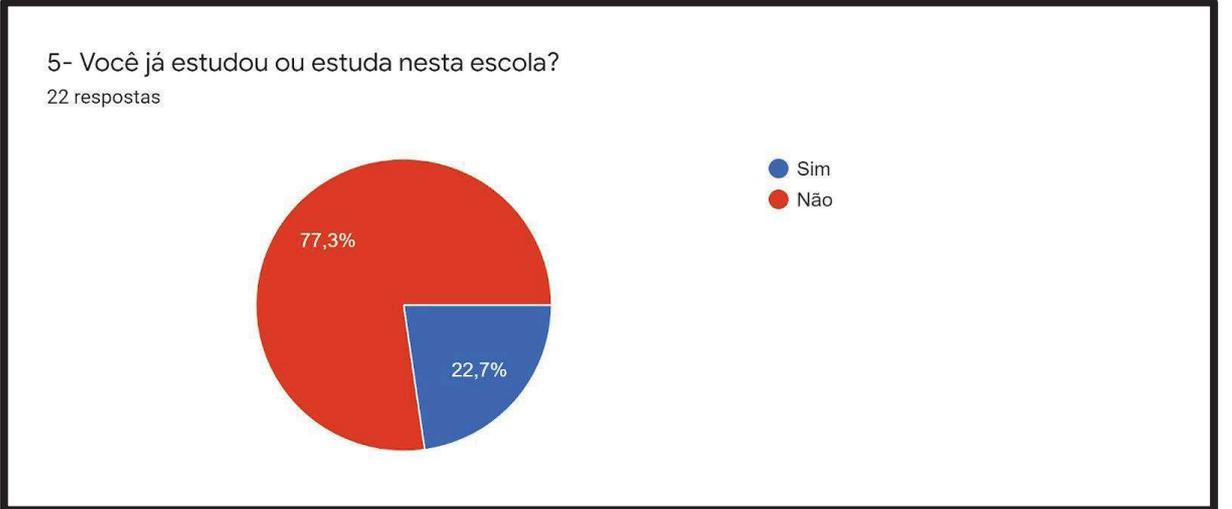
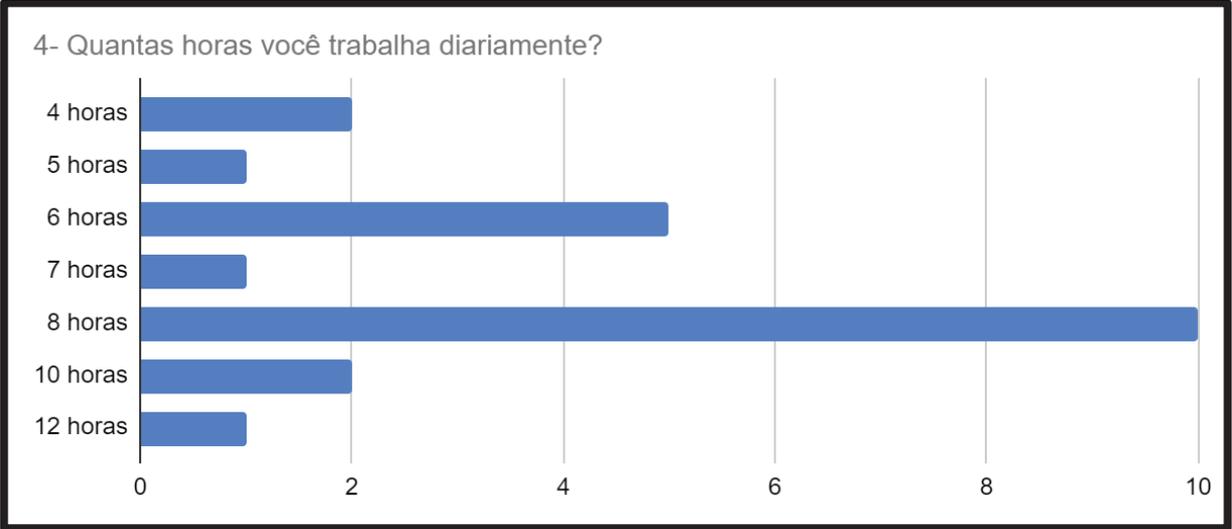
- Nenhum

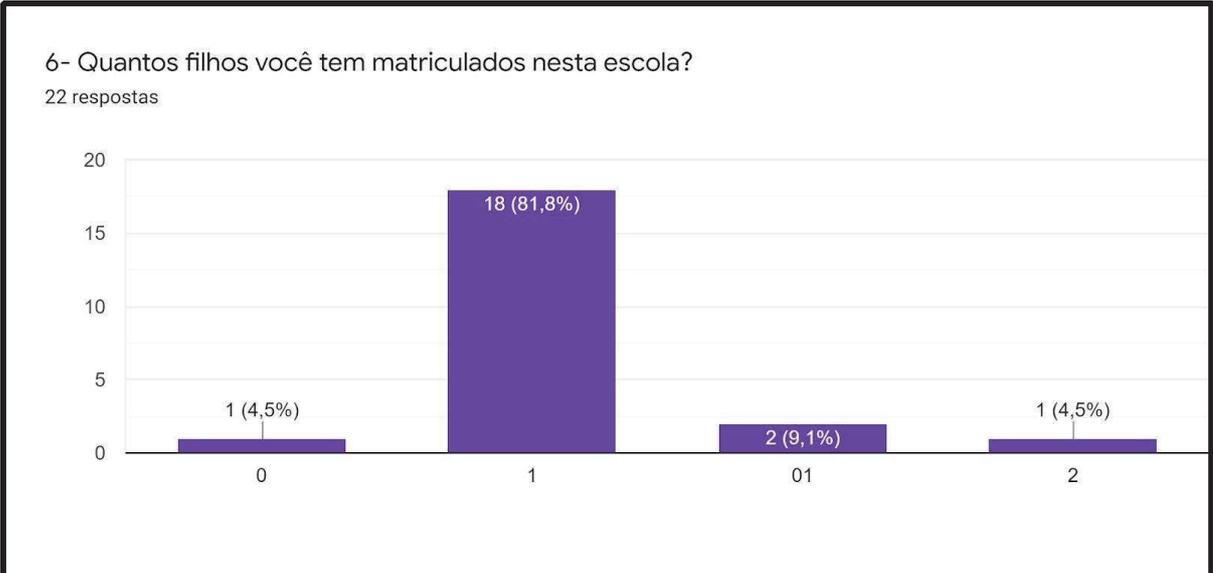
35- Como o Conselho Escolar poderia melhorar sua atuação no cotidiano da escola?

- Não sei
- NÃO CONHEÇO O TRABALHO DO CONSELHO EM QUESTÃO, PORTANTO, NÃO TENHO COMO AVALIAR SEU TRABALHO.
- Com a criação do Conselho Escolar, acredito que muitos pais participariam com mais frequência.
- Sendo coerente e responsável , buscando sempre fazer o que é de sua incumbência.
- Trabalhando,com a influência dos alunos.
- Procurando zelar pelo cargo que exerce.
- Espero ainda conhecer as propostas do conselho
- O Conselho Escolar poderia utilizar as redes sociais e canais de comunicação da escola para manter a comunidade informada das datas de reuniões e de ações já colocadas em prática.
- Deixando a comunidade mais informada em relação aos seus direitos e deveres.
- fazendo com que os pais se sentisse mais vontade
- Para quando tiver reuniões os pais dos alunos sempre comparecer
- Ser mais autoritários sem ter que machucar ninguém
- Obedecer a regra da escola sempre... Fiscalizando mais os alunos no seu dia a dia!
- Participação
- Participando das reuniões e conversando com os pais
- Os membros do Conselho Escolar devem estar sempre buscando refletir sobre a realidade da escola, além da busca incessante de formações permanentes.
- Ter mais participação e entender como funciona o conselho escolar
- O trabalho da equipe bem organizado
- Não tenho conhecimento desse Conselho Escolar.
- Com reuniões regularmente e compromisso.
- Não sei.
- Precisamos de mais encontros
- zelar pela manutenção e participar da gestão administrativa.
- pra é satisfatório
- Sendo mais presente no ambiente escolar
- Não sei
- Tratando de uma forma dinâmica os assuntos da escola.
- Se reunindo mais , para melhores conclusões.
- Mais participação dos pais!

## APÊNDICE K: RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PAIS DOS ALUNOS DA ESCOLA B

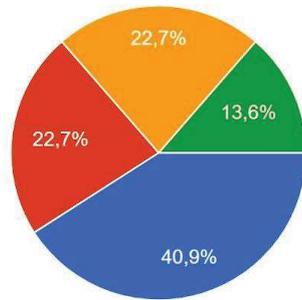






9- Diariamente, quanto tempo você se dedica ao acompanhamento da vida escolar do(a) seu(sua) filho(a) ?

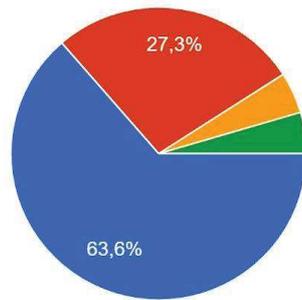
22 respostas



- Menos de 1 hora
- De 1 a 2 horas
- 3 horas ou mais
- Não tenho tempo ou condições de acompanhar

10- Você participa das reuniões de pais e mestres da escola?

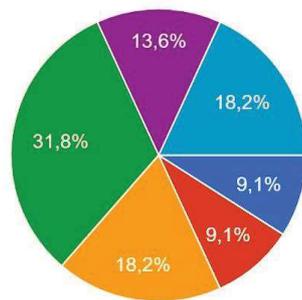
22 respostas



- Participo muito
- Participo quase sempre
- Participo pouco
- Não participo

11- Com que frequência você vai à escola de seu filho?

22 respostas

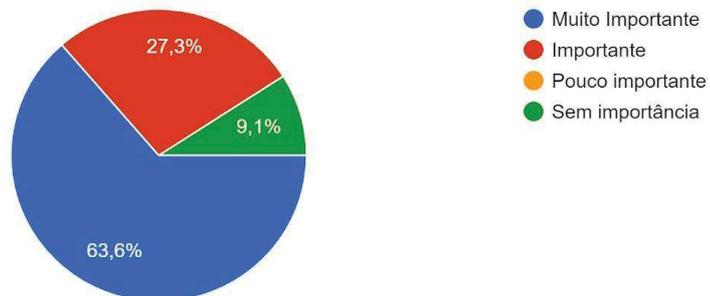


- Nenhuma vez no ano
- De uma a duas vezes no ano
- De três a quatro vezes no ano
- De cinco a seis vezes no ano
- De sete a dez vezes no ano
- Mais de dez vezes no ano

## PARTICIPAÇÃO E CONSELHO ESCOLAR

12- Qual o grau de importância as reuniões da escola possui?

22 respostas



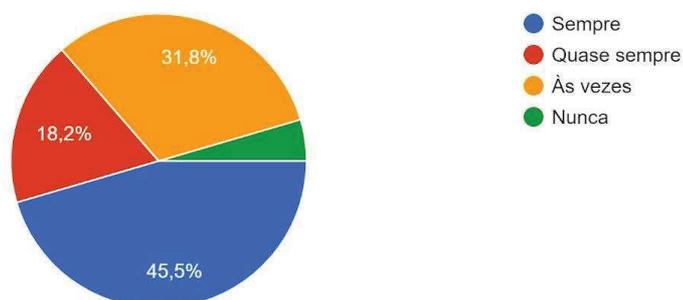
13- Que fatores você considera que impedem a participação das famílias na escola?

22 respostas



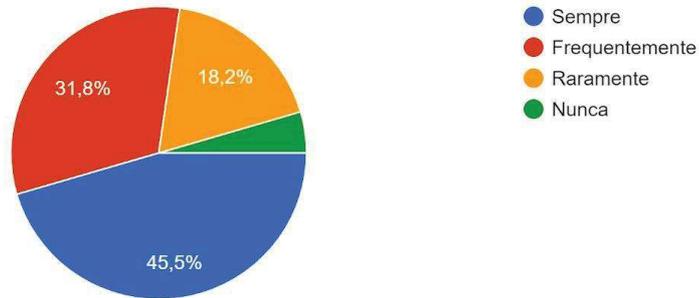
14- Você conversa com seu filho sobre questões relacionadas à escola e às suas atividades escolares?

22 respostas



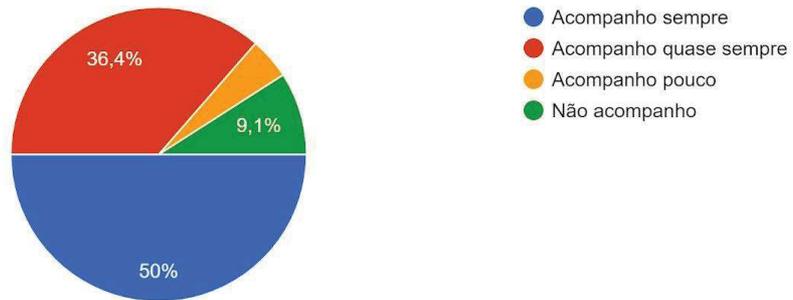
15- Seu (sua) filho(a) relata no ambiente familiar situações ou fatos ocorridos na escola?

22 respostas



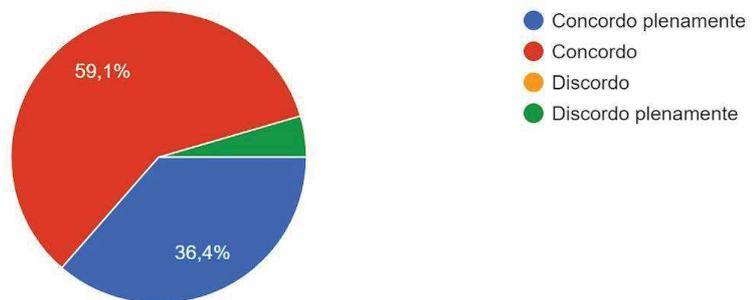
16- Você acompanha a vida escolar de seu filho (tarefas, trabalhos, avaliações, frequência, assiduidade)?

22 respostas



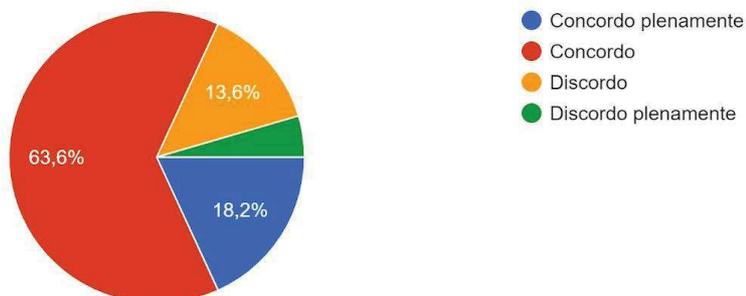
17- Os pais têm oportunidade de participar do cotidiano e das decisões da escola.

22 respostas



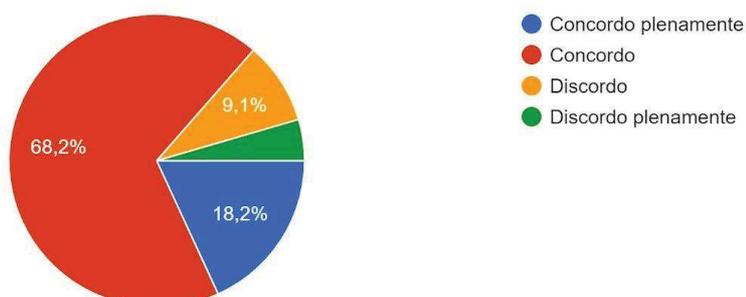
18- Os pais participam ativamente do cotidiano e das decisões da escola.

22 respostas



19- A participação dos pais na escola se dá de maneira satisfatória.

22 respostas



20- Na sua opinião, esta escola:

22 respostas



21- É importante a participação dos pais na gestão da escola? Por quê?

- Teste
- Sim, pois pode fazer uma melhora no desempenho dos alunos
- Sim. Porque os pais tem que acompanhar o desenvolvimento dos filhos na escola
- Sim. Participando eles entenderão melhor as necessidades e os objetivos da escola e também poderão ajudar incentivando os filhos no bom andamento de suas tarefas e responsabilidades.

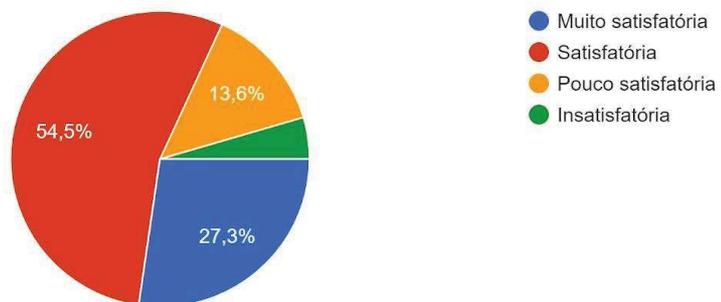
- Sim pq com a união de diretora, professores e todos que trabalham e os pais todos juntos para fazer uma escola melhor.
- Sim, pois devemos apoiar a gestão no que for melhor para nossos filhos
- Para que assim, possamos ajudar os professores a dar aos nossos filhos um futuro melhor.
- Porque eles estão tendo um organização do aluno para a predizagem
- Pra ta sempre sabendo da aprendizagem dos filhos
- Pq só assim sabemos como Nss filhos tá
- Sim. Porque é importante que os pais estejam sempre presente na vida escolar do seu filho.
- Sim. Assim, estaremos por dentro do que acontece e podemos ajudar nossos filhos a ser melhores alunos e fazer uma escola melhor.
- Sim. Porque os pais requer o bem estar dos filhos, e uma boa educação.
- Sim!
- Sim, pois acompanha melhor o estudo do filho
- Sim. Para saber sobre os filhos
- Pra saber dos alunos
- Sim. Para ajudar a escola a formar seus filhos
- Sim, para ver como anda no desempenho escolar
- Sim , pois assim os pais tem mais participação e um pouco de controle na vida do filho
- Sim, por que são uma família
- Sim. Porque tem que ter os pais sempre na frente

22- Como a escola pode melhorar o envolvimento dos pais e familiares na vida escolar?

- Não sei
- Teste
- Abrindo novas formas de acessos em participação
- muito diálogo entre pais alunos e professores
- Acredito que a escola já faz isso nos convocando para reuniões, Feira das Ciências, Festinha das mães, etc...mas acredito que um dia do "almoço na escola "com apresentações artísticas dos alunos seria também uma boa idêia.
- Com as reuniões
- Fazendo mais reuniões
- Chamando sempre os dois que são responsáveis pelo aluno, porque se um acatar os erros do filho o outro pode opinar de forma diferente.
- Com o desenvolvimento de estudo preparado pra ajudar o conhecimento do alunos
- Pra ta sempre comunicando a aprendizagem do aluno
- Nn sei
- Realizar mais movimentos que envolva pais e filhos.
- Com atividades que envolvam ambas as partes, oficinas para pais e alunos e encontros com tal finalidade.
- Ter um bom relacionamento com os pais, e com comunicação interativas.
- Mantendo os pais sempre informados!
- Com reuniões sempre q for necessário ou sempre que aconteça algo
- Com mas educação
- Com transporte
- Fortalecendo a comunicação com as famílias.
- Sempre perguntando se mandou atividades ou não

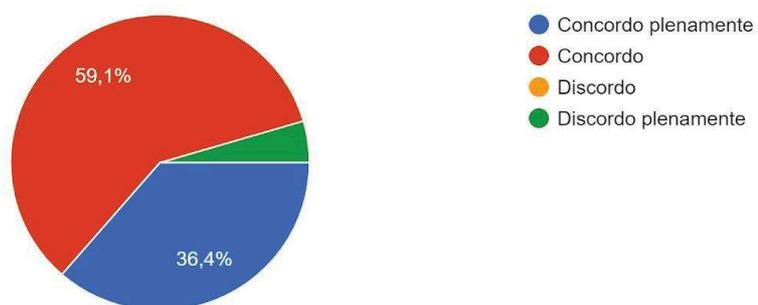
23- A participação dos pais na escola ocorre de maneira:

22 respostas



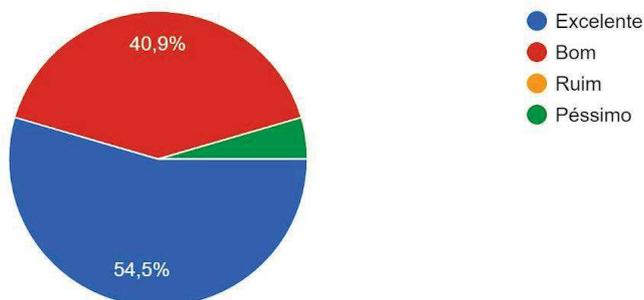
24- No ambiente escolar há um clima favorável ao diálogo e à participação.

22 respostas



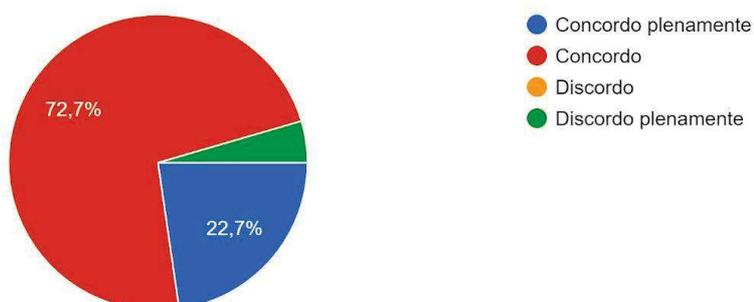
25- Como se dá o relacionamento da direção da escola com os pais?

22 respostas



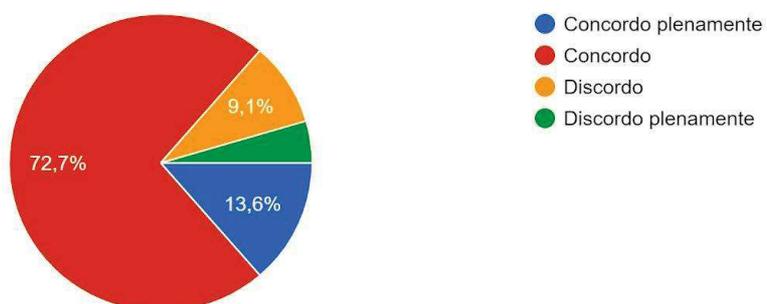
26- Os pais têm oportunidade de participar do cotidiano e das decisões da escola.

22 respostas



27- A gestão desta escola é democrática e participativa, ou seja, os pais têm direito de participar opinando, sugerindo e, principalmente, tomando decisões na escola.

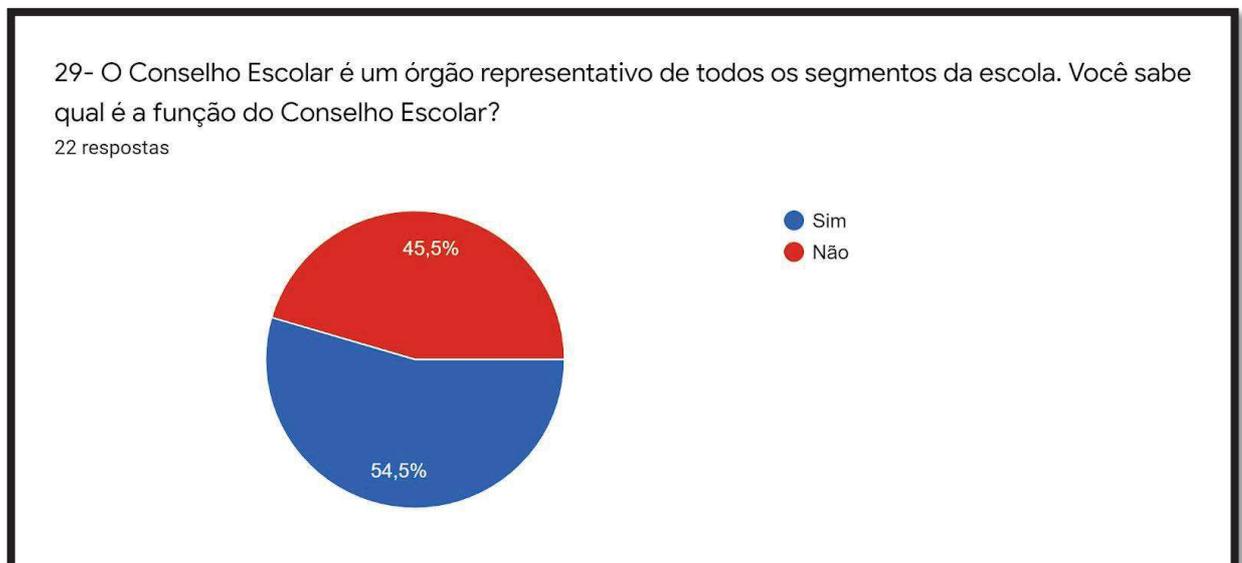
22 respostas



28- Quais fatores são obstáculos para uma maior participação dos pais?

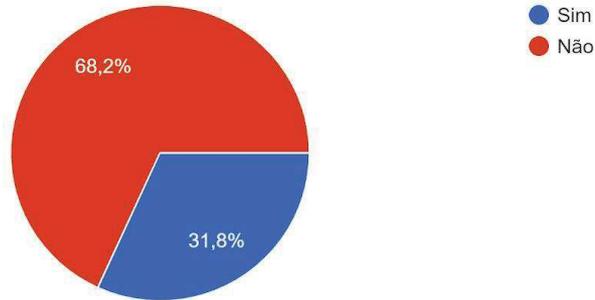
- Teste
- Horário
- Não existem obstáculos
- Timidez e falta de conhecimento sobre determinados assuntos

- A falta de interesse de cada um. pq quando se tem interesse não existe obstáculos.
- O transporte
- Comodismo, e a falta de interesse de Participar e assim melhorar o desenvolvimento do seu filho.
- Com o avanço da gestão pra convoca simples os pais
- Nenhuma
- Alunos
- O comodismo , a falta de interesse de alguns pais e o transporte.
- Falta de entendimento ou conhecimento de certos assuntos. Falta de tempo e até mesmo falta de interesse de certos pais.
- A falta de comunicação.
- Horário das reuniões!
- Na questão de transportes pois tem muitos alunos que moram em sítios
- Ir diariamente a escola
- Transporte
- A distância das comunidades até a escola.
- Os horários das reunião que são iguais as outras escolas e eu tenho outros filhos e fica difícil
- Outros filhos de escola diferente
- Falta de interesse por parte dos pais.
- Reunião



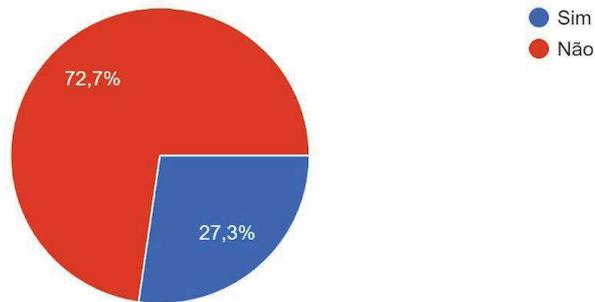
30- Você conhece os representantes de pais no Conselho Escolar

22 respostas



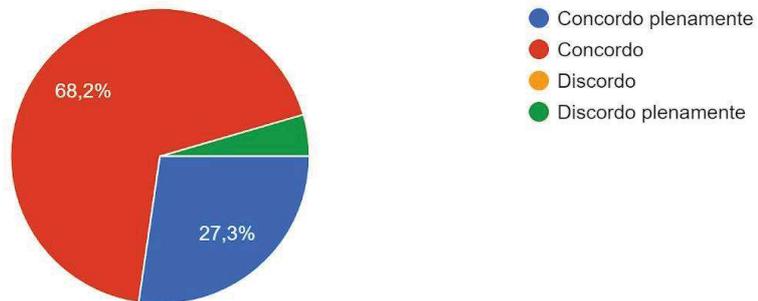
31- Você participou da eleição desses representantes?

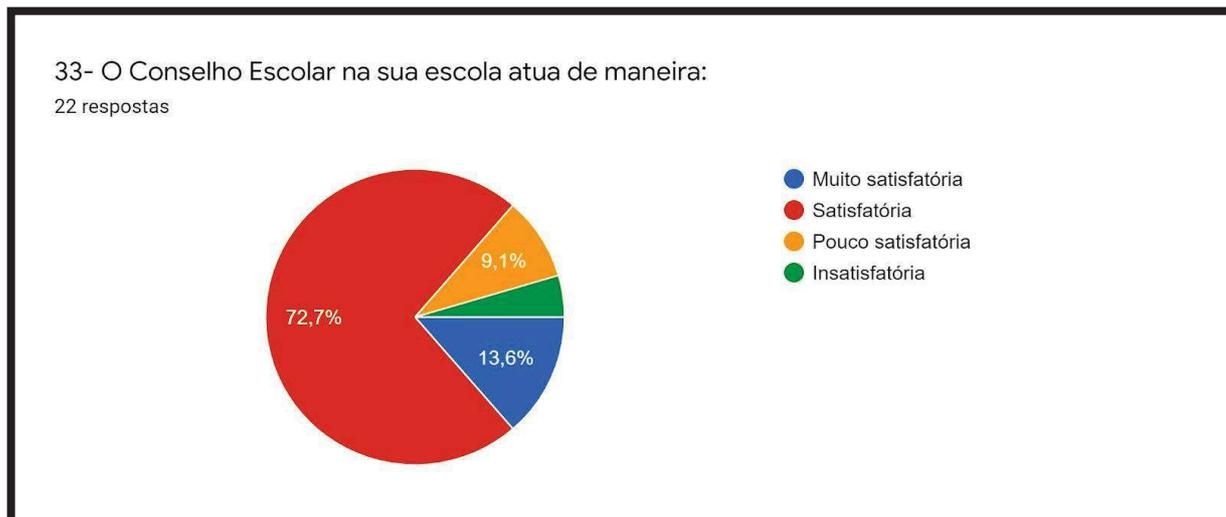
22 respostas



32- O Conselho Escolar é necessário.

22 respostas





34- Quais as maiores dificuldades que o Conselho Escolar enfrenta que o impede de ser mais atuante?

- Não sei
- Teste
- Eu desconheço
- A falta de tempo dos pais que trabalham
- Se mais presente na vida escolar de cada aluno.
- A falta de cada um dos pais, quando chamados para atuar como responsáveis, de algum erro do aluno.
- Com o impacto da possibilidade dos estudante.
- Que tem muitos alunos que ã querem estudar
- Nn sei
- Não tenho conhecimento, pois estou fazendo parte da escola esse ano.
- A falta de interesse entre alguns alunos que faz tornar a função do conselhos um pouco mais trabalhoso.
- A falta de compromisso dos alunos.
- Tempo!
- Respeitos de alunos com algumas decisão no Conselho escolar
- Não sei explica
- Nao sei
- Sem reunião 35- Como o Conselho Escolar poderia melhorar sua atuação no cotidiano da escola?
- Não sei
- Teste
- Se reunir mais vezes e promover rodas de conversas entre pais/professores/alunos.
- Sempre nos informando tudo o que aconteceu na escola
- Visitando cada família na qual, não seguem os requisitos da escola.
- As participação do Conselho e gestão.
- Sempre incentiva os meninos irem pra escola
- Sla
- Acho que cumprem o seu trabalho de forma completa, apesar de não ser fácil em relação ao comportamento de alguns alunos.
- Se todo mundo se empenhasse para desenvolver seu devido papel na própria escola e na sociedade.
- Mais tempo!

- Fazendo a maior parte do tempo com mais conversas entre o conceilheiros escolar
- Fazendo Bom trabalho na aprendizagem dos alunos
- Nao sei
- Mudando os horários de reuniões
- Ter tempo pra reunião

**APÊNDICE L: ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AOS MEMBROS DO  
CONSELHO ESCOLAR DA ESCOLA TABELIÃO JOSÉ PINTO QUEZADO**

1. Qual o seu nome completo?
2. Qual a sua idade?
3. Há quanto tempo você estuda/trabalha na EEMTI Tabetião José Pinto Quezado?
4. Qual segmento você representa no Conselho Escolar?
5. Há quanto tempo você está atuando como conselheiro?
6. Qual a frequência dos pais às reuniões realizadas pela escola?
7. De que forma os pais são convidados para as reuniões na escola?
8. Os pais, de um modo geral, participam da vida escolar de seus filhos? De que forma?
9. Qual a relação do Conselho Escolar com os pais dos alunos desta escola?
10. Como você avalia a participação dos pais dos alunos nas tomadas de decisões da escola?
11. Além da atuação do Núcleo Gestor, há participação de outros indivíduos ou grupos na gestão escolar? De quais indivíduos e/ou grupos?
12. De que formas pode ocorrer a participação no dia-a-dia da EEMTI Tabetião José Pinto Quezado?
13. Quais obstáculos dificultam uma maior participação da comunidade na gestão da escola?
14. Qual é o papel do Conselho Escolar para uma gestão mais participativa?
15. Qual é a função do Conselho Escolar?
16. Você participou de alguma formação para atuar como conselheiro?
17. Você participa com que frequência das reuniões do Conselho Escolar?
18. Em algum momento houve dificuldades de reunir todos os membros do Conselho Escolar? Por quê? (Pergunta exclusiva para o presidente do Conselho)
19. Como ocorre o processo de convocação para as reuniões dos conselheiros?
20. O Conselho Escolar tem colaborado com o gestor, discutindo, dialogando e compartilhando responsabilidades referente aos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola? Em caso positivo: poderia citar algumas situações em que isso ocorre? Em caso negativo: quais os motivos que impedem que o conselho não esteja atuando como parceiro do gestor?

21. Quais são os principais assuntos sobre os quais o Conselho Escolar delibera?
22. O Conselho Escolar possibilita ações e momentos para que haja a participação das comunidades escolar e local nas decisões da gestão? De que maneira?
23. Você saberia afirmar se neste mandato o Conselho Escolar elaborou o plano de ação anual? Ele está sendo executado?
24. Você conhece os documentos norteadores de funcionamento do Conselho Escolar? Poderia citar algum(ns)?
25. De que forma o Conselho Escolar tem realizado a prestação de contas dos recursos recebidos às comunidades escolar e local?
26. Qual a participação do Conselho Escolar na proposta pedagógica da escola?
27. Nas reuniões que você já participou foram deliberadas questões de natureza pedagógica? Se sim, quais?
28. O Conselho Escolar já deliberou sobre questões do currículo escolar?

## APÊNDICE M – ENTREVISTA PRESIDENTE DO CONSELHO ESCOLAR

1	<b>Qual o seu nome completo?</b>	
2	<b>Qual a sua idade?</b>	35
3	<b>Há quanto tempo você estuda/trabalha na EEMTI Tabelaio José Pinto Quezado?</b>	4 anos
4	<b>Qual segmento você representa no Conselho Escolar?</b>	Presidente
5	<b>Há quanto tempo você está atuando como conselheiro?</b>	2 anos
6	<b>Qual a frequência dos pais às reuniões realizadas pela escola?</b>	A menos que aconteça alguma eventualidade as reuniões são realizadas bimestralmente.
7	<b>De que forma os pais são convidados para as reuniões na escola?</b>	Por meio de convite impresso e enviado por cada aluno.
8	<b>Os pais, de um modo geral, participam da vida escolar de seus filhos? De que forma?</b>	Sim. Além das reuniões que são realizadas tem também os grupos de Whatsapp que foram criados com os pais de cada turma. Nos quais são colocadas informações diversas. Tem também o atendimento aos pais realizados pelo Professor Diretor de Turma, nos quais os professores estão à disposição para fazer esse atendimento.
9	<b>Qual a relação do Conselho Escolar com os pais dos alunos desta escola?</b>	O conselho se preocupa com a tomada de decisões, o seguimento das regras. No caso o representante de pais no conselho sempre é convidado a participar das reuniões e a escola sempre procura ouvir a opinião dos pais quando ocorre algum acontecimento novo.
10	<b>Como você avalia a participação dos pais dos alunos nas tomadas de decisões da escola?</b>	Eu acho que em se tratando do Tabelaio a participação é boa. A escola sempre procura ouvir os pais. De forma democrática tomando decisões. Acho que há uma participação boa.
11	<b>Além da atuação do Núcleo Gestor, há participação de outros indivíduos ou grupos na gestão escolar? De quais indivíduos e/ou grupos?</b>	Neste caso aí eu desconheço.
12	<b>De que formas pode ocorrer a participação no dia-a-dia da EEMTI Tabelaio José Pinto Quezado?</b>	Há participação e sempre ocorre por meio de reuniões. Através de alunos, pais, há também a participação do Grêmio.

13	<b>Quais obstáculos dificultam uma maior participação da comunidade na gestão da escola?</b>	Tem sim. Acho que comodismo por parte de alguns membros da comunidade escolar. Falta de entendimento por parte de muitos pais. A distância também e falta de acesso de algumas comunidades. Mais ações por parte da escola que promovam uma integração maior.
14	<b>Qual é o papel do Conselho Escolar para uma gestão mais participativa?</b>	Na escola Tabelaão ele atua mais para tomar decisões burocráticas. Acho que se realmente tivesse um engajamento maior e mais reuniões, enfim... No momento atua mais nestas tomadas de decisões burocráticas. Ele não tem atuado de forma realmente efetiva.
15	<b>Qual é a função do Conselho Escolar?</b>	Presidente do Conselho
16	<b>Você participou de alguma formação para atuar como conselheiro?</b>	Não. Seria muito importante que houvesse.
17	<b>Você participa com que frequência das reuniões do Conselho Escolar?</b>	Sim. Tenho participado de todas as reuniões.
18	<b>Em algum momento houve dificuldades de reunir todos os membros do Conselho Escolar? Por quê? (Pergunta exclusiva para o presidente do Conselho)</b>	Sim. A maior dificuldade é encontrar um horário em que todos os membros estejam disponíveis.
19	<b>Como ocorre o processo de convocação para as reuniões dos conselheiros?</b>	O convite é feito via ligação ou mensagem.
20	<b>O Conselho Escolar tem colaborado com o gestor, discutindo, dialogando e compartilhando responsabilidades referente aos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola? Em caso positivo: poderia citar algumas situações em que isso ocorre? Em caso negativo: quais os motivos que impedem que o conselho não esteja atuando como parceiro do gestor?</b>	Há dois anos que estou no Conselho e a gente teve poucas reuniões. Nessas reuniões foi discutido: uso da farda, questão de construção de muros, instalação de câmeras, questões que envolvem a indisciplina de alunos, remanejamento de alunos para outras turmas. O que foi discutido até o momento foram esses pontos.
21	<b>Quais são os principais assuntos sobre os quais o Conselho Escolar delibera?</b>	Assuntos de natureza interna. (acima)
22	<b>O Conselho Escolar possibilita ações e momentos para que haja a participação das comunidades escolar e</b>	Acho que não. As reuniões que tem ocorrido na escola são mais promovidos pela própria gestão em si e não pelo conselho.

	<b>local nas decisões da gestão? De que maneira?</b>	
23	<b>Você saberia afirmar se neste mandato o Conselho Escolar elaborou o plano de ação anual? Ele está sendo executado?</b>	Pelo Conselho não foi elaborado. A razão disso foi a falta de orientação. Eu fui meio que "jogado". Então realmente não fui orientado a fazer plano nenhum.
24	<b>Você conhece os documentos norteadores de funcionamento do Conselho Escolar? Poderia citar algum(ns)?</b>	Eu sei que ele trabalha muito em cima do PPP da escola. Já ouvi falar também sobre o Estatuto da escola, mas também não tenho conhecimento.
25	<b>De que forma o Conselho Escolar tem realizado a prestação de contas dos recursos recebidos às comunidades escolar e local?</b>	O conselho escolar não tem participado da prestação de contas. Que eu me recorde não tive o contato algum com a parte financeira. Isso é dito nas reuniões gerais, para todos os professores.
26	<b>Qual a participação do Conselho Escolar na proposta pedagógica da escola?</b>	Participa da execução da proposta pedagógica. Mas na elaboração não, pelo menos de 2018 para cá não. Só age mais questões burocráticas mesmo, essa parte aí não.
27	<b>Nas reuniões que você já participou foram deliberadas questões de natureza pedagógica? Se sim, quais?</b>	Acho que não. Em se tratando de sala de aula não. Somente em questões de indisciplina e quais estratégias tomar em relação a isso. Em outros pontos não. Não me recorde.
28	<b>O Conselho Escolar já deliberou sobre questões do currículo escolar?</b>	Do currículo também não.

**APÊNDICE N – ENTREVISTA REPRESENTANTE DOS ALUNOS NO CONSELHO ESCOLAR**

1	<b>Qual o seu nome completo?</b>	
2	<b>Qual a sua idade?</b>	16
3	<b>Há quanto tempo você estuda/trabalha na EEMTI Tabelaão José Pinto Quezado?</b>	3 anos
4	<b>Qual segmento você representa no Conselho Escolar?</b>	Alunos
5	<b>Há quanto tempo você está atuando como conselheiro?</b>	2 anos
6	<b>Qual a frequência dos pais às reuniões realizadas pela escola?</b>	Muitos pais não podem ir por conta de vários motivos: transporte, localidade, enfim.. Mas a frequência dos pai, até realizando incentivos como café da manhã ou algo do tipo, pra ajudar com que esses pais venham a participar das reuniões. Para saber como está o desenvolvimento dos seus filhos na escola.
7	<b>De que forma os pais são convidados para as reuniões na escola?</b>	A coordenação ela faz o convite impresso que é entregue aos alunos da escola e a partir daí nós, os alunos, repassamos os convites aos pais que são convidados a irem às reuniões.
8	<b>Os pais, de um modo geral, participam da vida escolar de seus filhos? De que forma?</b>	Eu acredito que os pais participam da vida escolar dos filhos sim, até porque uma formas de participação é ir às reuniões da escola, onde vai ser deliberado sobre vários temas relacionados aos alunos, além disso no incentivo ao estudo e também em relação à questão da recompensa ao bom desempenho que neste caso a escola realiza este papel muito bem.
9	<b>Qual a relação do Conselho Escolar com os pais dos alunos desta escola?</b>	Existe uma relação, até porque o Conselho Escolar vai realizar a tomada de decisão, que vai envolver tanto o alunado como o grupo dos pais.
10	<b>Como você avalia a participação dos pais dos alunos nas tomadas de decisões da escola?</b>	A maioria participa sim, mas sempre há uma exceção, que no caso essa participação ela é incentivada pela escola já pra manter, no caso, a gestão da democracia.
11	<b>Além da atuação do Núcleo Gestor, há participação de outros indivíduos ou grupos na gestão escolar? De quais indivíduos e/ou grupos?</b>	Há uma participação sim. Até porque a escola preza muito pelo bem estar do aluno então o aluno vai dar sugestões e a escola dependendo da sugestão vai acatar ou não. Ela vai ter uma participação sim dos alunos, além dos alunos os pais também.

12	<b>De que formas pode ocorrer a participação no dia-a-dia da EEMTI Tabelaio José Pinto Quezado?</b>	Há uma participação sim. Até porque muitos alunos tem total autonomia para ir na direção, na sala do núcleo gestor e exprimir seu ponto de vista nos assuntos da escola, falando algo relacionado por exemplo à questão de didática de professores, enfim, vai ter uma participação no caso. Vai depender do aluno, ele vai ter total autonomia para ir na região do núcleo gestor e exprimir sua opinião.
13	<b>Quais obstáculos dificultam uma maior participação da comunidade na gestão da escola?</b>	Sim, existem alguns obstáculos, até porque a população em geral enfrenta problemas no dia a dia. Muitos pais enfrentam dificuldade devido a sua localidade, até porque a escola tem alunos que moram em regiões muito distantes e isso dificulta a participação e além disso muitos pais não participam porque os filhos não dão, digamos, oportunidade.
14	<b>Qual é o papel do Conselho Escolar para uma gestão mais participativa?</b>	No caso o Conselho Escolar é um órgão que tem como intuito realizar uma tomada de decisões na escola e esse órgão realiza essa tomada de decisão de maneira democrática, por qual motivo? Nessa corporação os membros são compostos por alunos, professores, pais e demais responsáveis, ou seja, vai ter uma gestão democrática inclusa nesse órgão. E no caso, o papel do Conselho Escolar é a tomada de decisões que é realizado no interior da instituição. Através da participação de alunos, professores e demais responsáveis.
15	<b>Qual é a função do Conselho Escolar?</b>	Representante dos alunos na instituição
16	<b>Você participou de alguma formação para atuar como conselheiro?</b>	Digamos que não foi uma formação específica. Mas o presidente do Conselho, no caso nosso professor Cicero Taveira, ele realiza um processo de instrução, explicando detalhadamente a minha função no Conselho Escolar e demais membros
17	<b>Você participa com que frequência das reuniões do Conselho Escolar?</b>	Sim. Sempre que há reunião os membros estão participando efetivamente, inclusive a minha pessoa.
18	<b>Em algum momento houve dificuldades de reunir todos os membros do Conselho Escolar? Por quê? (Pergunta exclusiva para o presidente do Conselho)</b>	
19	<b>Como ocorre o processo de convocação para as reuniões dos conselheiros?</b>	É escolhido algum representante do Conselho e ele vai entrar em contato com os demais membros para avisar da reunião. É feito de forma oral, levando em conta as disponibilidades de cada pessoa.

20	<p><b>O Conselho Escolar tem colaborado com o gestor, discutindo, dialogando e compartilhando responsabilidades referente aos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola? Em caso positivo: poderia citar algumas situações em que isso ocorre? Em caso negativo: quais os motivos que impedem que o conselho não esteja atuando como parceiro do gestor?</b></p>	<p>Sim. Uma dessas situações em que eu posso exemplificar foi a tomada de decisão em relação ao uso da farda escolar ou de blusa branca. Neste caso envolveu tanto o núcleo gestor como o conselho. Outro exemplo: regalmente quando há algum problema envolvendo os estudantes da escola, o Conselho se reúne para deliberar acerca dessa dificuldade encontrada pelos estudantes, a exemplo da aluno Angélica que não possui acesso a internet e o Conselho vai deliberar em relação a essas dificuldades dos alunos também. Envolvendo tanto o núcleo gestor como os alunos.</p>
21	<p><b>Quais são os principais assuntos sobre os quais o Conselho Escolar delibera?</b></p>	<p>O conselho delibera sobre assuntos que estão ligado a qualidade de ensino e a questão da gestão democrática escolar.</p>
22	<p><b>O Conselho Escolar possibilita ações e momentos para que haja a participação das comunidades escolar e local nas decisões da gestão? De que maneira?</b></p>	<p>Sim porque as ações do Conselho são tomadas por um meio democrático, ou seja, vai incluir tanto a comunidade dos alunos, dos pais e do núcleo gestor.</p>
23	<p><b>Você saberia afirmar se neste mandato o Conselho Escolar elaborou o plano de ação anual? Ele está sendo executado?</b></p>	<p>Assim... na primeira reunião do Conselho ficou estabelecido uma metas. Que essas metas deveriam ser cumpridas ao longo da gestão deste Conselho. E no caso essas metas estão sendo cumpridas, a exemplo dos debates acerca das dificuldades dos alunos em ter acesso aos estudos. Em relação ao plano de ação anual não foi me informado, só que até o que eu sei todas as reuniões são realizadas através de metas a cumprir, então eu não chamaria de plano anual, mas de metas pra resolver os problemas das escolas. Sobre um plano de metas eu não sei informar. Mas todas as reuniões são postas em atas que colabora também.</p>
24	<p><b>Você conhece os documentos norteadores de funcionamento do Conselho Escolar? Poderia citar algum(ns)?</b></p>	<p>O plano pedagógico, o regimento escolar que é a norma de maior hierarquia da escola e a questão do plano de metas.</p>
25	<p><b>De que forma o Conselho Escolar tem realizado a prestação de contas dos recursos recebidos às comunidades escolar e local?</b></p>	
26	<p><b>Qual a participação do Conselho Escolar na proposta pedagógica da escola?</b></p>	<p>Sim. Ele busca garantir a qualidade de ensino e a gestão democrática escolar.</p>

27	<b>Nas reuniões que você já participou foram deliberadas questões de natureza pedagógica? Se sim, quais?</b>	O conselho em determinada reunião discutiu acerca das metodologias utilizadas em disciplinas específicas. Por exemplo: foi debatida a questão da disciplina de Núcleo, no caso NTPPS, de como a metodologia poderia ser desenvolvida, já que alguns alunos estavam reclamando do plano que é enviado para a escola. A partir daí a escola tentou adaptar da melhor maneira possível, lógico assegurando tudo aquilo que está no plano para promover a saúde mental do aluno, trabalhar as competências socioemocionais, mas a escola realizou algumas modificações a fim de que o aluno se sintasse mais adaptado a essa metodologia da matéria de Núcleo.
28	<b>O Conselho Escolar já deliberou sobre questões do currículo escolar?</b>	O conselho debateu acerca do currículo escolar, que no caso é aquela grade que será seguida pelos alunos. O que foi debatido no Conselho: foi construído no caso ao longo deste período letivo, no caso dos anos anteriores e deste também os planos de metas com objetivo de atender as necessidades dos estudantes e também relação ao projeto pedagógico da escola.

**APÊNDICE O – ENTREVISTA REPRESENTANTE DOS PAIS NO CONSELHO ESCOLAR**

1	<b>Qual o seu nome completo?</b>	
2	<b>Qual a sua idade?</b>	32
3	<b>Há quanto tempo você estuda/trabalha na EEMTI Tabelaão José Pinto Quezado?</b>	7 anos
4	<b>Qual segmento você representa no Conselho Escolar?</b>	Mãe de aluno
5	<b>Há quanto tempo você está atuando como conselheiro?</b>	Não lembro bem. Mas acho que são 3 anos.
6	<b>Qual a frequência dos pais às reuniões realizadas pela escola?</b>	Eu acho que os pais frequentam as reuniões da escola do meu ponto de vista. Acho que quando é uma reunião tipo aquele que é multirão, todo mundo. Acho que frequentam mais, mas não 100%. Acho que 80%.
7	<b>De que forma os pais são convidados para as reuniões na escola?</b>	Os pais são convidados através de convite impresso e, às vezes, por convite online e virtual.
8	<b>Os pais, de um modo geral, participam da vida escolar de seus filhos? De que forma?</b>	De um modo geral acho que a maioria sim. Mas existe uma minoria que não. Mas quanto a acompanhar se o filho está fazendo as tarefas essas coisas eu acho que não. Só se preocupam no final do ano. É mais preocupação da escola mesmo.
9	<b>Qual a relação do Conselho Escolar com os pais dos alunos desta escola?</b>	Não. O conselho escolar não ouve os pais. Eu acho que não. A maioria não. Acho que deixa a desejar, por conta dos pais.
10	<b>Como você avalia a participação dos pais dos alunos nas tomadas de decisões da escola?</b>	Quando convém aos pais sim. A maioria participa.
11	<b>Além da atuação do Núcleo Gestor, há participação de outros indivíduos ou grupos na gestão escolar? De quais indivíduos e/ou grupos?</b>	Com certeza. O núcleo gestor da escola nunca toma uma decisão só por eles. Eles sempre tem outras opiniões para chegar numa conclusão. Tem decisões que influi os pais, tem decisões que influi os funcionários, os alunos. Depende da decisão que o núcleo gestor vai tomar. Varia.
12	<b>De que formas pode ocorrer a participação no dia-a-dia da EEMTI Tabelaão José Pinto Quezado?</b>	Um exemplo: lembro do momento que a escola foi se transformar em tempo integral. Primeiro a gestão da escola conversou com todos os funcionários, ai chamou os alunos, os pais. Foi todo mundo pra tomar essa decisão. A escola convocou a todos.
13	<b>Quais obstáculos dificultam uma maior participação da comunidade na gestão da escola?</b>	O que dificulta ter mais participação, tipo os pais dos alunos. Alguns moram longe, tipo assim daí não querem deixar de fazer as coisas pra ir. Acho que mais pelos pais dos alunos. A distância também seria um problema.

14	<b>Qual é o papel do Conselho Escolar para uma gestão mais participativa?</b>	Eu acho que o Conselho faz a parte dele. Acho que é a ajuda mesmo deveria ser dos pais. Como não são frequentes as reuniões dava pra eles darem um jeito e ir. Acho que o conselho faz a parte, convoca pra reunião e é importante a reunião do Conselho. Ocorre mais pela parte dos pais mesmo.
15	<b>Qual é a função do Conselho Escolar?</b>	Mãe de aluno
16	<b>Você participou de alguma formação para atuar como conselheiro?</b>	Não. Se houve não lembro.
17	<b>Você participa com que frequência das reuniões do Conselho Escolar?</b>	Sim. Sempre que sou convidada eu participo.
18	<b>Em algum momento houve dificuldades de reunir todos os membros do Conselho Escolar? Por quê? (Pergunta exclusiva para o presidente do Conselho)</b>	
19	<b>Como ocorre o processo de convocação para as reuniões dos conselheiros?</b>	Eles fazem o convite uma semana antes daí reforçam o convite. Mandam mensagem. É impresso e virtual.
20	<b>O Conselho Escolar tem colaborado com o gestor, discutindo, dialogando e compartilhando responsabilidades referente aos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola? Em caso positivo: poderia citar algumas situações em que isso ocorre? Em caso negativo: quais os motivos que impedem que o conselho não esteja atuando como parceiro do gestor?</b>	Acho que sim. Por exemplo: uma decisão sobre expulsão de aluno, daí o conselho sempre está presente. Já houve caso desse, inclusive eu já participei de uma decisão dessa.
21	<b>Quais são os principais assuntos sobre os quais o Conselho Escolar delibera?</b>	Fala um pouquinho de tudo. Às vezes é uma reunião pra resolver um problema. Mas eles falam de tudo. Falam sobre a gestão, sobre os alunos, sobre a parte financeira. Falam tudo. Relatam tudo.
22	<b>O Conselho Escolar possibilita ações e momentos para que haja a participação das comunidades escolar e local nas decisões da gestão? De que maneira?</b>	Acho que não. Na minha opinião não. Eu não lembro de nenhuma ação que eles fizeram.
23	<b>Você saberia afirmar se neste mandato o Conselho Escolar elaborou o plano de ação anual? Ele está sendo executado?</b>	Não sei dizer. Se tem eu não tenho conhecimento.
24	<b>Você conhece os documentos norteadores de funcionamento do Conselho Escolar? Poderia citar algum(ns)?</b>	Por cima. Eu não lembro do documento, mas eu conheço por cima. Inclusive tem umas atas que eu assino, mas é mais sobre a merenda escolar.

25	<b>De que forma o Conselho Escolar tem realizado a prestação de contas dos recursos recebidos às comunidades escolar e local?</b>	Eu não sei falar sobre essa parte.
26	<b>Qual a participação do Conselho Escolar na proposta pedagógica da escola?</b>	Eu acredito que sim. Eu não sei de que forma. Mas acho que o Conselho participa da parte pedagógica.
27	<b>Nas reuniões que você já participou foram deliberadas questões de natureza pedagógica? Se sim, quais?</b>	Sim. Sempre é debatida a parte pedagógica nas reuniões. Eles falam de projetos.
28	<b>O Conselho Escolar já deliberou sobre questões do currículo escolar?</b>	Sim.

**APÊNDICE P – ENTREVISTA REPRESENTANTE DOS FUNCIONÁRIOS NO  
CONSELHO ESCOLAR**

1	<b>Qual o seu nome completo?</b>	
2	<b>Qual a sua idade?</b>	25
3	<b>Há quanto tempo você estuda/trabalha na EEMTI Tabelaão José Pinto Quezado?</b>	4 anos
4	<b>Qual segmento você representa no Conselho Escolar?</b>	Funcionários
5	<b>Há quanto tempo você está atuando como conselheiro?</b>	1 ano
6	<b>Qual a frequência dos pais às reuniões realizadas pela escola?</b>	Bimestral. A maioria participam. Mais de 50%.
7	<b>De que forma os pais são convidados para as reuniões na escola?</b>	Por meio de convite e meios digitais, eletrônicos.
8	<b>Os pais, de um modo geral, participam da vida escolar de seus filhos? De que forma?</b>	Sim. Participam através das reuniões. Alguns procuram saber o desempenho dos filhos e vêm à escola, acho que 25% dos pais.
9	<b>Qual a relação do Conselho Escolar com os pais dos alunos desta escola?</b>	Sim, tem como representantes de pais que é nomeado representantes de pais e esse representante nas reuniões do Conselho Escolar. A participação é através deste representante.
10	<b>Como você avalia a participação dos pais dos alunos nas tomadas de decisões da escola?</b>	Sim. Geralmente os pais são convidados para as reuniões e os pais participam sim.
11	<b>Além da atuação do Núcleo Gestor, há participação de outros indivíduos ou grupos na gestão escolar? De quais indivíduos e/ou grupos?</b>	Sim. Professores e toda a comunidade escolar. Os professores também conseguem ajudar na tomada de decisões.
12	<b>De que formas pode ocorrer a participação no dia-a-dia da EEMTI Tabelaão José Pinto Quezado?</b>	Por meio de sugestões dos professores e até mesmo pela comunidade escolar. Os alunos também participam.
13	<b>Quais obstáculos dificultam uma maior participação da comunidade na gestão da escola?</b>	Dos pais por eles trabalharem e não poderem estar sempre presentes.
14	<b>Qual é o papel do Conselho Escolar para uma gestão mais participativa?</b>	Poderia fazer uma ponte entre a comunidade escolar e a gestão.
15	<b>Qual é a função do Conselho Escolar?</b>	Funcionários
16	<b>Você participou de alguma formação para atuar como conselheiro?</b>	Não.

17	<b>Você participa com que frequência das reuniões do Conselho Escolar?</b>	Participo frequentemente. Sempre que tem reunião eu estou presente.
18	<b>Em algum momento houve dificuldades de reunir todos os membros do Conselho Escolar? Por quê? (Pergunta exclusiva para o presidente do Conselho)</b>	
19	<b>Como ocorre o processo de convocação para as reuniões dos conselheiros?</b>	Através de mídias sociais.
20	<b>O Conselho Escolar tem colaborado com o gestor, discutindo, dialogando e compartilhando responsabilidades referente aos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola? Em caso positivo: poderia citar algumas situações em que isso ocorre? Em caso negativo: quais os motivos que impedem que o conselho não esteja atuando como parceiro do gestor?</b>	Sim. Na tomada de decisão quanto ao fardamento, na tomada de decisão quanto à estrutura da escola e quanto à segurança da escola também.
21	<b>Quais são os principais assuntos sobre os quais o Conselho Escolar delibera?</b>	Disciplina, fardamento e uso de câmeras.
22	<b>O Conselho Escolar possibilita ações e momentos para que haja a participação das comunidades escolar e local nas decisões da gestão? De que maneira?</b>	Acho que não. Não tenho conhecimento de nenhuma ação nesse sentido.
23	<b>Você saberia afirmar se neste mandato o Conselho Escolar elaborou o plano de ação anual? Ele está sendo executado?</b>	Sim. Mas não sei onde está.
24	<b>Você conhece os documentos norteadores de funcionamento do Conselho Escolar? Poderia citar algum(ns)?</b>	Sim. O Estatuto. Só conheço este.
25	<b>De que forma o Conselho Escolar tem realizado a prestação de contas dos recursos recebidos às comunidades escolar e local?</b>	
26	<b>Qual a participação do Conselho Escolar na proposta pedagógica da escola?</b>	Participa sim. Não sei de que forma.

27	<b>Nas reuniões que você já participou foram deliberadas questões de natureza pedagógica? Se sim, quais?</b>	Sim. Teve estratégias de ensino como melhorar. Para fazer as turmas evoluírem mais.
28	<b>O Conselho Escolar já deliberou sobre questões do currículo escolar?</b>	Acho que não.

**APÊNDICE Q – ENTREVISTA REPRESENTANTE DOS PROFESSORES NO  
CONSELHO ESCOLAR**

1	<b>Qual o seu nome completo?</b>	
2	<b>Qual a sua idade?</b>	43
3	<b>Há quanto tempo você estuda/trabalha na EEMTI Tabelaão José Pinto Quezado?</b>	12 anos
4	<b>Qual segmento você representa no Conselho Escolar?</b>	Professores
5	<b>Há quanto tempo você está atuando como conselheiro?</b>	2 anos
6	<b>Qual a frequência dos pais às reuniões realizadas pela escola?</b>	Cerca de 70% dos pais participam.
7	<b>De que forma os pais são convidados para as reuniões na escola?</b>	Através de convites impressos e pelas redes sociais.
8	<b>Os pais, de um modo geral, participam da vida escolar de seus filhos? De que forma?</b>	A maioria é bem presente. Eles vêm à escola sempre que a gente chama. E muitos entram em contato para saber como os filhos estão.
9	<b>Qual a relação do Conselho Escolar com os pais dos alunos desta escola?</b>	Existe porque a maior parte do conselho somos nós professores e os alunos. Então a gente tem um parceria e sempre buscando ajudar.
10	<b>Como você avalia a participação dos pais dos alunos nas tomadas de decisões da escola?</b>	Tem participação dos pais, principalmente daqueles alunos que são destaque, aqueles alunos que são considerados os melhores da escola. Eles participam e colaboram com a escola sempre que a gente convida. Porém quando o assunto é relacionado com o comportamento dos filhos eles buscam justificativas para amenizar a situação.
11	<b>Além da atuação do Núcleo Gestor, há participação de outros indivíduos ou grupos na gestão escolar? De quais indivíduos e/ou grupos?</b>	Tem porque o gestor da escola costuma abrir espaço. Ele pede muitas sugestões dos professores, dos alunos e até mesmo dos pais. Mas o grupo que mais atua é o dos professores.
12	<b>De que formas pode ocorrer a participação no dia-a-dia da EEMTI Tabelaão José Pinto Quezado?</b>	Eu acho que cada vez que se abre espaço para pedi opinião as oportunidades vão surgindo, daí democraticamente quem quer falar e quer contribuir fica mais fácil.

13	<b>Quais obstáculos dificultam uma maior participação da comunidade na gestão da escola?</b>	Talvez a localização da escola, porque ela não fica no centro e mais da metade dos alunos é da zona rural. Ou até mesmo a transferência de responsabilidade que esse é um problema que a gente tem na escola, pois quanto tem algum problema sempre se transfere para outra pessoa, isso não é do meu feitio é de fulano, mais ou menos isso.
14	<b>Qual é o papel do Conselho Escolar para uma gestão mais participativa?</b>	Eu acho que sim. O Conselho deve ser democrático, deve ser parceiro da escola, procurar a ética profissional, esse tipo de coisa.
15	<b>Qual é a função do Conselho Escolar?</b>	Professores
16	<b>Você participou de alguma formação para atuar como conselheiro?</b>	Não. Mas eu participo ativamente de todas as reuniões que sou chamada. Se houvesse formação seria bom, pois a gente tem que estar sempre aprendendo.
17	<b>Você participa com que frequência das reuniões do Conselho Escolar?</b>	Sempre que sou convocada eu participo. É muito raro eu não participar.
18	<b>Em algum momento houve dificuldades de reunir todos os membros do Conselho Escolar? Por quê? (Pergunta exclusiva para o presidente do Conselho)</b>	
19	<b>Como ocorre o processo de convocação para as reuniões dos conselheiros?</b>	Às vezes na sala dos professores verbalmente e outras vezes nas redes sociais.
20	<b>O Conselho Escolar tem colaborado com o gestor, discutindo, dialogando e compartilhando responsabilidades referente aos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola? Em caso positivo: poderia citar algumas situações em que isso ocorre? Em caso negativo: quais os motivos que impedem que o conselho não esteja atuando como parceiro do gestor?</b>	Bom, a gente pode citar a cobrança do uso de farda dos alunos por exemplo, se iria aderir ou não. Mas acho que é muito pouco. Poderia ser mais atuante.
21	<b>Quais são os principais assuntos sobre os quais o Conselho Escolar delibera?</b>	Os interesses do aluno, a aprendizagem, como está o andamento das aulas, como está o andamento do núcleo gestor. E principalmente eles falam muito da questão alimentar dos alunos.
22	<b>O Conselho Escolar possibilita ações e momentos para que haja a participação das comunidades escolar e local nas decisões da gestão? De que maneira?</b>	Esta questão não sei responder. Pois às vezes que a gente participou de algo deste tipo foi por convocação dos alunos ou da direção. Não partiu do Conselho.
23	<b>Você saberia afirmar se neste mandato o Conselho Escolar elaborou o plano de ação anual? Ele está sendo executado?</b>	Ele estava para ser feito este ano. Não foi feito por falta de oportunidade.

24	<b>Você conhece os documentos norteadores de funcionamento do Conselho Escolar? Poderia citar algum(ns)?</b>	Não conheço aprofundado. Mas sei que está baseado no ECA e PPP.
25	<b>De que forma o Conselho Escolar tem realizado a prestação de contas dos recursos recebidos às comunidades escolar e local?</b>	Esse repasse de contas existe mais na reunião de pais. Então o Conselho não aborda essa questão.
26	<b>Qual a participação do Conselho Escolar na proposta pedagógica da escola?</b>	No planejamento e execução da proposta.
27	<b>Nas reuniões que você já participou foram deliberadas questões de natureza pedagógica? Se sim, quais?</b>	É sim. Comportamento em sala de aula. Cumprimento dos horários por parte dos professores e alunos. O uso das aulas diversificadas, o uso do celular nas horas indevidas e as saídas repentinas dos alunos.
28	<b>O Conselho Escolar já deliberou sobre questões do currículo escolar?</b>	Não. Isso daí é feito pelo grupo de professores. Mas o conselho não participa.

APÊNDICE R: MODELO DA AGENDA ESCOLAR



# AGENDA ESCOLAR

## 2021





### DADOS PESSOAIS

Estudante: \_\_\_\_\_

Data de Nascimento: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tipo sanguíneo: \_\_\_\_\_

Problema de Saúde? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Responsável: \_\_\_\_\_ Parentesco: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_

Responsável: \_\_\_\_\_ Parentesco: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_

Fevereiro 2021						
Domingo	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado
	1 Início da Ano Letivo	2	3	4	5	6
7	8 Avaliação Diagnóstica	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28						

**Anotações importantes**

---



---



---



---



---



---



---



---



---

**Recados do professor(a)**

---



---



---



---



---



---

**Recados da gestão escolar**

---



---



---



---



---



---

**Recados dos pais**

---



---



---



---



---



---

<b>Março 2021</b>						
Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17 <small>Aniversário da Escola</small>	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

**Anotações importantes**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Recados do professor(a)**

---

---

---

---

---

---

**Recados da gestão escolar**

---

---

---

---

---

---

**Recados dos pais**

---

---

---

---

---

---

<b>Abril 2021</b>						
Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
			1	2	3	4
5 <small>Provas Bimestrais</small>	6 <small>Provas Bimestrais</small>	7 <small>Provas Bimestrais</small>	8 <small>Provas Bimestrais</small>	9 <small>Provas Bimestrais</small>	10	11
12 <small>Rec. Paralelos</small>	13 <small>Rec. Paralelos</small>	14 <small>Rec. Paralelos</small>	15 <small>Rec. Paralelos</small>	16 <small>Rec. Paralelos</small>	17	18
19	20 <small>Reunião de Pais</small>	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

Anotações importantes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Recados do professor(a)

---

---

---

---

---

---

Recados da gestão escolar

---

---

---

---

---

---

Recados dos pais

---

---

---

---

---

---

### Junho 2021

Domingo	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>13</b>	<b>14</b> Provas Bimestrais	<b>15</b> Provas Bimestrais	<b>16</b> Provas Bimestrais	<b>17</b> Provas Bimestrais	<b>18</b> Provas Bimestrais	<b>19</b>
<b>20</b>	<b>21</b> Rec. Paralelas	<b>22</b> Rec. Paralelas	<b>23</b> Rec. Paralelas	<b>24</b> Rec. Paralelas	<b>25</b> Rec. Paralelas	<b>26</b>
<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b> Reunião de Pais	<b>30</b>			

### Anotações importantes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Recados do professor(a)

---

---

---

---

---

---

### Recados da gestão escolar

---

---

---

---

---

---

### Recados dos pais

---

---

---

---

---

---

**Maio 2021**

Domingo	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado
						1
2	3 <small>Cincoas Escolar</small>	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

**Anotações importantes**


---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Recados do professor(a)**


---

---

---

---

---

---

**Recados da gestão escolar**


---

---

---

---

---

---

**Recados dos pais**


---

---

---

---

---

---