



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL – UTIC**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS**  
**MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**DESAFIOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

**DESAFIOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA**  
**EEF PAULO BARBOSA LEITE,**  
**EM CARIRIAÇU-CE, NO ANO DE 2023**

**CRISTINA ONASSES VIANA ARAÚJO**

**Assunção – PY**

**Julho, 2024.**

**CRISTINA ONASSES VIANA ARAUJO**

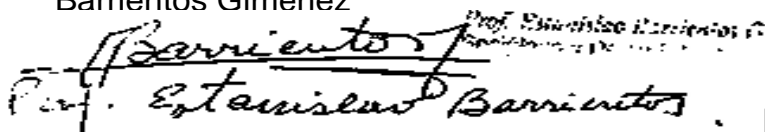
**DESAFIOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA  
EEF PAULO BARBOSA LEITE, EM CARIRIAÇU-CE, NO ANO DE 2023**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Ciências da Educação, Faculdade de Ciências Humanas e Exatas, da Universidade Tecnológica Intercontinental — UTIC, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências da Educação.

**Linha de investigação:** Gestão Escolar

**Orientador:** Prof. Dr. Estanislao

Barrientos Giménez

  
Prof. Estanislao Barrientos  
Prof. Estanislao Barrientos



**Assunção – PY**

**Julho, 2024.**

## DIREITOS DA AUTORA

Cristina Onasses Viana Araujo, brasileira, casada, portadora da cédula de identidade RG Nº 762.458.883-87 — SSPDS/CE/Brasil, autora da dissertação intitulada “DESAFIOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA E.E.F. PAULO BARBOSA LEITE, EM CARIRIAÇU-CE, NO ANO DE 2023”, declara que, voluntariamente, cede de forma gratuita, ilimitada e irrevogável em favor da Universidade Tecnológica Intercontinental — UTIC os direitos autorais como autora do conteúdo patrimonial que pertence à obra de referência. De acordo com o exposto, concede à UTIC a capacidade de comunicar o trabalho, divulgar, publicar e reproduzir em mídia analógica ou digital sobre a oportunidade que ela assim o entender. A UTIC deve indicar que a autoria ou a criação do trabalho corresponde à autora e a ela fará referência e às pessoas que colaboraram na realização desta Pesquisa.

Assunção - Paraguai, 26 de julho de 2024.

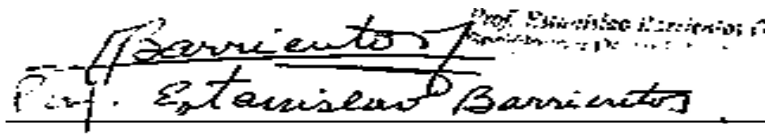


Cristina Onasses Viana Araujo

## CARTA DE APROVAÇÃO DO ORIENTADOR

O Prof. Dr. Estanislao Barrientos Giménez, Doutor em Educação, com Documento de Identidade Nº 502883, Orientador do trabalho intitulado “Desafios para efetivação da gestão escolar democrática na E.E.F. Paulo Barbosa Leite, em Caririaçu-CE, no ano de 2023”, elaborado pela estudante CRISTINA ONASSES VIANA ARAUJO, para obtenção do título de Mestra em Ciências da Educação, informa que o trabalho atende aos requisitos exigidos pela Faculdade de Pós-graduação da Universidade Tecnológica Intercontinental, e pode ser submetido à avaliação, ser apresentado diante dos professores que forem designados para compor a Banca Examinadora.

Assunção – Paraguai, 26 de julho de 2024.

  
Prof. Estanislao Barrientos

Professor orientador

## TERMO DE APROVAÇÃO

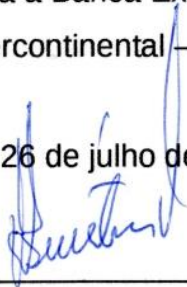
### DESAFIOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA E.E.F. PAULO BARBOSA LEITE, EM CARIRIAÇU-CE, NO ANO DE 2023

Por

CRISTINA ONASSES VIANA ARAUJO

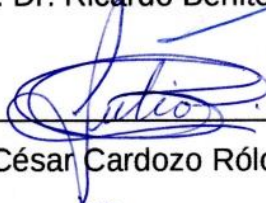
Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora da Universidade  
Tecnológica Intercontinental – UTIC.

Assunção – PY, 26 de julho de 2024.



*Prof. Dr. Ricardo Benitez R.*  
Psicólogo  
Dr. en Ciencias de la Educación

Prof. Dr. Ricardo Benitez - Presidente



*Prof. Julio César Cardozo*  
Dr. en Educación

Prof. Dr. Julio César Cardozo Rólon - Membro Examinador



*Dra. Maria Victoria Quiñonez, J.*

Profa. Dra. Maria Victória Quinonez - Membro Examinador




*Prof. Dra. Christiane Klline de Lacerda*  
Docente // Tutora

Profa. Dra. Christiane Klline de Lacerda - Membro Convidado



*Prof. Patricia R. Figueroa*  
Lic. en Matemática  
Dra. en Educación

Profa. Dra. Patricia Figuereido - Membro Convidado



*Prof. Estanislao Barrientos G.*  
Sociólogo y Dr. en Educación

Prof. Dr. Estanislao Barrientos Giménez - Orientador

## FICHA CATALOGRÁFICA

T 370.0981

A663

Araujo, Cristina Onasses Viana

Desafios para efetivação da gestão escolar democrática na E.E.F. Paulo Barbosa Leite, em Caririaçu-CE, no ano de 2023 / Cristina Onasses Viana Araujo — 2024.

124 f.: il.

Orientador: Estanislao Barrientos Giménez.

Dissertação (Mestrado) – Universidad Tecnológica Intercontinental. Programa de Postgrado em Ciencias de la Educación.

Bibliografia: f. 116-119.

1. Escolas – Organização e administração – Caririaçu (CE) 2. Escolas – Participação do cidadão 3. Ensino – Legislação - Brasil I. Giménez, Estanislao Barrientos. II Universidad Tecnológica Intercontinental. Programa de Postgrado em Ciencias de la Educación. III. Título.

Elaborada pela bibliotecária Ana Paula Lima dos Santos Crb-7 5618

## **DEDICATÓRIA**

Com o mais profundo amor e respeito, dedico este trabalho ao meu pai e poeta Nonato Viana, à minha mãe Dona Socorro, ao meu esposo Laércio (Veinho), à minha amada filha Litsy, aos meus amados filhos Tobias e Heitor, à minha estimada irmã Vânia, aos meus queridos irmãos Hertz e Dostoiévsky, aos meus incontáveis e inesquecíveis alunos.

## AGRADECIMENTOS

Para que esse trabalho pudesse fluir e chegar à sua etapa de conclusão, fora necessário muito empenho, determinação e, sobretudo, o incentivo de pessoas que fazem parte da minha vida e da minha história.

Se a memória, tão solicitada nessa empreitada, não me falha nesse momento, lembro bem que foram o meu esposo Laércio e o meu ex-aluno e genro Maycon os primeiros a receberem com inacreditável entusiasmo a ideia de que eu intentava viajar a outro país em busca de uma nova qualificação profissional. Gratidão a vocês, por acreditarem em mim e se tornarem não somente motivadores, mas também financiadores desse imensurável investimento em minha formação pessoal.

Minha filha Litsy e meus filhos Tobias e Heitor emprestaram-me toda a sua perspectiva jovial e aventureira, com palavras empolgantes que me arrancavam os medos e a insegurança. Foi também por vocês que enfrentei e enfrento todos os meus temores e me faço pronta diante dos mais inesperados desafios. Os amo incondicionalmente. Gratidão por despertarem em mim a perspicácia indispensável à assunção de tamanha empreitada e pela colaboração na rotina familiar para que eu tivesse o ambiente ideal, com as condições necessárias para me deleitar em leituras importantes, necessárias ao embasamento da minha dissertação.

Minha mãe Socorro e o meu pai Nonato me abençoaram com todo o seu amor, mesmo que isso lhes custasse muito choro e nervosismo. Por isso, sempre vos peço muitas bênçãos.

Minha amada irmã Vânia e meus amados irmãos Hertz e Dostoiévsky me asseguravam, com todo o seu dispor e providências de cuidados aos nossos pais, a segurança necessária para que eu pudesse ficar tranquila, mesmo estando a tantos quilômetros e dias longe de casa. Meu porto seguro.

Ana Paula e Jeany – minhas companheiras de trabalho, sou muito grata a vocês por se multiplicarem em dedicação para assim poder dividir comigo esse sonho.

Gratidão e apreço aos amigos Tony e Terezinha — que comigo compartilharam vivências, perrengues e experiências, que me encorajavam a prosseguir mesmo quando as adversidades disparavam o gatilho da ansiedade.

Nossos momentos juntos serão eternizados em minha memória e, especialmente em meu coração.

Gratidão ao Dr. Elias (meu eterno professor da 4ª série) que, mesmo idos tantos anos não desiste de me proporcionar novas aprendizagens e de me inquietar a mente com novas possibilidades que enobrecem a minha vida.

À nossa querida celebridade Dona Carmelita quero expressar o meu sincero carinho, reconhecimento e agradecimento; uma educadora incansável que irradia entusiasmo e inquietude, enchendo de vivacidade e esperança todos que, assim como ela acreditam na educação como condição que liberta e proporciona felicidade.

E, finalmente, de forma muito especial, agradeço ao meu orientador Dr. Estanislao Barrientos por toda a sua generosidade, paciência e atenção dedicadas para a melhor condução desse trabalho. Minha sincera gratidão pelo seu esforço ampliado em superar os ruídos de comunicação, porventura suscitados pela barreira linguística. O amor à educação nos permitiu estreito entendimento. Muito obrigada! Muchas gracias!

“Diante do colar, belo como um sonho, admirei, sobretudo, o fio que unia as pérolas e se imolava anônimo, para que todos fossem um”.

Dom Hélder Câmara

## RESUMO

O presente estudo, apresentado como trabalho de conclusão de curso *stricto sensu* de Mestrado em Ciências da Educação na Universidade Tecnológica Intercontinental — UTIC, em Assunção — PY, traz uma reflexão acerca dos desafios enfrentados para efetivação da gestão escolar democrática na E.E.F. Paulo Barbosa Leite, localizada no município de Caririaçu, Estado do Ceará — BR. As integrantes da equipe gestora participaram diretamente como colaboradoras. O estudo em comento deu-se ao longo do ano de 2023 e fora estruturado a partir de entrevistas em profundidade e da observação participante; valendo considerar que a Etnometodologia é a perspectiva epistemológica sobre a qual o trabalho se assenta e a Teoria Fundamentada sustenta a sua metodologia. Os principais instrumentos norteadores da legislação educacional brasileira e a contribuição de notáveis estudiosos do tema de Gestão Escolar Democrática formatam o aporte teórico conceitual do estudo. Num percurso do macro ao micro foi possível melhor conhecer e compreender os desafios que perpassam diariamente a rotina escolar e como os atores sociais que constituem a citada unidade educacional se esforçam para superá-los, em muitas situações contorná-los, e assim fazer à sua maneira, sob a égide de uma densa legislação, a sua melhor e possível experiência de gestão escolar democrática, numa verdadeira ação reversa do micro ao macro.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar Democrática. Desafios. Efetivação. Legislação.

## RESUMEN

Este estudio, presentado como trabajo final de maestría stricto sensu en Ciencias de la Educación en la Universidad Tecnológica Intercontinental - UTIC, en Asunción - PY, reflexiona sobre los desafíos enfrentados en la implementación de la gestión escolar democrática en la Escuela Paulo Barbosa Leite, ubicada en el municipio de Caririaçu, en el estado de Ceará - BR. Los miembros del equipo directivo participaron directamente como colaboradores. El estudio en cuestión tuvo lugar a lo largo de 2023 y se estructuró a partir de entrevistas en profundidad y observación participante; cabe considerar que la Etnometodología es la perspectiva epistemológica en la que se basa el trabajo y la Teoría Fundamentada sustenta su metodología. Los principales instrumentos orientadores de la legislación educativa brasileña y la contribución de notables estudiosos del tema de la Gestión Escolar Democrática constituyen la base teórica y conceptual del estudio. En un viaje de lo macro a lo micro, fue posible conocer y comprender los desafíos que permean cotidianamente la rutina escolar y cómo los actores sociales que componen la referida unidad educativa se esfuerzan por superarlos, en muchas situaciones sorteándolos, y así hacer su mejor experiencia posible de gestión escolar democrática, bajo la égida de una densa legislación, en una verdadera acción inversa de lo micro a lo macro.

**Palabras clave:** Gestión Escolar Democrática. Desafíos. Realización. Legislación.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CF88	Constituição Federal de 1988
CMDCA	Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente
CME	Conferência Municipal de Educação
CRAS	Centro de Referência da Assistência Social
CREAS	Centro de Referência Especializada da Assistência Social
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EEF	Escola de Ensino Fundamental
FAMOVI	Fanfarrá Monsenhor Vicente
GCM	Guarda Civil Municipal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PBL	Paulo Barbosa Leite
PCCR	Plano de Cargos, Carreira e Remuneração
PM	Polícia Militar
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PTA	Plano de Trabalho Anual
RE	Regimento Escolar
RMC	Região Metropolitana do Cariri
SEDUC	Secretaria Estadual de Educação
SME	Secretaria Municipal de Educação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa do Ceará.....	29
Figura 2: Mapa da RMC e de Caririaçu .....	30
Figura 3: Logomarca da escola.....	31
Figura 4: Convite para CME. ....	49
Figura 5: Organograma Painel de Gestão .....	55
Figura 6: Convite físico e virtual.....	78
Figura 7: Convite físico e virtual .....	81

## LISTA DE IMAGENS

Imagem 1: Fachada e pátio principal da escola.....	31
Imagem 2: Semana do Meio Ambiente .....	72
Imagem 3: Campanha de valorização da vida .....	72
Imagem 4: Visita da PM à Escola.....	73
Imagem 5: Conselho de classe do 7º ano.....	77
Imagem 6: Atendimento no Plantão Pedagógico .....	78
Imagem 7: Reunião bimestral com as famílias .....	81
Imagem 8: Disciplina eletiva Jogos Matemáticos .....	83
Imagem 9: Disciplina eletiva de Música .....	83
Imagem 10: Visita ao Açude São Domingos .....	84
Imagem 11: Dia da Família na Escola – moldura fotográfica .....	85
Imagem 12: Dia da Família na Escola – painel.....	85
Imagem 13: Celebração de Pascoa – palestra .....	86
Imagem 14: Celebração de Pascoa – mimos .....	86
Imagem 15: Festa Junina – Quadrilha PBL 2022 .....	87
Imagem 16: Festa Junina – Quadrilha PBL 2023 .....	87
Imagem 17: Painel Semana do Município .....	88
Imagem 18: FAMOVI no Desfile Cívico .....	88
Imagem 19: Time de futsal do 9º ano .....	89
Imagem 20: Competição de dança .....	90
Imagem 21: Música.....	90
Imagem 22: Leitura de cordéis .....	91
Imagem 23: Jogos de tabuleiro .....	91
Imagem 24: Festa Destaque 2023.....	91
Imagem 25: Festa de colação de grau das turmas de 9º ano - 2023 .....	92

## SUMÁRIO

<b>DESCRIÇÃO DO TEMA.....</b>	<b>19</b>
<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>23</b>
<b>RELEVÂNCIA PRÁTICA, SOCIAL E ACADÊMICA .....</b>	<b>24</b>
<b>VIABILIDADE DO ESTUDO.....</b>	<b>25</b>
<b>REFERENCIAL TEÓRICO CONCEITUAL.....</b>	<b>25</b>
<b>PROBLEMATIZAÇÃO .....</b>	<b>27</b>
<b>OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>28</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>28</b>
<b>DESCRIÇÃO DO CONTEXTO .....</b>	<b>28</b>
<b>DESCRIÇÃO DO GRUPO SOCIAL .....</b>	<b>32</b>
<b>DESCRIÇÃO DA AMOSTRA INTENCIONAL DO GRUPO.....</b>	<b>34</b>
<b>DESCRIÇÃO DA PERSPECTIVA EPISTEMOLÓGICA .....</b>	<b>36</b>
<b>DESCRIÇÃO DA PERSPECTIVA METODOLÓGICA.....</b>	<b>37</b>
<b>DESCRIÇÃO DAS TÉCNICAS APLICADAS.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO 1 – A GESTÃO DEMOCRÁTICA NOS INSTRUMENTOS LEGAIS NORTEADORES DA EDUCAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....</b>	<b>42</b>
1.1 – A gestão democrática na CF88 - um longo percurso .....	42
1.2 – A gestão democrática na LDBEN .....	46
1.3 – A gestão democrática no Plano Nacional de Educação - PNE.....	47
1.4 – O que diz o Regimento Escolar - RE.....	50
1.5 – O que traz o PPP da escola .....	52
<b>CAPÍTULO 2 – DOS ATORES SOCIAIS QUE INTEGRAM A COMUNIDADE ESCOLAR.....</b>	<b>55</b>

2.1 – O perfil profissional da equipe de gestão escolar .....	55
2.2 – Epistemologia da prática: a construção dos saberes docentes .....	58
2.3 – Uma geração conectada - mentes curiosas.....	60
2.4 – Relação escola e família – uma complexa e necessária simbiose .....	62
<b>CAPÍTULO 3 – FORMAÇÃO EM FORMAÇÃO .....</b>	<b>65</b>
3.1 – Parcerias com SME e SEDUC para a formação contínua de professores e gestores .....	67
3.2 – Avaliação de desempenho e progressão por mérito sob a ótica do PCCR do Município de Caririaçu-CE.....	68
3.3 – A seleção pública de gestores escolares .....	68
<b>CAPÍTULO 4 – A INSERÇÃO DA ESCOLA NA POLÍTICA DE INTERSETORIALIDADE .....</b>	<b>70</b>
4.1 – Da relação com o Conselho Tutelar .....	70
4.2 – Da relação com as Secretarias Municipais .....	71
<b>CAPÍTULO 5 – PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA .....</b>	<b>74</b>
5.1 – Dos órgãos colegiados .....	74
5.1.1 – Do Conselho Escolar .....	75
5.1.2 – Do Conselho de classe .....	76
5.2 – Plantão Pedagógico .....	78
5.3 – Planejamento Escolar.....	79
5.4 – Hora-atividade .....	79
5.5 – Reunião entre família e escola .....	80
5.6 – Busca ativa.....	81
5.7 – Programa Inteligentes.....	81

5.8 – Ensino em tempo integral – escolha das eletivas.....	83
5.9 – Agenda Cultural .....	84
<b>CAPÍTULO 6 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS .....</b>	<b>93</b>
6.1 – Categorias e subcategorias de análise.....	93
6.2 – Definições das subcategorias.....	94
6.3 – Saberes e circunstâncias.....	104
6.3.1 – Participação da comunidade escolar.....	104
6.3.2 – Política e legislação.....	106
6.3.3 – Estruturas de governança .....	107
6.3.4 – Controle social .....	107
6.3.5 – Formação continuada.....	108
6.3.6 – Tecnologia e inovação.....	109
6.4 – A construção da teoria substantiva .....	110
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
<b>RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>114</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE A: INFORMATIVO À EQUIPE GESTORA.....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO .....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE D: ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE E: SOBRE A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....</b>	<b>124</b>

## DESCRIÇÃO DO TEMA

Segundo o dicionário brasileiro Aurélio, o desafio consiste numa situação ou grande obstáculo que deve ser ultrapassado; um chamamento à realização de algo. Em contraponto, a efetivação é dada como a ação de produzir efeito; ato de tornar permanente, estável; implementação; realização.

Importa saber que a gestão escolar como processo contínuo e sistemático que integra as dimensões administrativa, pedagógica e comunitária, surgiu para superar o caráter rígido que a nomenclatura administração escolar trazia para a educação e responde à assunção de novos conceitos e valores no âmbito da educação com a abertura política do país. O termo democrática associado à gestão escolar imprime o entendimento de uma escola mais aberta ao controle social, à participação popular e dotada de maior autonomia. Com isso, a dimensão sociopolítica da escola é ampliada, interligando-a definitivamente ao contexto social em que está inserida.

Com efeito, a Constituição Federal do Brasil de 1988 — CF88, a sétima adotada pelo país e conhecida como “Constituição Cidadã”, é a primeira a contemplar a gestão democrática como princípio da educação pública; um ideal que a partir de então deveria atravessar todas as discussões acerca da educação.

Para regulamentar o que preceitua a CF88 nasce a LDBEN - Lei Federal Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 — que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e traz em seu art. 3º, inciso VIII: “gestão democrática do ensino público - como parte integrante dos princípios e fins da educação nacional”. Ou seja, um desafio posto para que a gestão escolar reflita os ideais de liberdade e participação social iluminados pela Constituição Federal, que assegura a educação como um direito público subjetivo.

É válido destacar que, o fato de a gestão democrática ser um princípio, a torna pensamento balizar e fundante de toda e qualquer ideia ou proposta aplicável à educação.

Passados trinta e cinco anos da promulgação da nossa Carta Magna e vinte e seis anos desde a publicação da LDBEN, a gestão democrática ainda se constitui numa questão de difícil efetivação para a maioria das escolas públicas brasileiras.

Em junho de 2014, a Lei Federal Nº 13.005 aprovou o Plano Nacional de Educação - PNE, trazendo em sua Meta 19: “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto”.

Idos quase 10 (dez) anos da vigência da supracitada lei, tempo esse estabelecido para a sua validade, nem todos os entes federados cumpriram o seu dever de casa, cabendo mais uma vez à União um novo chamamento à responsabilidade. Para tanto, a Lei Federal Nº 14.644, de 2023 referendou as estratégias descritas na meta 19 do PNE - que transferem para Estados e Municípios a responsabilidade de regulamentar, através de legislação específica em suas circunscrições, todas as atividades necessárias à efetiva realização de uma gestão democrática nas escolas de suas respectivas redes.

É válido destacar que, a partir do segundo semestre de 2023, um novo plano decenal de educação entrou em fase de discussão e construção, através de conferências organizadas pelos entes federados.

É evidente que a legalidade - um dos princípios constitucionais da administração pública no Brasil - é condição que ratifica a necessidade de se garantir segurança jurídica aos profissionais da educação, especialmente àqueles que integram as equipes de gestão escolar, sobre os quais recai de forma mais direta a responsabilidade de prover as condições para vivenciar em plenitude as experiências de uma gestão verdadeiramente democrática. No entanto, somente um arcabouço legal extenso e consistente não é garantia de realização. É preciso estar atento aos imperativos trazidos à baila pelas normas e prover as condições necessárias para que estes se alinhem às necessidades prementes de uma experiência social pujante e cidadã e a escola não se torne apenas mais um veículo ideológico a serviço de padrões de sociabilidade.

A educação sempre foi política, o que precisamos é ter clareza do projeto político que ela defende, politizando-a. Hoje falar isso não causa mais escândalo. É uma “banalidade pedagógica”. Antes de pensarmos em formar profissionais do ensino é preciso que saibamos que modelos sociais iremos transmitir, que conteúdos estamos veiculando, que classe estamos defendendo, de que ponto de vista estamos pensando a educação: do ponto de vista do povo ou do sistema? (Gadotti, 2006, p. 148)

Logo, a condução de um trabalho eficiente à frente da gestão de uma

unidade escolar requer conhecimento abrangente de todos os elementos que direta ou indiretamente constituem a instituição de ensino e por conseguinte o serviço público de educação que a ela cabe oferecer, com um ideal de qualidade permanentemente perseguido.

Sabemos que a escola é palco incontestado no qual se realizam diariamente trocas de conhecimentos, experiências e valores. Como destaca Libâneo (2002, p. 51), “a escola é o mundo do saber: saber ciência, saber cultura, saber experiência, saber modos de agir, saber estratégias cognitivas, saber sentir; é o mundo do conhecimento”. Nela são desenvolvidas habilidades e competências que extrapolam as intenções meramente formais de educação; se aprende para a vida. Daí a importância de que a gestão escolar seja mediadora das relações interpessoais que nela se estabelecem, liderando com reconhecida segurança e velada temperança a busca por soluções e aprendizagens múltiplas, extraídas das mais inesperadas e rotineiras situações. Liderar é, justamente, a maior dificuldade encontrada por aqueles que compõem a gestão escolar, pois tal tarefa exige relativa sensibilidade e a tomada de decisões pautadas na justiça e na cooperação.

(...) liderar é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de objetivos. Em uma gestão participativa, não basta que haja na equipe certas pessoas que apenas administrem a realização das metas, objetivos, recursos e meios já previstos. É preciso que consiga da equipe o compartilhamento de intenções, valores, práticas, de modo que os interesses do grupo sejam canalizados para esses objetivos, e que várias pessoas possam assumir a liderança e desenvolver essas qualidades (Libâneo, 2018, p. 80).

Assim, é imprescindível reconhecer que a escola é célula de um corpo social vivo e complexo, carregado de valores culturais e que sofre as implicações de questões econômicas e legais. Os integrantes da comunidade escolar — famílias, alunos, professores e demais servidores da escola se integram dentro do espaço intraescolar tornando as relações interpessoais que ali se instalam sempre carregadas de significados variados.

Como expõe Gadotti (2006, p. 61), “A educação é um fenômeno social, portanto, produto e produtor de várias determinações sociais”. Logo, é preciso perceber com racionalidade as nuances que permeiam todos os processos que

na escola se estabelecem, especialmente o processo de ensino e aprendizagem, pois este se constitui em seu eixo condutor.

Vale ressaltar que uma boa equipe de gestão escolar precisa conhecer com imprescindível segurança o arcabouço legal que deve nortear o seu trabalho, assim como entender o funcionamento dos demais órgãos e instituições que se relacionam direta ou indiretamente com a escola contribuindo para o legítimo cumprimento da sua função social, se mantendo crítico e vigilante o suficiente para não cair na armadilha da institucionalização.

Constituição Federal (CF88), Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN), Plano Nacional de Educação (PNE), Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Base Nacional Comum Curricular (BNCC), Estatuto dos Servidores, Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR), Regimento Escolar (RE) e Projeto Político Pedagógico (PPP) são alguns dos instrumentos legais imprescindíveis para o exercício de uma gestão escolar efetiva, eficiente e, sobretudo democrática. Afinal, é inconcebível que um gestor escolar vá de encontro à realidade sem um consistente e robusto embasamento teórico e legal.

No entanto, é importante considerar que todos os instrumentos legais e norteadores das políticas públicas nascem do resultado de lutas, debates e construções coletivas de entendimento, onde jazem muitos interesses e ideologias que precisam ser melhor compreendidos, pois, certamente suscitarão muitas discussões. Cabe à escola educar para a cidadania e não adestrar para a 'estadania', como assim afirma (Gandin, 2012): "É a sina do que é administrativo: regular tudo, desprezar a dialética, pensar excessivamente nos meios, excluir o incerto, prover um caminho sem tropeços, sem alegrias e com pouca vida".

Em mais de vinte anos como professora da rede pública municipal de ensino e trabalhando em diferentes unidades educacionais, inclusive passando pela Secretaria de Educação, pude perceber que, por mais que existam instrumentos norteadores para a educação pública, e por mais que a Secretaria Municipal se esforce para congregar as unidades de sua rede, cada escola tem o seu jeito singular de fazer a gestão escolar acontecer, algumas mais, outras menos democráticas.

Para melhor compreensão de tão sensível e relevante tema, ao

delimitarmos a temática optamos pelas seguintes categorias de análise: os instrumentos legais norteadores da educação, os atores sociais, formação continuada, intersetorialidade e práticas de gestão participativa que, ao final se integram na construção da cultura organizacional da escola em estudo. O lócus da pesquisa é o município de Caririaçu- CE, que conta com uma expressiva e dinâmica experiência em sua rede de ensino no tocante à gestão escolar, com registros de avanços e retrocessos que vão desde a indicação político-partidária dos seus gestores escolares, passando pela eleição no âmbito das escolas municipais e, recentemente adotando a seleção pública.

A pesquisa se assenta no enfoque qualitativo, na perspectiva epistemológica da etnometodologia, e adota a Teoria Fundamentada como diretriz metodológica, considerando assim a rica contribuição que seus atores trazem ao processo de construção de sentidos. *“El objetivo básico de la investigación cualitativa es comprender em profundidad el fenómeno social: interpretar, encontrar significado, comprender significados de las realidades que se contruyen cada grupo o en forma individual”* (Barrientos, 2023, p. 45). Logo, a intenção da presente pesquisa é imergir na rotina da E.E.F. Paulo Barbosa Leite para dela extrair a melhor compreensão possível da sua realidade, não no sentido de generalizá-la e estendê-la como absoluta para todas as outras escolas públicas do município em estudo ou do país, mas reconhecê-la como uma pequena célula de um gigantesco corpo, que reúne suas mais elementares características.

## **JUSTIFICATIVA**

O presente trabalho lança olhar sobre a EEF Paulo Barbosa Leite e intenta dissertar sobre os desafios enfrentados pela equipe gestora em sua labuta diária pela efetivação de uma gestão escolar participativa e democrática.

É válido considerar que a referida escola traz em sua logomarca os quatro pilares da Educação definidos pela UNESCO, em 1990: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser, aprender a viver com os outros; numa clara afirmação de que o seu trabalho educativo enquanto instituição deve primar pela busca incansável e orquestrada por uma educação holística.

Para melhor compreensão dos fatores e inter-relações que se estabelecem no espaço intraescolar em estudo, o presente trabalho fora organizado em seis

capítulos, além das considerações finais e recomendações, trazendo no primeiro uma compreensão acerca dos instrumentos norteadores da gestão democrática; o segundo traçando o perfil dos atores sociais que integram a comunidade escolar; o terceiro discorrendo sobre a formação continuada de gestores e professores; o quarto apresentando os principais parceiros da escola, já que está inserida numa política de intersectorialidade administrativa; o quinto apresentando as práticas de gestão escolar participativa já implementadas no âmbito da EEF Paulo Barbosa Leite e o sexto, enfim formatando todo o apurado de dados, numa minuciosa análise e interpretação com o fim de construir a teoria substantiva.

Ao longo do percurso, com o desenvolvimento do projeto em comento, foram realizados momentos especiais para inferências, análises, interpretações, revisão sistemática e realinhamento do trabalho.

## **RELEVÂNCIA PRÁTICA, SOCIAL E ACADÊMICA**

Ao final do ciclo de atividades aqui propostas, acredita-se que uma aprendizagem cíclica e concêntrica será observada; que novas competências poderão ser elencadas, novos saberes serão compartilhados e sobretudo muitas transformações de espaços e de vidas poderão se dar numa tomada coletiva de consciência, possibilitando a construção de novos e éticos paradigmas sobre a percepção do espaço escolar como cenário rico de trocas e vivências.

Assim, será possível subsidiar a equipe gestora da unidade educacional com informações relevantes que possibilitem aprimorar o planejamento de sua ação para que as intervenções administrativas e pedagógicas sejam cada vez mais assertivas, pautadas numa percepção mais aclarada dos valores que jazem as ações dos integrantes da comunidade escolar em estudo.

Somos sabedores de que inúmeros desafios se instalam cotidianamente no interior das escolas públicas brasileiras, cercadas de incontáveis limitações. Compreender amiúde como uma equipe gestora se desdobra para, a seu modo, superar tais obstáculos e procurar viver uma experiência válida de democracia, nos permite prosseguir acreditando numa educação emancipadora alcançável e não meramente utópica.

## VIABILIDADE DO ESTUDO

Desde o seu nascedouro, a proposta mostrou-se totalmente exequível, considerando desde a facilidade de acesso ao *locus* da pesquisa, a disponibilidade e anuência das pessoas envolvidas, o tempo e os custos necessários para a sua realização. Também fora considerado o interesse que o tema despertaria por seu ineditismo no contexto em estudo e por sua contribuição para a geração de novos conhecimentos e de melhor compreensão da realidade.

## REFERENCIAL TEÓRICO CONCEITUAL

Os principais instrumentos legais norteadores da educação pública brasileira, tais como Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Plano Nacional de Educação, dentre outros, compõem o referencial teórico do presente trabalho. Somando-se ainda o Regimento Escolar e o Projeto Político Pedagógico da Escola de Ensino Fundamental Paulo Barbosa Leite - unidade educacional selecionada.

O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932) que inaugura a defesa inconteste por uma educação pública universal, de qualidade e que trouxesse o ideal de democracia como princípio de vida moral e social baliza as aspirações desse estudo.

As contribuições de Libâneo, defendendo a democratização da escola pública como condição *sine qua non* há sociedade livre e democrática, nos inspiram a empunhar essa bandeira de defesa por uma gestão escolar que favoreça uma experiência fulgurante de democracia. Como assim afirma:

A escolarização é um dos requisitos fundamentais para o processo de democratização da sociedade, entendendo por democratização a conquista, pelo conjunto da população, das condições materiais, sociais, políticas e culturais que lhe possibilitem participar na condução das decisões políticas e governamentais (Libâneo, 2013, p. 33).

Também buscamos inspiração nas importantes e contundentes reflexões de Saviani (2021) quando afirma que “não se ensina democracia por meio de práticas antidemocráticas”. Um chamamento para a insurgente necessidade de

estreitar cada vez mais o elo que liga educação e democracia.

Em se tratando de um olhar respeitoso e de valorização da participação popular nos espaços de poder e de luta, não poderíamos deixar de beber nas fontes Freirianas. “A educação como prática da liberdade, ao contrário daquela que é prática da dominação, implica a negação do homem abstrato, isolado, solto, desligado do mundo, assim como também a negação do mundo como uma realidade ausente dos homens.” (Freire, 2021, p.98). Logo, é inconcebível aventar um ideal democrático sem a ampla e qualitativa participação do povo nos espaços de poder.

A escola básica, sua gestão, a educação pública e de qualidade são temas centrais das consistentes pesquisas de Paro e por essa razão também lançam luz sobre o presente trabalho. Vejamos:

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação (Paro, 2016, p.24).

Uma escola não é democrática, ela se faz democrática.

Os extratos de experiências de Campos (2013) e de Haetinger (2017) nos trazem relevantes contribuições sobre as relações intergeracionais que se instalam no processo de ensino e aprendizagem e que podem se tornar uma válida experiência de crescimento mútuo.

A educação significa consciência de direitos, consciência da exploração, significa cultura, e os regimes obscurantistas temem a cultura, têm pavor da consciência, têm pavor de que seus interesses sejam do conhecimento público. Por tudo isso, eles fazem campanha contra a educação (Gadotti, 2006, p. 137).

Assim como Gadotti também nos importa compreender a educação, que nada mais é do que o objetivo último de uma gestão democrática. É por ela que as pessoas se formam, se transformam e se tornam capazes de o mundo transformar.

Sabemos que hoje, a escola pública tem todos os seus aportes conceituais, pedagógicos e filosóficos definidos e assegurados por força legal, mas sua operacionalização está na força de cada comunidade escolar e local.

## PROBLEMATIZAÇÃO

Trazemos nesta investigação, a seguinte questão norteadora: Como a equipe gestora da E.E.F. Paulo Barbosa Leite enfrenta os desafios que se impõem na rotina escolar para que a gestão seja, de fato, democrática e a escola cumpra o seu papel social?

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, traz em seu art. 3º, inciso VIII o princípio de gestão democrática como ideal a ser perseguido por todos aqueles que integram a Educação Nacional. Para tanto, se faz necessário que em seu contexto diário, a gestão escolar lance mão de amplas e diversificadas estratégias que possam envolver todos os componentes da comunidade escolar num processo vívido de qualitativa participação nas tomadas de decisões e nas definições de novas diretrizes para que a escola, de fato, possa cumprir com zelo e eficiência a sua função social.

Nessa perspectiva algumas questões surgiram para melhor nortear o estudo e produzir melhor entendimento:

- a) Como a equipe gestora trabalha para superar os desafios?
- b) O que tem sido realizado para que o princípio de gestão democrática assentado na CF88 e na LDBEN seja efetivado?
- c) Que práticas de gestão escolar participativa como princípio democrático já foram implementadas com eficiência na EEF Paulo Barbosa Leite?

Certamente, num espaço onde múltiplos ideais se entrelaçam nem sempre será fácil encontrar as convergências que tornam a comunidade escolar um corpo sistêmico, mas é imprescindível que a equipe de gestão busque insistentemente congregar todas as contribuições relevantes que se desdobram nas relações interpessoais vivenciadas no espaço escolar, sendo capaz de delas extrair válidos aportes para a construção coletiva de consensos, fazendo com que todos se percebam como imprescindíveis contribuintes na validação de uma primorosa experiência coletiva de trocas.

## **OBJETIVO GERAL**

Compreender como a equipe gestora enfrenta os desafios que se impõem na rotina escolar e o que faz para efetivar a realização de uma gestão democrática junto à comunidade escolar da E.E.F. Paulo Barbosa Leite.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Mostrar o trabalho da equipe gestora na superação dos desafios, na rotina da EEF Paulo Barbosa Leite.
- Entender como a equipe gestora trabalha para gerenciar e superar os desafios da rotina escolar na relação da gestão democrática com a comunidade, segundo os princípios apontados na CF88 e na LDBEN.
- Conhecer a gestão das atividades realizadas na EEF Paulo Barbosa Leite que tenham por objetivo cumprir o que estabelecem a LDBEN, o PNE e o Regimento Escolar sobre gestão escolar democrática.

## **DESCRIÇÃO DO CONTEXTO**

A EEF Paulo Barbosa Leite, unidade educacional tomada como campo para o presente trabalho, faz parte da rede pública municipal de ensino de Caririaçu, Município fincado no sul do Estado do Ceará, mais precisamente na microrregião denominada de Cariri Cearense.

Caririaçu integra a RMC - Região Metropolitana do Cariri e, segundo o último censo demográfico do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), realizado em 2022, esta unidade federativa possui um total de 26.320 habitantes. Seu distrito- sede está no topo da Serra de São Pedro, com altitude de 713m, o que lhe dá uma vista privilegiada de todo o Vale do Cariri, onde fica localizado o vizinho município de Juazeiro do Norte, cidade-pólo da região, que dista apenas 25Km de Caririaçu.

A agricultura de subsistência é a principal atividade econômica do município, seguida pelo comércio informal de mercadorias e serviços, aquecido pela movimentação financeira dos servidores públicos municipais e estaduais, pelos benefícios previdenciários e pela injeção de recursos advindos de programas sociais de distribuição de renda, mantidos pelos governos federal e

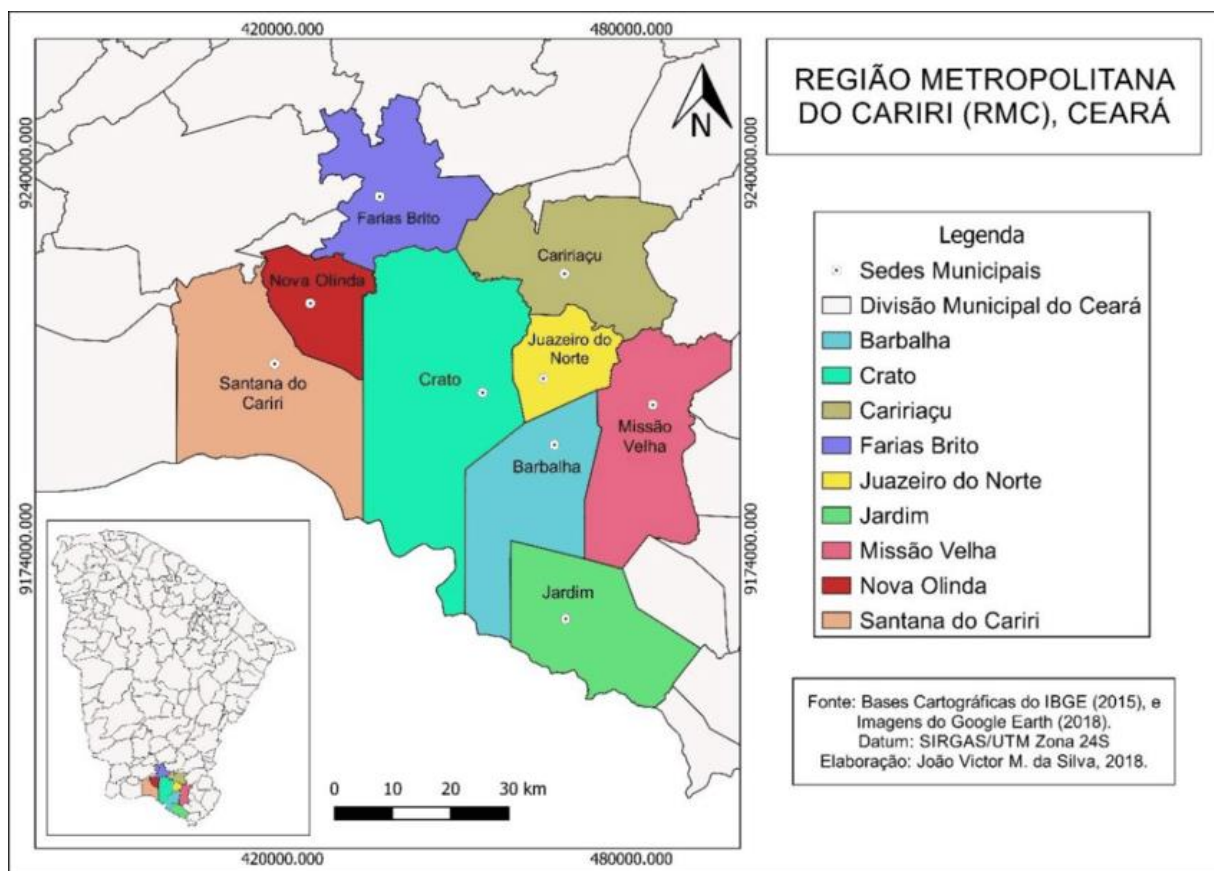
estadual.

**Figura 1: Mapa do Ceará.**



Fonte: Wikipedia (2023).

Figura 2: Mapa da RMC e de Caririáçu.



Fonte: uploaded by Marcelo Martins de Moura-Fé (2019).

Segundo dados do Censo Escolar, divulgados pelo INEP, no ano de 2023, a rede pública do município de Caririáçu atendeu 4641 alunos, matriculados na Educação Infantil — desde a creche - até as séries finais do Ensino Fundamental, distribuídos em 20 (vinte) escolas urbanas e rurais.

A Escola de Ensino Fundamental Paulo Barbosa Leite, criada pelo decreto Lei Nº 434/2008, tendo como entidade mantenedora a Prefeitura Municipal de Caririáçu-CE, que está inscrita no INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) sob o Nº 23333812 e no CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas) 10.966.309/0001-94, localiza-se no Parque Recreio Paraíso, S/N, no município de Caririáçu, Estado do Ceará, com CEP: 63220-000. O edifício é térreo, construído em amplo terreno cercado por muro de 2m, com portão vazado que permite a apreciação por quem passa diante da sua fachada.

Imagem 1: Fachada e pátio principal da escola.



Fonte: arquivo pessoal (2023).

Atua na Educação Básica com a oferta do Ensino Fundamental II — séries finais (6º ao 9º ano) e na Educação de Jovens e Adultos — EJA. Atendendo em 2023, segundo o Censo Escolar, a um total de 574(quinientos e setenta e quatro) alunos, distribuídos em 19 turmas nos turnos manhã, tarde e noite. Sendo destas, 03 turmas de 9º ano devidamente atendidas em tempo integral.

Figura 3: Logomarca da escola.



Fonte: Regimento Escolar da EEF Paulo Barbosa Leite (2020).

Seu espaço físico é constituído por 11 salas de aula, 01 sala de leitura, 01 auditório, 01 cantina, 01 refeitório, 12 banheiros, 01 sala de professores, 01 sala de direção, 01 secretaria, 01 sala de apoio logístico, 04 almoxarifados, 01 pátio coberto e 02 jardins. Não possui laboratórios.

Podemos afirmar, categoricamente, que a escola dispõe de localização privilegiada, pois fica no Bairro Paraíso — Centro Administrativo da cidade, onde estão localizados o Paço da Prefeitura Municipal, o Fórum da cidade, a Delegacia de Polícia Civil, Agências de Previdência e a própria Secretaria de Educação.

Em seu entorno conta ainda com uma quadra poliesportiva, o estádio de futebol do município, duas areninhas de esportes e o Parque Recreio Paraíso que reúne em sua estrutura uma pista de *skate*, uma brinquedopraça, pista de vaquejada, academia ao ar livre e amplo espaço arborizado.

A escola conta com o apoio de colegiados importantes, tais como Conselho Escolar, Unidade Executora e Conselhos de Classe.

O seu Projeto Político Pedagógico fora devidamente revisado em 2019, especialmente para contemplar as novas diretrizes propostas pela BNCC — Base Nacional Comum Curricular. Encontra-se novamente em processo de atualização para contemplar, especialmente, a educação em tempo integral.

O Regimento Escolar fora atualizado em 2020, considerando, inclusive as especificidades trazidas à baila pela pandemia de Covid-19.

Em 2023, por se constituir na escola da rede municipal que abriga o maior número de alunos matriculados e em razão da sua proximidade com a sede da Secretaria Municipal de Educação, a escola fora escolhida como uma das unidades a implementar a proposta de educação em tempo integral, inicialmente com 124 alunos nas turmas de 9º ano do ensino fundamental regular. Em 2024 a proposta se estenderá aos alunos do 8º ano, em 2025 às turmas de 7º e em 2026 chegará aos alunos de 6º, tornando-se assim a primeira unidade educacional do município com oferta plena de ensino em tempo integral.

## **DESCRIÇÃO DO GRUPO SOCIAL**

A unidade escolar pesquisada possui em seu quadro funcional um total de 46 professores, todos com formação acadêmica em Licenciatura Plena nas

áreas de Linguagens e de Ciências Exatas e Humanas, sendo destes, 06 graduados, 32 com pós-graduação *latu sensu*, 03 mestres e 05 em formação *stricto sensu* em mestrado. 90%(noventa por cento) dos professores prestaram concurso público e possuem vínculo efetivo, os demais são contratados temporariamente. Soma-se ainda ao seu quadro de servidores 04 porteiros, 03 merendeiras, 01 secretária escolar, 03 auxiliares de secretaria, 04 auxiliares administrativos, 05 cuidadoras e 12 auxiliares de serviços gerais.

O trabalho em comento fora desenvolvido junto à equipe gestora da EEF Paulo Barbosa Leite que é composta por doze profissionais, sendo uma diretora administrativa, duas coordenadoras pedagógicas, uma secretária escolar, três auxiliares de secretaria e cinco professoras coordenadoras de apoio. Todas as integrantes são do sexo feminino, uma clara e marcante representação da predominância das mulheres no exercício da docência e no serviço de educação.

A diretora administrativa tem 34 anos de idade, é graduada em Licenciatura de Ciências Biológicas, Pedagogia e bacharelada em Gestão de Recursos Humanos. Também possui especialização em Gestão Escolar. Está à frente da direção administrativa desde 2019. A mesma não possui vínculo efetivo com o município.

A coordenadora pedagógica dos turnos matutino e vespertino, que atende aos alunos em séries regulares, tem 41 anos de idade e é licenciada em Matemática. A mesma integra o quadro de professores efetivos da unidade e atua na coordenação pedagógica desde 2021.

A outra coordenadora, que acompanha as turmas de EJA no turno noturno, está com 50 anos e é licenciada em História. Também integra o quadro de servidores estáveis e está à frente da coordenação pedagógica desde 2017. Ambas possuem especialização *lato sensu* em Gestão Escolar.

As coordenadoras de apoio são professoras do quadro efetivo do município, com devida formação acadêmica em licenciatura.

A Secretária da unidade tem apenas 24 anos, é graduada em Gestão de Recursos Humanos e possui curso Técnico em Secretariado Escolar. As auxiliares de secretaria são professoras em readaptação funcional, designadas à função administrativa em razão de problemas de saúde que impedem a sua atuação nas funções de magistério, previstas no PCCR.

Os cargos de direção administrativa e de coordenação pedagógica são de caráter comissionado, sendo seu acesso, desde 2022, condicionado a um processo de seleção pública realizado pela Secretaria Municipal de Educação e devidamente acompanhado pelo Ministério Público e Secretaria Estadual de Educação. O mandato tem duração de três anos, sendo permitida a recondução. O cargo de secretaria escolar também é comissionado e não depende de processo seletivo, sendo exigida apenas a formação técnica em Secretariado Escolar. A indicação para o cargo é feita pela diretora administrativa.

Os alunos atendidos na unidade advêm, em sua maioria, da sede do município, especialmente dos bairros Paraíso, Pernambucozinho, Umari, Nossa Senhora Do Carmo e Zé Agostinho. Cerca de 20% dos estudantes são oriundos da zona rural do município.

Os discentes integram famílias beneficiárias de programas sociais de distribuição de renda dos governos federal e estadual. Os pais são trabalhadores da agricultura familiar e do comércio informal da cidade; alguns também são servidores públicos municipais, muitos deles trabalham na própria escola. Cerca de 35% dos alunos fazem uso regular do transporte público escolar. Os demais moram na circunvizinhança da escola ou são trazidos até ela pelos seus familiares, em veículos próprios.

## **DESCRIÇÃO DA AMOSTRA INTENCIONAL DO GRUPO**

Para maior otimização e eficiência na aplicação dos instrumentais de registro, foram selecionadas como colaboradoras diretas da pesquisa a Diretora Administrativa, uma Coordenadora Pedagógica e a Secretária Escolar. O critério de seleção da amostra do grupo social baseia-se no fato de que as três colaboradoras ocupam as funções mais destacadas dentro da equipe de gestão escolar.

A escolha da Diretora Administrativa deu-se em razão do fato de que cabe a ela representar legalmente a escola, inclusive diante de outros órgãos e instituições que se relacionam direta ou indiretamente com a unidade; além de considerar que sobre a mesma se assenta a responsabilidade de prover todo o aparato estrutural e administrativo da escola, tais como gestão de recursos humanos, realização de compras de material de consumo e permanente,

manutenção da estrutura física da escola, garantia de quatro refeições diárias para todos os alunos e ainda acompanhar o serviço público de transporte escolar. A mesma se faz presente nos turnos manhã e tarde, inclusive no horário de almoço das turmas do tempo integral.

O turno noturno da escola, devido ao reduzido número de alunos, é gerenciado apenas pela segunda coordenadora pedagógica.

A escolha da coordenadora dos turnos matutino e vespertino como colaboradora deu-se em razão desse horário diurno concentrar mais de 80% (oitenta por cento) dos alunos matriculados na unidade. Assim como a Diretora Administrativa, a Coordenadora Pedagógica acompanha os alunos das séries regulares, cumprindo jornada inclusive durante o horário de almoço das turmas de tempo integral. Cabe a ela acompanhar todo o processo de ensino e aprendizagem, incluindo os indicadores de rendimento escolar dos alunos; os processos de recuperação paralela e final, acompanhamento sistemático das atividades de planejamento das aulas e de formação continuada dos professores, assim como participar da relação direta com as famílias. Divide com a Diretora Administrativa a responsabilidade direta por todas as atividades culturais, projetos extracurriculares e a garantia de respeito e cumprimento do calendário letivo definido pela Secretaria de Educação.

A Secretária Escolar também fora convidada a participar da pesquisa. Por mais que *a priori* o cargo seja aparentemente burocrático, é uma das profissionais que mais interage com a comunidade escolar. Atende diariamente a grande demanda das famílias, que vem à escola para solicitar documentos comprobatórios de matrícula e de frequência dos estudantes, muitas vezes para atender às solicitações da Secretaria de Assistência Social — responsável por acompanhar as condicionalidades de benefícios assistenciais. Sua função de registrar diariamente as frequências e infrequências lhe dá um contato estreito com os alunos, favorecendo uma relação interpessoal efetiva e afetiva ao ponto de lhe permitir conhecer praticamente todos pelo nome próprio e com espantosa facilidade relacioná-los ao seu núcleo familiar.

Com a Coordenadora Pedagógica, a Secretária divide a responsabilidade de dar suporte direto aos professores nos processos de registro e acompanhamento de informações lançadas no sistema de diário *online*. Juntas, acompanham todos os conselhos de classe.

Logo, a amostra intencional aqui definida trouxe à pesquisa um somatório de perspectivas distintas capaz de ampliar o nosso entendimento sobre o trabalho de gestão escolar realizado no seio da E.E.F. Paulo Barbosa Leite. Cada uma das integrantes, exerce uma função específica dentro da equipe e, pela rotina e responsabilidades que lhes cabem, trazem consigo percepções e perspectivas diferentes sobre as mesmas questões.

## DESCRIÇÃO DA PERSPECTIVA EPISTEMOLÓGICA

[...] Cada um lê com os olhos que tem. E interpreta a partir de onde os pés pisam. Todo o ponto de vista é à vista de um ponto. Para entender como alguém lê, é necessário saber como são seus olhos e qual é sua visão de mundo (Boff, 1997, p. 19).

A etnometodologia de Harold Garfinkel lança luz sobre a proposta do presente trabalho, considerando que o objetivo desta corrente sociológica é investigar como os membros da sociedade constroem o seu mundo.

Nas interações cotidianas os atores sociais tomam como certas premissas não provadas e é isso que permite o desenrolar da vida social. Há, pois, uma assunção de sentidos que constitui um saber comum imanente às práticas sociais. Tais saberes constroem entre os indivíduos laços intangíveis de identificação social e familiaridade que os fazem um grupo homogêneo em diferentes aspectos.

“Eu uso o termo ‘etnometodologia’ para me referir à investigação das propriedades racionais de expressões indexicais e outras ações práticas como realizações contínuas e contingentes de práticas engenhosas da vida cotidiana” (Garfinkel, 2018, p. 101). Assim, uma abordagem etnometodológica da situação em estudo permitiu um melhor entendimento das nuances que permeiam a vida escolar desta unidade que se esforça, diariamente, para vivenciar a efetivação de uma gestão escolar democrática.

*“Se basa en el supuesto de que todos los seres humanos tienen un sentido práctico con el cual adecuan las normas de acuerdo con una racionalidad práctica que utilizan en la vida cotidiana” (Barrientos, 2023, p. 34).*

Como espaço vivo, a escola permite que seus atores sejam autores da história que ali se escreve, no contexto de relações carregadas de sentidos, de valores e sob a vigília de um verdadeiro calhamaço de normas imperativas que, continuamente, são ressignificadas pela intersubjetividade daqueles que

interagem dentro desse espaço.

Citando como exemplo o ambiente escolar, analisando a posição que ocupam a diretora, a professora e os alunos, é possível perceber que cada qual vê as situações de uma maneira diferente e que a apreensão e interpretação de um determinado fato vai estar intrinsecamente ligado à posição que cada um ocupa. Isso torna claro o fato de que a percepção é subjetiva. Contudo, ainda que tais visões sejam diferentes, existe um tipo de conhecimento do real que todos compartilham através da empatia (buscando se colocar no lugar do outro para saber o que sentem e pensam) e também através de um tipo de idealização sobre as razões pelas quais professora, diretora e alunos estejam presentes na escola — os atores idealizam que o motivo que leva todos à escola é o mesmo. É através desse ajuste que se torna possível a interação necessária para a construção do mundo social que, desta forma, é constituído subjetivamente (Nunes, 2019).

Considerar as percepções dos membros da escola, especialmente daqueles que compõem a equipe gestora, nos possibilitou construir um retrato aproximado da realidade ora experimentada, valendo ressaltar que, considerando a relevância das interpretações que cada sujeito lança sobre o seu mundo social, isso o faz permeável, líquido, um objeto em contínua construção.

A etnometodologia indica que as regras sociais, embora tenham caráter imperativo para as pessoas, dependem de avaliações contextuais que ocorrem todo o tempo na vida cotidiana. O “etnométodo”, implícito na palavra etnometodologia, refere-se, assim, aos métodos do senso comum usados pelas pessoas no mundo social para entender e gerenciar a realidade. Trata-se de uma microssociologia que trouxe para um problema teórico maior a ideia de que as estruturas sociais que — de acordo com certa sociologia paradigmática — deveriam guiar os atores repetindo cursos de movimentos reproduzindo a sociedade, não podem desempenhar esse papel independente do gerenciamento contextual de sua aplicação pelos atores. Assim, as instituições sociais devem ser investigadas por meio de suas rotinas reais, e também pelas situações que quebram as expectativas da rotina e terminam por explicitar temas conflitantes entre os atores (Gago; Magalhães, 2009).

Portanto, sob a luz da etnometodologia, foi possível compreender com maior sensibilidade e clareza os sentidos que entrelaçam as relações interpessoais estabelecidas no contexto cotidiano da EEF Paulo Barbosa Leite e quais entendimentos permitem aos seus atores construir a cultura organizacional da entidade, o seu fio condutor.

## **DESCRIÇÃO DA PERSPECTIVA METODOLÓGICA**

A perspectiva metodológica do presente trabalho se assenta na Teoria Fundamentada (Grounded Theory), um aporte balizador para a pesquisa qualitativa, desenvolvido por Barney Glaser e Anselm Strauss (1967). Esta proposta é focada na geração de teoria a partir de dados sistematicamente

coletados e analisados, em vez de testar hipóteses pré-existentes. É especialmente útil em áreas onde o fenômeno estudado ainda não é bem compreendido e onde se busca desenvolver novas teorias.

*Es una metodología que tiene por objeto la identificación de procesos sociales básicos de un micro grupo como punto central de la teoría. Lo que emerge como unidad de análisis son las relaciones sociales y patrones de comportamiento de los diferentes actores. Utiliza una serie de procedimientos que, a través de la inducción, genera una teoría (Barrientos, 2023, p. 50).*

A Teoria Fundamentada é essencialmente um método indutivo, pois, em vez de começar com uma teoria a ser testada, coleta-se os dados e assim permite-se que a teoria a partir deles emergja. A coleta de dados e a análise ocorrem simultaneamente, sendo assim possível identificar padrões e categorias emergentes.

A codificação é um processo central na Teoria Fundamentada. Ela ocorre nas etapas aberta (identificação inicial de conceitos a partir dos dados); axial (organização dos códigos em categorias e subcategorias) e seletiva (refinamento e integração das categorias). Espera-se, ao final da pesquisa, a integração das categorias em uma teoria coerente que explica o fenômeno estudado. Esta teoria é "fundamentada" nos dados empíricos coletados.

Diferentemente da amostragem aleatória, a Teoria Fundamentada utiliza a amostragem teórica, que é guiada pela necessidade de desenvolver e refinar a teoria emergente.

A TFD instiga o pesquisador a revisar ou buscar novos métodos ou ferramentas de coleta de dados quando ocorrem dúvidas, assim como dá liberdade para definir os participantes e o tipo de ambiente para coletar dados. Para isso, devem ser considerados os pressupostos contextuais e as perspectivas disciplinares que orientarão a construção dos tópicos e dos conceitos de pesquisa, podendo estes ser redefinidos conforme ocorrem o desenvolvimento do estudo dos dados e o exame dos diversos níveis de análise realizados sucessivamente (Prigol; Behrens, 2019).

Novos dados são coletados conforme necessário para preencher lacunas e aprofundar a compreensão das categorias emergentes. Durante o processo de pesquisa é necessário manter notas reflexivas, registrar e relacionar aportes teóricos, decisões metodológicas e reflexões sobre o processo de pesquisa. A coleta de dados continua até que a saturação teórica seja alcançada, ou seja, quando novos dados não trazem novas informações relevantes para as categorias emergentes.

Em um trabalho sobre os desafios para a efetivação da gestão escolar democrática, a Teoria Fundamentada ajuda a identificar e entender os fatores que influenciam essa gestão de maneira detalhada e contextualizada. Através da coleta de dados em campo (como entrevistas e observações), foi possível identificar seguintes categorias: participação da comunidade escolar, política e legislação, estruturas de governança, controle social, formação continuada e tecnologia e inovação, integrando-as em uma teoria substantiva que explica os principais desafios e dinâmicas da gestão escolar democrática no âmbito da E.E.F. Paulo Barbosa Leite.

Em um contexto tão dinâmico como é o ambiente escolar, a Teoria Fundamentada por suas características de flexibilidade (permite ajustes contínuos na coleta e análise de dados, profundidade (fornece uma compreensão profunda e contextualizada do fenômeno estudado) e geratividade teórica (produz teorias que são diretamente aplicáveis ao contexto estudado) se constituiu num rico aporte metodológico.

A Teoria Fundamentada como perspectiva metodológica oferece uma abordagem robusta e sistemática para a pesquisa qualitativa, especialmente adequada para explorar fenômenos complexos e pouco compreendidos, como os desafios que se impõem diariamente à vivência de uma gestão escolar que se pretende democrática. Através de seu processo interativo e indutivo, permite a construção de teorias que são profundamente enraizadas nos dados empíricos e na realidade dos participantes, um verdadeiro chamado ao sentimento de pertencimento.

## **DESCRIÇÃO DAS TÉCNICAS APLICADAS**

Para melhor compreensão da realidade, entrevistas em profundidade e observação participante foram as técnicas utilizadas para coleta das informações pretendidas. Assim sendo, foi possível inserir-se no campo de estudo, recolher os dados e observações, e consolidar as informações coletadas.

As entrevistas foram realizadas individualmente, em local privativo, no período de setembro a dezembro de 2023 e duraram cerca de 36 minutos cada. As participantes optaram pelo registro gráfico das entrevistas, alegando não se

sentirem à vontade com a possibilidade de gravação.

Além das entrevistas semiestruturadas, foram coletados livres registros das participantes sobre as suas experiências junto à atividade escolar de gestão.

Ao final de cada bimestre foram realizadas entrevistas em profundidade com todas as integrantes da amostra, contemplando questões abertas acerca do que fora vivenciado ao longo do período em comento.

Num contexto tão amplo e dinâmico, lançar mão de diferentes técnicas de apuração é condição necessária para a complementaridade e validade das informações coletadas.

*Es fundamental el proceso de registro de los datos observados em toda investigación científica. El informante, em su manifestación corporal expresa más significados em razón a los que pueda expressar com palabras. Para recoger, procurando no adulterar la información, cuando no es posible su grabación, se adopta la forma de apuntes cotidianos, uma espécie de caderno bitácora em donde se debe tener em cuenta algunos puntos básicos: cuando, qué y como se produce esa observación (Barrientos, 2023, p. 58).*

Logo, a observação participante se apresenta como uma ferramenta imprescindível para melhor compreensão de informações dúbias, muitas vezes expressas em linguagem não-formal.

O ato de observar é um dos meios mais frequentemente utilizados pelo ser humano para conhecer e compreender as pessoas, as coisas, os acontecimentos e as situações. Observar é aplicar os sentidos a fim de obter uma determinada informação sobre algum aspecto da realidade. É mediante o ato intelectual de observar o fenômeno estudado que se concebe uma noção real do ser ou ambiente natural, como fonte direta dos dados (Queiroz et al., 2007).

A observação participante permite ao observador a imersão no contexto social onde se estabelecem as relações observáveis. Sendo necessária a sua ação consciente, pautada em máximo respeito, não devendo interferir nas informações com suas próprias impressões. A imersão nas atividades do grupo, especialmente em datas e momentos especiais foram fundamentais para o fiel registro da rotina escolar; sendo tudo aquilo considerado relevante devidamente tomado em bloco de notas.

O objetivo da observação participante é produzir uma “descrição densa” da interação social em ambientes naturais. Ao mesmo tempo, os informantes são incentivados a usar a sua própria linguagem e conceitos diários para descrever o que está acontecendo em suas vidas esperando-se, que no processo, emergja uma imagem mais adequada do contexto de investigação como um sistema social descrito a partir de uma série de perspectivas dos participantes (Maretto & Sanches, 2018).

Logo, a observação pode complementar com singular e extrema

relevância as informações apresentadas pelas colaboradoras e ainda despertar a atenção para situações porventura despercebidas no curso das entrevistas. A observação participante pode revelar as dinâmicas de poder e comunicação, e como elas afetam a implementação de práticas democráticas.

Por indicação das colaboradoras, foram consultados os principais documentos da escola: Regimento Escolar e Projeto Político Pedagógico, seguidos de outros documentos tais como livro de atas, livro de ocorrências, livro de ponto, portfólios (com memorial fotográfico), pautas de reuniões, planos de trabalho anua - PTA e projetos desenvolvidos na escola.

Também foram colecionados registros fotográficos das atividades em curso. A revisão foi bimestral, após a realização de foros de grupo.

Alcançada a saturação teórica, a análise do material coletado e interpretação dos dados seguiu os procedimentos de codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva propostos na Teoria Fundamentada de Barney Glaser e Anselm Strauss (1967). Sendo assim possível conceituar e categorizar as informações relevantes e secundárias para melhor entendimento do contexto em estudo através de redes de categorias e, conseqüentemente, consolidar a teoria substantiva.

## CAPÍTULO 1

### A GESTÃO DEMOCRÁTICA NOS INSTRUMENTOS LEGAIS NORTEADORES DA EDUCAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O capítulo inicial do presente trabalho lança luz sobre a inserção da gestão democrática como princípio para a educação brasileira, iniciado pela CF88, seguindo para sua regulamentação como direito social através da LDBEN e complementando suas diretrizes no PNE. Ato contínuo, vislumbramos os ideais estabelecidos pelas normas supremas numa simplificação mais palpável através do RE e PPP da escola, assim vislumbrando a materialização *in loco* dessas aspirações por uma educação emancipadora.

#### 1.1 A gestão democrática na CF88 – um longo percurso

Desde a sua primeira Constituição, datada de 1824, a educação no Brasil já fora apontada como uma política pública a ser alcançada. Valendo destacar que nos ditames do Brasil Imperial e escravocrata, pouquíssimas pessoas eram consideradas cidadãs, sendo apenas a estas garantida a instrução primária e gratuita, conforme o art. 179 da referida carta legal, em seu inciso XXXII.

Discorrendo sobre o inciso seguinte do supracitado artigo, vê-se que é desde esses remotos tempos que, no Brasil, se estabeleceu uma estruturação dual de ensino, dividido até hoje em educação básica - que deve ser ampla e universal, acessível como instrução mínima à classe trabalhadora; e a educação superior, como o próprio nome sugere, aquela restrita às elites, onde até hoje não há garantia de oportunidades para todos.

Somente no início do século XX, sob os imperativos da ordem capitalista que se instalava após a Primeira Guerra Mundial, quando o nosso país iniciava com relativa efervescência o seu processo de êxodo rural, com índices de analfabetismo atingindo 80% do total da população, é que a problemática educacional emerge com vigor, dada como uma verdadeira panaceia capaz de escolarizar as massas para a ocupação dos novos postos de trabalho em surgimento, dentro de um processo fugaz de urbanização.

Em 1930 é criado o Ministério da Educação e Saúde com o propósito de homogeneizar os níveis de ensino e a formação dos agentes do sistema.

Em 1932 emerge o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova — “um documento de política educacional em que, mais do que a defesa da Escola Nova, está em causa a defesa da escola pública” (Saviani, 2021, p. 77).

Mas, de todos os deveres que se incumbe ao Estado, o que exige maior capacidade de dedicação e justifica maior soma de sacrifícios; aquele com que não é possível transigir sem a perda irreparável de algumas gerações; aquele em cujo cumprimento os erros praticados se projetam mais longe nas suas consequências, agravando-se à medida que recuam no tempo; o dever mais alto, mais penoso e mais grave é, decerto, o da educação que, dando ao povo a consciência de si mesmo e de seus destinos e a força para afirmar-se e realizá-los, entretém, cultiva e perpetua a identidade da consciência nacional, na sua comunhão íntima com a consciência humana (Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, 1932).

Assim, é longo o entendimento de que é pelo acesso universal a uma educação de qualidade democrática que se faz uma sociedade essencialmente democrática.

Nesse ínterim, a Constituição de 1934 coloca a União como instância responsável pelo planejamento, coordenação, execução e fiscalização da educação nacional. Vale ressaltar que esse atributo da União é colocado sob a égide de um período ditatorial, portanto, num país nada democrático, quiçá numa educação democrática. No entanto, é válido reconhecer que esse texto constitucional brasileiro é um marco importante, pois inscreve pela primeira vez a educação como um direito e a ela dedica um capítulo exclusivo.

No período pós-guerra, aqui já considerando o Segundo Grande Conflito, e no arcabouço do seu processo de redemocratização após a ditadura que se encerra em meados da década de 80, é que o Brasil, sob crescente pressão da classe média que demandava maiores oportunidades educacionais, passa a avançar nas discussões por uma educação aberta às necessidades sociais e não apenas na condição de subserviência tão característica de um país da periferia capitalista.

E é nesse cenário de intensa agitação social, sob uma instável e aflitiva mudança de regime de governo que nasce a Constituição Cidadã e a partir dela se desenha a proposta inédita, mesmo que tênue, de uma educação aberta ao controle social, enfim uma educação centrada em princípios democráticos.

Sobre a Educação, traz a República Federativa do Brasil em seu texto constitucional de 1988:

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

Enfim, a Educação, pelo novo texto legal passa a ser responsabilidade direta e inicial do Estado, um dever com previsão de responsabilidades em caso de descumprimento pela autoridade competente. Assim a sociedade brasileira passa a ter a Educação como um direito social estabelecido em sua principal norma legal, dela sendo derivadas as leis que deverão criar os mecanismos para a regulamentação de cada ideal estabelecido em seu texto.

O art. 206 e seus incisos discorre sobre os princípios que farão da educação um instrumento emancipador.

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.
- IX - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida.

Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

No transcurso do texto, vê-se que a CF88 não só assegura a educação como direito público subjetivo, mas também estabelece as fontes de recursos e as principais diretrizes de investimento e aplicação dos mesmos para resguardar o devido cumprimento do texto constitucional.

No escopo da referida norma fica claro que a ampliação do conceito de educação básica se consolida, abarcando desde a educação infantil até o ensino médio. Aquela educação primária acessível a alguns privilegiados cidadãos, inscrita lá na primeira carta legal de 1824, dá lugar a uma educação mais abrangente em todos os sentidos, garantida num processo expansivo de universalização a todos os cidadãos brasileiros e com uma duração mínima de, pelo menos, 15 anos para sua completude.

“A verdadeira revolução, cedo ou tarde, tem de inaugurar o diálogo

corajoso com as massas. Sua legitimidade está no diálogo com elas, não no engodo, na mentira. Não pode temer as massas, a sua expressividade, a sua participação efetiva no poder” (Freire, 2021, p.172). Assim lembramos que a sociedade civil organizada foi decisiva para a inclusão da educação dentro de uma perspectiva mais democrática no texto final da CF88, sendo esta oriunda de amplos e acalorados debates, marcados pela ânsia de liberdade, após anos de chumbo e de censuras. E essa aspiração por uma cidadania plena é decisiva na construção de um texto que aposta na educação como um instrumento essencialmente emancipador. Destaque-se que o inciso VI do art. 206 da CF88 aponta a gestão democrática como bússola para a educação pública, devendo, portanto, leis complementares detalharem as diretrizes necessárias para a sua efetiva validação enquanto política pública de Estado.

O ambiente escolar precisa ser funcional, eficiente em sua missão e, para tanto é inconcebível pensar em autonomia sem fazer uma relação direta de tal propósito com a gestão financeira da unidade. Como assim assinala (Paro, 2016, p. 16): “(...) o problema da escola pública no país não é, na verdade, o da administração de recursos, mas o da falta de recursos”. Portanto, é necessária muita sensibilidade, criatividade e eficiência para recalculas as rotas a todo tempo. Os planos precisam ser refeitos, as ideias precisam ser incrementadas para se ajustarem ao que é possível, dificilmente se executa o necessário, o pensado.

Ressalte-se que não fora observado no período nenhuma consulta à comunidade escolar para definição dos investimentos.

Já tivemos notáveis avanços na educação ideal delineada pela Carta Magna, mas a qualidade e a plena gestão democrática ainda se constituem em ideais a serem buscados insistentemente. São valores que não podem adormecer.

No entanto, sabemos que a escola é célula de um sistema amplo e integrado e que está inserida numa ordem hierárquica de níveis de atuação, cabendo muito mais aos superiores graus de comando da educação a garantia de efetivo cumprimento ao que estabelece a CF88.

Pudemos observar, especialmente nos planejamentos realizados com os professores, que dependendo da discussão em curso, os mesmos invocam direitos resguardados na legislação vigente. Na maioria das vezes não

assinalam com exatidão a norma que o inscreve, mas se mostraram atentos às suas garantias.

## 1.2 A gestão democrática na LDBEN

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, Lei nº 9.394/1996), que toma como referência a CF88 e o ECA, espantosamente, em seu art. 2º inverte a ordem de responsabilidade na promoção da educação, ditando essa como dever inicial da família e não do Estado, opondo-se assim ao texto constitucional que em seu art. 205 coloca o Estado como o devedor e guardião desse direito público subjetivo tão caro ao alcance de uma sociedade verdadeiramente democrática.

Elaborada oito anos após a promulgação da CF88, a referida norma institui, em seu artigo 14, a gestão democrática do ensino público. Os princípios destacados envolvem a participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto político pedagógico e a participação da comunidade escolar e local nos conselhos escolares; delega ainda aos Estados e Municípios a responsabilidade de melhor aclarar tais princípios em legislação própria:

Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá 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 e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes.

Como é possível perceber, a LDBEN aponta timidamente as diretrizes para a efetivação de uma gestão democrática e deixa os entes federados com expressiva liberdade para a elaboração das suas próprias normas, permitindo uma gama de interpretações no processo de consolidação dos desejados princípios. Ora, num país de dimensão continental, é imprescindível reconhecer e respeitar as expressões culturais e questões sociais construtoras das identidades de cada região. No entanto, vê-se que ao tempo em que essa abertura fomenta as mais expressivas e absurdas discrepâncias, também tem fomentado a troca de experiências e o compartilhamento de responsabilidades entre Estados, municípios e a própria União, através, muitas vezes da celebração de convênios que perseguem objetivos comuns.

[...] ao renunciar a uma regulamentação mais precisa do princípio constitucional da “gestão democrática” do ensino básico, a LDB, além de furtar-se a avançar, desde já, na adequação de importantes aspectos da gestão escolar, como a própria reestruturação do poder e da autoridade no interior da escola, deixa também à iniciativa de Estados e municípios — cujos governos poderão ou não estar articulados com interesses democráticos — a decisão de importantes aspectos da gestão, como a própria escolha dos dirigentes escolares (Paro, 1998).

Para o velado cumprimento do que a LDBEN estabelece como princípios da gestão democrática, a equipe destacou em seus relatos o empenho sistemático para a congregação dos órgãos colegiados, especialmente do Conselho Escolar sempre acionado de forma extraordinária para deliberar e instruir decisões acerca da aplicação de recursos públicos que chegam à unidade e também para decidir sobre questões que invocam o Regimento Escolar.

É verdade que faltam coordenadas sociais, políticas, econômicas e educacionais mais claras de um projeto político progressista, mas os educadores que atuam na linha de frente do sistema escolar não podem esperar essa clareza, porque a cada manhã, a cada tarde e a cada noite, os alunos e as alunas estão chegando para mais uma jornada de aulas, junto com seus professores e professoras (Libâneo, 2018, p. 17).

É bem verdade que, apesar do art. 14 acima citado deixar para os entes federados a responsabilidade de regulamentar as normas da gestão democrática, o município ainda carece de legislação específica para melhor aclarar e implantar as diretrizes postas no referido texto federal. Apesar dessa lacuna legal, foi possível observar que a Secretaria Municipal de Educação busca integrar as atividades de gestão escolar de todas as escolas da rede pública municipal de ensino através de formação continuada e de orientações sistemáticas pautadas em instruções normativas dos conselhos estadual e nacional de educação e da UNDIME — União dos Dirigentes Municipais de Educação. Mensalmente, as equipes gestoras das escolas municipais são convocadas pela SME para participarem de encontros formativos e informativos.

### **1.3 A gestão democrática no Plano Nacional de Educação - PNE**

O Plano Nacional de Educação está resguardado na CF88 em seu art. 214.

A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam

- a:
- I - erradicação do analfabetismo;
  - II - universalização do atendimento escolar;
  - III - melhoria da qualidade do ensino;
  - IV - formação para o trabalho;
  - V - promoção humanística, científica e tecnológica do País.
  - VI - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto.

A meta 19 do supracitado plano, de forma muito sucinta, aponta importantes diretrizes para a efetivação de uma gestão democrática no âmbito das escolas públicas; cabendo aos entes federados (Estados e Municípios) a partir de então assegurar às suas unidades educacionais condições materiais para o cumprimento do proposto. No entanto, no dia-a-dia das escolas estaduais e municipais, é evidente a dificuldade de plena realização de tal ditame, pois os Municípios e Estados experimentam internamente embates político-partidários, maculados por interesses de grupos específicos, que dificultam o avanço na plenitude da proposta e prejudicam o ambiente escolar. Em razão disso, muitas administrações preferem manter o modelo de gestão escolar ainda pautado em favoritismo político, cerceando assim a possível experiência democrática que suas escolas poderiam proporcionar.

Em se tratando da consulta pública à comunidade para escolha da equipe de gestão como assim estabelece a meta 19 do PNE, entendendo esse gesto como um instrumento de democratização, vê-se que ainda não se constitui em realidade no cenário em estudo e em toda a rede municipal de ensino.

Foi possível constatar que, somente no final de 2022, o município passou a realizar a seleção pública para escolha de gestores por meio de provas e títulos; processo esse conduzido pela Secretaria Municipal de Educação e com acompanhamento direto do Ministério Público Estadual e da Secretaria Estadual da Educação. Até então, a escolha dos integrantes da gestão escolar de toda a rede se dava por critérios de indicação política, resguardando, pelo menos a formação acadêmica do indicado e sua experiência docente como condição mínima para pleitear o cargo.

A justificativa dada pela SME para adoção desse processo seletivo ao invés da eleição direta pela comunidade escolar é que nessa configuração são minimizadas as interferências da política partidária, bastante acentuada em todas as atividades sociais do município; e que a experiência de eleição nas escolas vivida pelo município no início dos anos 2000 foi conturbada e preocupante.

Em 2023, passados dez anos do PNE, mais uma vez a comunidade educacional brasileira se agita em um novo e amplo processo de discussões regionalizadas para a revisão do PNE em curso e construção de novas propostas que possam nortear a educação na década vindoura.

Num país tão extenso como o Brasil e com características culturais tão peculiares, um consistente e descentralizado debate é condição indispensável para que as mais diferentes vozes sejam ouvidas e a educação seja uma política pública sensível e eficiente que reflita os anseios da sociedade contemporânea e a conduza com relativa segurança nos caminhos desse perceptível progresso líquido e criativo. A definição de um tempo de dez anos para a vigência de cada PNE garante uma necessária abertura ao novo e legitima a norma a partir da sua contemporização.

A comunidade caririçuense mais uma vez foi chamada a participar da construção de um novo Plano Decenal de Educação, sendo essa uma importante oportunidade para avaliar os avanços e dificuldades e projetar novas possibilidades para a realização de uma educação pública democrática, partindo da realidade local. No entanto, a eleição de diretores, prevista na meta 19 no plano nacional em curso, mais uma vez foi um tema cercado de discussões acaloradas e que não contou com o apoio da maioria dos presentes na assembleia.

Figura 4: Convite para CME.



Fonte: SEMEC, Caririçu (2023).

#### 1.4 O que diz o Regimento Escolar - RE

O primeiro Regimento Escolar da EEF Paulo Barbosa Leite é datado de 2008, ano de fundação da escola. Como esperado, se constitui em um importante instrumento normativo para a escola, onde esta imprime a sua identidade enquanto instituição autônoma de educação, conforme preconiza a LDBEN. Nele estão detalhadas a identificação e finalidades da escola, sua estrutura administrativa e pedagógica e seus regimes escolar e didático, e normas de convivência.

Como célula da rede pública de ensino, consolida o conhecimento, anuência e reafirmação da unidade em consonância com as normas legais vigentes no país, trazendo também as suas especificidades enquanto célula do corpo social. Se destina à toda a comunidade escolar e, pelo que consta no livro de atas, fora elaborado com expressiva participação dos seus membros. Está estruturado textualmente em 30 (trinta) páginas, contendo quatro títulos, com 160 artigos e sua última edição é do ano de 2020. É impresso, encadernado e fica arquivado no armário da sala da direção administrativa. Não há versão digital disponibilizada em canais oficiais de comunicação.

O título I traz o escopo do decreto Lei Nº 434/2008, que cria a referida unidade dentro da rede municipal de ensino e define como sua mantenedora a Prefeitura de Caririaçu-CE. Esclarece a sua atuação na educação básica, especialmente nos níveis de ensino fundamental regular, respeitando a duração de 9 (nove) anos de acordo com o disposto na Lei Nº. 11.274/2006, e na modalidade de educação de jovens e adultos. 'Proporcionar o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho' é a sua finalidade.

Em seu título II estão pormenorizadas em suas dez seções a infraestrutura e a sua estrutura de funcionamento administrativo e pedagógico. Detalha as responsabilidades de cada membro da equipe em suas respectivas funções. A última seção, dedicada aos Organismos Colegiados, especifica a Congregação de Professores, Conselho de Classe, Grêmio Estudantil e Conselho Escolar como os principais instrumentos de participação e de Controle Social.

Organização do ensino, calendário escolar, organização curricular, processos de avaliação da aprendizagem e verificação do rendimento escolar

são os principais temas discutidos nos capítulos componentes do Título III — que trata do regime escolar, do regime didático e das normas de convivência.

Segundo a equipe gestora, no início de cada ano letivo, a gestão escolar elabora momentos especiais de reunião com as famílias e os alunos para discussão dos principais temas do Regimento Escolar, especialmente no que tange às normas de convivência, onde estão previstas penalidades para faltas leves, médias e graves; essa parte do documento instrui os incontáveis registros no Livro de Ocorrências.

O RE traz em seu art. 4º:

“O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- pluralismo de ideias e concepções pedagógicas;
- garantia da qualidade da ação educativa, com vistas ao desenvolvimento integral do aluno;
- respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- valorização do profissional da educação;
- valorização da experiência extra escolar.

Vê-se que os supracitados princípios convergem para a vivência de uma experiência democrática de educação e se alinham às diretrizes estabelecidas pela legislação vigente no país. Tais princípios colaboram diretamente para a construção do que Libâneo (2018) chama de “cultura organizacional ou cultura da escola”, lembrando ainda que “há uma concomitância entre o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento organizacional”. Daí a suma importância de que esses instrumentos norteadores sejam construídos coletivamente. Isso é condição para sua validação.

Consultando o Regimento Escolar, vê-se que fora revisado, atualizado e reformulado em 2020. Segundo a Diretora, as discussões aconteceram de forma virtual em razão da pandemia de COVID-19, contemplando, inclusive, a necessidade de flexibilizar e estender o conceito de efetivo trabalho escolar.

Art. 55 - O curso de ensino fundamental será organizado em nove anos, com quatro bimestres por ano, com carga horária anual de no mínimo oitocentas horas, distribuídas por duzentos dias e pelo menos quatro horas diárias de efetivo trabalho escolar.

Parágrafo único — Em casos excepcionais de impedimento da realização de atividades presenciais, disciplinado por lei ou decreto governamental, a escola poderá utilizar as estratégias de ensino remoto para o cumprimento das horas mínimas de atividades letivas.

Nesse ínterim foi possível observar que as recorrentes consultas ao RE se dão exclusivamente para referendar o registro de alguma situação no “Livro de Ocorrências”; inscrição geralmente solicitada pelos professores

quando algum aluno ‘transgride’ as regras estabelecidas na referida norma como condição para boa convivência no espaço escolar. O Livro de Ocorrências é um instrumento utilizado para o registro diário de quaisquer situações que, porventura, não se alinham à rotina escolar; especialmente no que tange ao descumprimento de deveres expressos no Regimento Escolar ou infrações previstas nas normas de convivência descritas neste documento. As páginas do referido livro são numeradas de 01(um) a 100 (cem), com termo de abertura, e um novo livro só é inaugurado quando o vigente se esgota. O que está em voga tem seu termo de abertura data de 15 de setembro de 2018. Os registros são diários, geralmente solicitados pelos professores que identificam alguma situação embaraçosa e que possa suscitar a necessidade de registro. A inscrição do fato é feita pela Diretora Administrativa, pela Coordenadora Pedagógica ou pelo próprio professor envolvido na situação. Tudo é feito na presença do (s) aluno (s) e ao final do registro todos os presentes assinam devidamente. Em caso de faltas graves, o responsável é comunicado e sua presença à unidade é solicitada para melhor esclarecimento e partilha de responsabilidades. Em faltas gravíssimas, além da família, o Conselho Tutelar e Conselho Escolar são solicitados a tomar parte.

No período em voga, somente fora solicitada a sua consulta por professoras estagiárias para devidos apontamentos em seus relatórios de estágio de observação.

Como documento em processo de necessária e contínua revisão, traz em seu último título as disposições gerais e transitórias. A escola se prepara para, em 2024, passar por um novo processo de atualização no seu RE para assim regulamentar o ensino em tempo integral.

### **1.5 O que traz o Projeto Político Pedagógico - PPP da Escola**

(...) o projeto pedagógico-curricular é uma declaração de intenções do grupo de profissionais da escola, é expressão da coletividade escolar. Em sua elaboração, é sumamente relevante levar-se em conta a cultura da escola ou a cultura organizacional e, também, seu papel de instituidor de outra cultura organizacional (Libâneo, 2018, p. 227).

O primeiro Projeto Político Pedagógico da E.E.F. Paulo Barbosa Leite, também é datado de 2008, ano de sua fundação. No entanto, o documento vigente é de 2019. É composto por 28 (vinte e oito) páginas, devidamente impressas, encadernadas e arquivadas no armário da sala da direção

administrativa. Não há versão digital disponibilizada para a comunidade escolar.

Segundo registro apostado em livro de atas, fora discutido sob a égide das políticas educacionais vigentes no país e sob a legislação local e mais ampla, permitindo que as normas sejam repensadas, refletidas e complementadas para que assim sejam definidas as melhores estratégias para operacionalização do serviço público de educação a ser oferecido pela escola.

Apresenta uma justificativa, valores, visão de futuro e missão da escola; referencial teórico e bases legais também são apontados; objetivos gerais; objetivos específicos, metas e estratégias da ação pedagógica.

Detalha seguidamente os objetivos específicos, metas e estratégias para cada uma das áreas do conhecimento Linguagens e suas disciplinas afins, Ciências Humanas e suas disciplinas e Ciências da Natureza e Matemática.

Um texto especial traz à baila temas transversais como Ética, Educação Sexual, Meio Ambiente e Pluralidade Cultural.

Objetivos específicos para a Educação de Jovens e Adultos também são contemplados pelo PPP.

O texto é finalizado com diretrizes sobre o Sistema de avaliação da aprendizagem do aluno e por fim, uma proposta sistemática de avaliação do projeto.

Como valores, o PPP coloca em evidência:

“Universalizar suas experiências e práticas através dos segmentos administrativo e pedagógico, buscando pelo desenvolvimento de suas ações, ser a escola sintonizada com as necessidades sociais e profissionais em constante transformação. Democratizando sua prática e suas relações, refletindo constantemente os fins da educação e da própria unidade, enquanto local privilegiado de sistematização de saberes, na perspectiva de provocar profundas transformações sociais, revertendo os altos índices de exclusão, desigualdade e marginalização em que está inserido grande contingente de nossa população.

As diversas influências conjunturais e contextuais são elementos norteadores na reformulação da prática, sendo o ato de planejar o momento de reconstrução de toda a metodologia, de forma a privilegiar mudanças globais e significativas da clientela envolvida.”

É a sua missão:

Promover ações de formação integral dos educandos de forma a transformá-los em cidadãos críticos, reflexivos e criativos, estimulando conhecimentos e informações que possibilitem uma reorganização da dinâmica nas relações da escola com a comunidade, porque estamos em um tempo marcado por acelerado progresso nas ciências, nas comunicações e no mundo tecnológico.

Formar pessoas para conviver com os avanços do mundo moderno. É

necessário educar seres humanos que sejam capazes de criar e agir de forma crítica e criativa; que seja perseverante, solidário e ético; que não tenha perdido a capacidade de indignar-se com a exploração do homem e da natureza; que saiba equilibrar sentimentos, emoção e razão; e que compreenda e defenda o uso do progresso a serviço da vida e da paz.

Para essa formação é necessário de uma escola competente, tanto no aspecto intelectual, científico e tecnológico, quanto no tocante ao desenvolvimento humano.

A escola dos tempos atuais precisa ser uma escola que faça de cada uma das pessoas de seu raio de influência, ao mesmo tempo educadoras e educandos, comprometidos com o Projeto Pedagógico.

Foi possível observar que não há por parte da comunidade escolar uma preocupação em realizar consultas regulares ao PPP. Percebe-se a comum sensação de que suas diretrizes já foram incorporadas à rotina escolar de tal forma que não mais se sente necessária a sua consulta sistemática.

Durante a pesquisa, não houve um momento sequer em que pais e alunos manifestassem a necessidade de consultá-lo.

A exemplo da necessária revisão no seu RE, a escola precisará em 2024 atualizar o seu PPP para assim contemplar os itinerários formativos trazidos ao seu âmago pelas disciplinas eletivas do ensino em tempo integral.

## CAPÍTULO 2

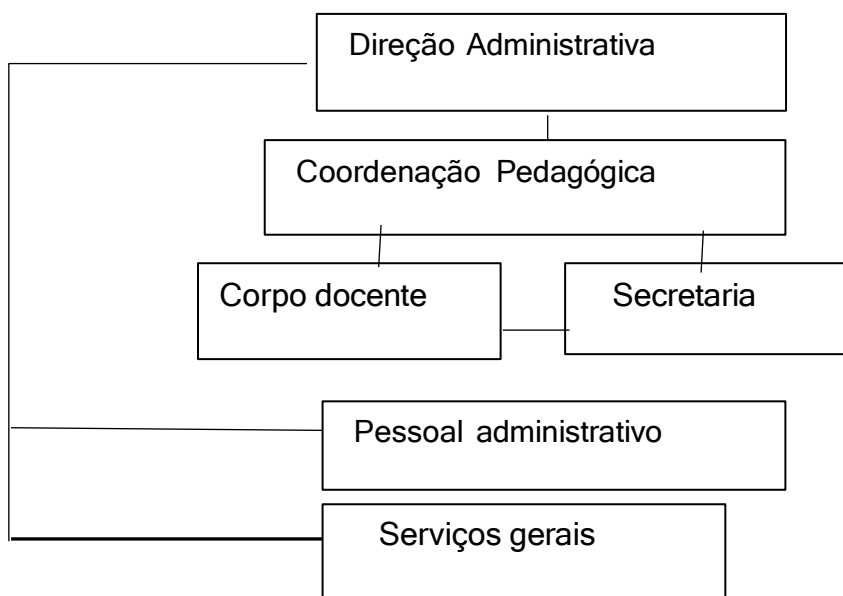
### DOS ATORES SOCIAIS QUE INTEGRAM A COMUNIDADE ESCOLAR

O seguinte capítulo apresenta um retrato dos integrantes da comunidade escolar da EEF Paulo Barbosa Leite para assim melhor compreender as relações interpessoais que se registram cotidianamente no espaço intraescolar.

#### 2.1 O perfil profissional da equipe de gestão escolar

Na EEF Paulo Barbosa Leite, a equipe de Gestão Escolar é, basicamente, constituída de uma Direção Administrativa, da Coordenação Pedagógica e da Secretaria Escolar. Em seu Painel de Gestão, aposto na sala da direção administrativa, está apresentado o seguinte organograma:

**Figura 5: Organograma Painel de Gestão.**



Fonte: elaborado pela Diretora Administrativa (2023)

Ao Diretor Administrativo, segundo a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, cabe inicialmente “Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional, construindo coletivamente o projeto pedagógico da escola e exercendo liderança orientada por princípios éticos,

com equidade e justiça” (MEC,2021). Portanto, é indispensável que o Diretor Administrativo conheça as competências que lhe são imputadas, pois são as molas propulsoras para a boa realização do seu trabalho, que precisa se assentar numa rotina escolar coerente e que concorra para a construção de relações interpessoais colaborativas. O Diretor Administrativo precisa estar consciente que a possibilidade da ética profissional não pode surgir consciente ou inconscientemente de uma situação vazia que deve ser preenchida. Pelo contrário, deve provir de uma vontade e de uma verdadeira correspondência entre pensamento profissional e comportamento.

Agindo assim, com criteriosa atenção e ilibado respeito ao cumprimento dos princípios constitucionais da administração pública - legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência - o Diretor Escolar certamente cumprirá o seu papel com destacado zelo e hombridade.

Observou-se que a formação acadêmica consistente da Diretora Administrativa e a sua experiência como docente na educação básica e na gestão de recursos humanos lhe atribui relativa segurança e altivez na tomada de decisão à frente da gestão escolar. Em sua rotina de trabalho, a mesma aciona diariamente diversos outros órgãos da administração pública municipal, responsáveis pela manutenção da estrutura funcional da escola; mantém vínculo estreito com as famílias dos alunos e os conhece pessoalmente, sendo capaz de identificá-los com facilidade, em caso de necessário contato individualizado.

Cabe ao Coordenador Pedagógico a responsabilidade de prover as condições necessárias para que a escola cumpra a sua função social de garantir que todos aprendam e se desenvolvam plenamente num processo educativo guiado pela equidade e qualidade. O coordenador é o principal agente mediador e articulador das relações interpessoais que se estabelecem no espaço escolar, pois o seu papel exige uma relação direta com todos os atores da comunidade escolar.

A coordenação pedagógica em seu sentido estrito, conseqüentemente, não caracteriza-se como dimensão mecânica e centralizadora, definidora da relação mando-submissão alienando-se das questões contextuais que inquietam professores, alunos e comunidade; muito pelo contrário, garante o espaço da dialogicidade fortalecendo a vitalidade projetiva do agrupamento de atores sociais, atendendo as perspectivas da comunidade extraescolar na luta por uma educação de qualidade e primando pela superação dos obstáculos que inviabilizam as ações coletivas. Tal concepção deverá estar implícita ao trabalho do coordenador pedagógico, bem como de sua atualização, capacitação e formação profissional permanentes. Cabe ao

coordenador pedagógico, juntamente com todos os outros educadores, exercer o “ofício de coordenar para educar” também aqui no sentido de possibilitar trocas e dinâmicas da própria essência da aprendizagem: aprender a aprender e junto com, essência do que se concebe como formação continuada de educadores. Não se trata de imaginar que cabe ao coordenador sozinho realizar tantas tarefas, mas de compreender que este, estando a serviço do grupo no encaminhamento dos objetivos de buscar a superação dos problemas diagnosticados, possa promover a dinâmica coletiva necessária para o diálogo (Lima; Santos, 2007, p. 83-84).

A rotina da EEF Paulo Barbosa Leite exige da coordenação pedagógica atenta atividade, pois é a maior escola da rede pública municipal de ensino, chegando a atender mais de 380 alunos apenas no turno matutino.

As coordenadoras pedagógicas, além do acompanhamento sistemático de indicadores de rendimento escolar, lotação dos professores, elaboração de horários, acompanhamento das formações continuadas e do cumprimento do calendário letivo, participam ativamente do planejamento de todas as atividades culturais da escola e cuidam para que o intervalo seja um momento também de aprendizado, pautado em brincadeiras seguras e que promovam a interação entre os alunos.

É de responsabilidade direta da Secretaria Escolar manter sob seus cuidados a escrituração de todos os documentos referentes ao histórico escolar da comunidade discente e toda a documentação relativa à equipe de recursos humanos. É também de responsabilidade da secretaria o resguardo de toda documentação de comunicação oficial da escola junto a outras instituições e também de todo o acervo concernente à sua legalidade como instituição pública.

Apesar do seu caráter institucional e aparentemente burocrático, é perceptível que a equipe de secretaria escolar, composta por uma secretária e três auxiliares mantém com a coordenação pedagógica e com os professores uma estreita relação e preocupação direta sobre os registros de rendimento dos alunos. Cabe à secretaria o acompanhamento sistemático dos registros de frequência e infrequência dos alunos e as orientações ao corpo docente sobre os corretos registros no diário *online*.

É perceptível o trabalho em cooperação das integrantes da equipe gestora ao ponto até de se perceber a absorção de mais de uma função, principalmente após a implementação do ensino em tempo integral, que tem exigido da equipe uma diferenciada escala de trabalho que acaba desfalcando sempre o grupo, fazendo com que os presentes assumam a função dos ausentes em cada turno

e, para isso é necessária uma integração, partilha e cooperação muito estreita entre as diferentes integrantes da equipe de gestão escolar. Para tanto, otimizam as informações em aplicativos de mensagens organizados em subgrupos de trabalho.

Pelo organograma acima contemplado, retrato fiel do que fora observado, percebe-se ainda uma excessiva concentração de poder na figura da diretora administrativa.

## 2.2 Epistemologia da prática: a construção dos saberes docentes

Para melhor compreender a inteireza e complexidade de uma boa gestão escolar nos dias atuais, faz-se necessária uma imersão no verdadeiro sentido da docência que, sobremaneira, é parte da engrenagem institucional chamada escola, que busca corresponder às necessidades de uma sociedade em constante transformação. “A escola, também, é uma instituição que aprende” (Campos, 2013).

A escola, moldada sob os padrões da gestão empresarial e do mundo do trabalho precisa reconhecer a sua necessidade de inquietar mentes, de suscitar a reflexão sobre a ação para que assim se torne um espaço criativo, questionador e promotor de mudanças no *status quo*. Para tanto, o professor que é, inegavelmente, um dos protagonistas da educação institucional, carece de um saber eclético que lhe possibilite uma ampla reflexão da sua prática enquanto agente social sensível e aberto às inovações, capaz de romper as amarras que as suas crenças e hábitos possam lhe infligir.

No fazer da ação docente, o professor, ao agir, encontra-se marcado por um contexto, no qual ele atua na prática de ser professor. Nesse sentido, o professor lança mão do seu domínio cognitivo, e pela reflexão da sua prática, como sujeito autopoético, refaz o curso da sua ação. Aí se faz propriamente uma epistemologia da prática docente (Campos, 2013, p.22).

É mister considerar que a formação inicial do professor é ressignificada pela sua prática. Na interação com os demais agentes sociais da comunidade escolar, especialmente com os alunos, sua formação profissional vai se refazendo, num processo contínuo de contextualização enriquecida por diálogos e valores culturais. Hoje, muito mais do que antes, educar não é apenas cognição ou fruição de competências, é despertar no outro a sua própria humanidade. Se a tarefa de educar por si só já era suficientemente desafiadora, quiçá como esta se coloca na contemporaneidade com os ditames de uma ordem mercantil neoliberal cada vez mais competitiva e excludente, exigindo do professor uma formação profissional capaz de lhe preparar para incertezas diárias.

“Humanização e desumanização, dentro da história, num contexto real, concreto, objetivo, são possibilidades dos homens como seres inconclusos e conscientes de sua inconclusão” (Freire, 1968, p.40). Mesmo idos tantos anos, mais uma vez a pedagogia do oprimido se coloca diante dos educadores como um desafio repaginado a ser vivenciado em plenitude, sob a consciência de sua inconclusão enquanto agente de mudança de uma sociedade que se faz, de uma história que se escreve continuamente, num contexto de transformações tecnológicas efêmeras e muitas vezes maculadas por intenções inescrupulosas.

A liberdade, que é uma conquista, e não uma doação, exige uma permanente busca. Busca permanente que só existe no ato responsável de quem a faz. Ninguém tem liberdade para ser livre: pelo contrário, luta por ela porque precisamente não a tem. Não é também a liberdade um ponto ideal, fora dos homens, ao qual inclusive eles se alienam. Não é ideia que se faça mito. É condição indispensável ao movimento de busca em que estão inscritos os homens como seres inconclusos (Freire, 1968, p. 46).

Consciente de que hoje, crianças e jovens precisam ter melhor aclaradas as ideias que jazem sob as plataformas digitais que acessam com relativa facilidade e que podem aprisioná-las em valores e contextos capazes de lhes tolher a liberdade, o professor ressurgue como importante contribuinte, agora para o processo de alfabetização digital, tão necessário aos dias atuais, pois os estudantes precisam compreender a necessidade de acessar de forma crítica e seletiva a avalanche de informações que cerceiam a sua vida e que podem lhe roubar tempo de qualidade.

“A educação como prática da liberdade, ao contrário daquela que é prática da dominação, implica a negação do homem abstrato, isolado, solto, desligado do mundo, assim como também a negação do mundo como uma realidade ausente dos homens”. (Freire, 1968, p. 98). Em um mundo tão volátil e inquietante, cabe aos educadores superar sem demora as amarras das suas velhas formas de ensinar e abrir espaço à práxis libertadora, criando no contexto escolar experiências de integração capazes de envolver educador e educando em relações interpessoais de troca, de cumplicidade, de aprendizados diversos que impulsionem a formação de cidadãos comprometidos verdadeiramente com a transformação da sua realidade.

“O profissional do ensino não é um técnico, um especialista, é antes de mais nada um profissional do humano, do social, do político” (Gadotti, 2006, p.

150) e reafirma “A reeducação dos educadores torna-se expressão de uma concepção do mundo, de uma nova antropologia, cujo fundamento é o trabalho de transformação do mundo” (Gadotti, 2006, p. 45). Atualmente, um dos maiores desafios que se impõem à uma efetiva gestão escolar democrática é uma formação contínua dos professores capaz de sensibilizá-los a se reconhecerem como seres em transformação, permeáveis às novas aspirações de uma sociedade inquieta, sedenta de práticas inovadoras que fomentem a criatividade.

Na EEF Paulo Barbosa Leite, apesar de boa parte da equipe docente se mostrar dinâmica e receptiva a novas formas de experimentar o processo de ensino e aprendizagem, é notório o desalento da equipe gestora diante da resistência de alguns educadores que, mesmo tendo sido recentemente desafiados pela pandemia de Covid-19 ao uso de ferramentas de tecnologia para a condução das aulas remotas, ao retornarem às aulas físicas, com impressionante celeridade, retomaram suas velhas práticas de aulas monótonas, fincadas em metodologias tradicionais desconexas da realidade dos alunos e que têm suscitado os frequentes registros e queixas de indisciplina.

Dizer que o tripé diálogo, humildade e amor são os componentes indispensáveis ao saber docente correspondente ao novo contexto educacional não é nem de longe uma tentativa ingênua de romantizar a educação; é um convite ao educador para o exercício vigilante de uma prática pedagógica que supere a sua autossuficiência, pois esta é incompatível com o diálogo e a humildade.

A sólida construção, desconstrução e reconstrução de saberes múltiplos funda-se na esperança, no amor e na troca consciente de experiências alicerçadas em respeito e diversidade, inclusive em necessários e ricos choques culturais de gerações.

### **2.3 Uma geração conectada – mentes curiosas**

O professor e filósofo brasileiro Mário Sérgio Cortella, em um dos seus célebres posicionamentos, sintetiza em sábias palavras o cenário atual: “a educação do século XXI é feita por professores formados no século XX, numa escola planejada no século XIX”. Em suma, as distâncias que precisamos estreitar parecem seculares.

As nossas referências não servem para entendermos as crianças e os jovens, temos que construir novas referências, novas formas de comunicar, sentir e relacionar, partindo da perspectiva cultural deles!(...) Neste século, trabalhar com os alunos, ser educador, é ser perguntador, e não apenas responder conceitos ou significados. O problema da comunicação nos processos de aprendizagem é que a comunicação vem antes da aprendizagem (Haetinger, 2017, p. 14).

Não tem sido tarefa fácil para a escola, especialmente para a equipe gestora, mediar os conflitos inevitáveis nesse choque de gerações. Muitos educadores são altamente resistentes às mudanças e se apegam à sua zona de conforto, que a cada dia fica mais desconfortável e instável.

Em contraponto, temos alunos com mentes inquietas, críticas, imediatistas, carregadas de informações e pouco tolerantes à imposição de regras. Daí a necessidade premente de tudo ser negociado, construído em conjunto.

Para toda essa instabilidade somente uma solução se apresenta: o diálogo.

Educar é troca. Diálogo é a troca mais intensa que existe entre dois seres. (...) as expressões do jovem não vêm tão limpas, tão prontas como a gente gostaria, tão diretas, tão sintéticas. O professor deste século tem que ser sensível e perceptível a esta escuta, a esta entrega a uma comunicação afetiva (Haetinger, 2017, p. 13).

A educação deixou de ser verticalizada. Passou a se estabelecer num processo horizontal de troca, onde todo mundo é capaz de ensinar e ao mesmo tempo aprender. É inconcebível que a escola de hoje busque em seus alunos a repetição de padrões sistemáticos de comportamentos, pois no cenário atual tal atividade fora delegada às máquinas. Os alunos dessa geração estão prontos para o fomento da sua criatividade e isso requer movimento, inquietude e muita curiosidade.

Há, portanto, um papel insubstituível das escolas e dos professores de propiciar as condições intelectuais para toda a população, de modo a ampliar sua capacidade reflexiva e crítica em relação às condições de produção e de difusão do saber científico e da informação. A informação é um caminho de acesso ao conhecimento, é um instrumento de aquisição de conhecimento, mas ela precisa ser analisada e interpretada pelo conhecimento, que possibilita a filtragem e a crítica da informação, de modo que ela não exerça o domínio sobre a consciência e a ação das pessoas (Libâneo, 2018, p. 47).

Reconhecer que não detém o monopólio da informação e do conhecimento se tornou o *mea culpa* que a instituição escolar precisa exercitar diariamente, para assim realizar um trabalho que provoque a reflexão sobre a ação de seus atores sociais tornando-os cidadãos verdadeiramente emancipados capazes de transformar o seu meio.

Nessa perspectiva, a equipe gestora destaca a inserção sistemática na

rotina escolar de discussões acerca de temas de relevante interesse social através da sua agenda cultural e das parcerias com outras instituições, assim congregando um celeiro multiprofissional capaz de suscitar reflexões mais abrangentes e qualificadas. Assistentes sociais, psicólogos, agentes de segurança e profissionais da área da saúde se fazem presentes nessas discussões.

Nos planejamentos escolares e nas formações continuadas promovidas pela SEMEC, os professores são incentivados a diversificarem a sua prática, aproximando o seu trabalho de instrumentais e temas que despertem a curiosidade e o interesse dos alunos.

Os estudantes também apresentam sugestões de atividades para o plano de trabalho anual da escola e fazem reivindicações junto à equipe gestora, como por exemplo, a extensão do horário de intervalo, realização dos jogos de interclasses e no cardápio da alimentação escolar.

O Grêmio Estudantil ainda não fora materializado como colegiado de importante poder de fala para os estudantes, mas estes, especialmente os alunos do 8º e 9º ano têm reclamado por sua efetivação junto à equipe de gestão.

#### **2.4 Relação escola e família – uma complexa e necessária simbiose**

Quando se trata de educação um objetivo comum logo se apresenta para estreitar a relação entre a escola e a família — o pleno desenvolvimento do aluno. Mais do que antes, essas duas instituições sociais precisam fortalecer os laços que as une, pois a promoção de uma educação eficiente se torna cada vez mais complexa e desafiadora.

A importância da integração da comunidade na escola decorre, em primeiro lugar, da necessidade de controle democrático do Estado pela população usuária (Bobbio, 1989, apud PARO, 2012); em segundo lugar, da própria natureza da educação fundamental que supõe, pelo menos num grau mínimo, a continuidade entre educação familiar e escolar (Paro, 2012, p. 55).

As crianças e jovens chegam à escola trazendo consigo toda uma gama cultural intrínseca ao seu núcleo familiar; e essa construção norteia a sua interação com os demais habitantes do espaço intraescolar, às vezes sendo inevitável o confronto com valores divergentes que lhe permitirão novas construções e novos paradigmas.

Os novos arranjos e composições familiares têm provocado a escola a vivenciar a diversidade e o respeito mútuo em plenitude, e essa não tem sido tarefa fácil, já que os atores da educação escolar trazem consigo muitas

barreiras e limitações que entravam as relações interpessoais. É preciso exercitar diariamente o *mea culpa* para que os preconceitos estruturais que ao longo do tempo se relativizam e se camuflam nas mais diversificadas situações não sejam um empecilho à boa e imprescindível relação entre escola e família.

“Nada prejudica mais a aprendizagem e o desenvolvimento do caráter que a convivência com linguagens antagônicas” (Antunes, 2014, p. 95). Sendo a família uma instituição que educa e a escola aquela que realiza a educação formalizada, não há como dissociá-las, já que são interdependentes e complementares.

Nesse diapasão, ganha a escola uma responsabilidade a mais — a de se preocupar com o envolvimento direto da família em seu processo formal de educação. Ou seja, indiscutivelmente o projeto político pedagógico das escolas deve incluir a educação da família.

(...) a dívida escolar que a sociedade tem com as camadas populares não se refere apenas às crianças em idade escolar, seus pais, em sua imensa maioria, foram alijados desse direito quando crianças, por uma escola que ensinava mal e da qual muitos se “evadiram” acreditando serem eles os culpados por um fracasso que era da própria escola. Hoje, quando a escola estreita os laços com a família, ensejando formas de os pais participarem de atividades que lhes proporcionem alguma apropriação cultural (mesmo que sejam conhecimentos restritos à educação de seus filhos), ela está contribuindo, por mais modestamente que seja, para a diminuição dessa dívida social, contribuindo, quando mais não seja, pelo menos para tornar a educação menos penosa para seus filhos (Paro, 2012, p. 61).

A assunção de mais essa tarefa exige que a escola seja, mais do que nunca, um espaço verdadeiramente democrático, que permita aprendizagens consistentes não somente para os seus alunos mas, sobretudo, para as famílias, que precisam se sentir acolhidas em oportunidades múltiplas de trocas e para novas construções de referências que lhes permitam melhor compreender e colaborar com a educação das crianças e jovens.

A escola precisa incentivar as famílias a superar o modelo de educação verticalizada que ainda persiste em muitos lares. Todos precisam experimentar os louros de uma educação que aposta nas relações horizontais, onde todos têm algo a ensinar e muito a aprender. A escola deve estimular o diálogo, o exercício qualitativo da escuta, da troca, da boa comunicação entre as gerações, pois somente num espaço rico em respeito e diversidade é possível suscitar aprendizagens.

Em suma, a escola é um espaço de relações altamente complexas e enriquecedoras que precisa ser explorado para o devido alcance de

competências e habilidades de todos os seus agentes humanos, visando o pleno desenvolvimento.

Não há como pensar uma escola de vivência democrática sem que esta seja de fato aberta à participação das famílias que nela confiam a educação formal dos seus filhos e filhas. É notório que a equipe gestora da EEF Paulo Barbosa Leite mantém uma estreita relação com os familiares dos alunos, especialmente mães e avós que, destacadamente, são as que mais participam diretamente das atividades da escola ao longo de todo o ano letivo. Além de presença considerável nas reuniões e nas atividades culturais, as famílias mantêm o hábito de visitas regulares à unidade, solicitam empréstimos de equipamentos e uso eventual do espaço físico. A partir dos anos de 2020 e 2021, em razão da pandemia de Covid-19, o contato virtual entre as integrantes da gestão e as famílias fora estabelecido e mantido, mesmo após o retorno às atividades regulares.

### CAPÍTULO 3

## FORMAÇÃO EM FORMAÇÃO

Esse terceiro capítulo procura trazer à discussão a necessidade do vigilante reconhecimento da nossa incompletude humana e como os atores sociais da escola se percebem como seres em construção.

A gestão democrática na escola é processo fundamental para a formação de professores e está a ele diretamente ligado. (...) O exercício da participação na gestão do processo de formação docente passa a própria formação como fator de viabilização de tal participação. São eixos de ligação extrema, pois é a própria formação quem dá condições para que os professores saibam e exerçam a participação no processo de gestão democrática, ao mesmo tempo que tal processo de gestão é fundamental para que a formação reflexiva dos professores configure-se como formação dos professores em coletividade buscando, inclusive, sua articulação diante das dificuldades hoje existentes nas organizações escolares. Compreende-se, assim, a gestão e a formação contínua como práticas articuladas da organização escolar (Libâneo, 2018, apud Nadal, 2000, p. 26).

A formação continuada dos professores não poder ser entendida como meio imediato para atingir a qualidade desejada na educação, mas, há de se considerar que é condição *sine qua non* é possível alcançar tal meta.

Uma formação permanente, que se prolonga por toda a vida, torna-se crucial numa profissão que lida com a transmissão e internalização de saberes e com a formação humana, numa época em que se renovam os currículos, introduzem-se novas tecnologias, acentuam-se os problemas sociais e econômicos, modificam-se os modos de viver e de aprender, reconhece-se a diversidade social e cultural dos alunos (Libâneo, 2018, p. 187).

Nos dias de hoje, escolher a profissão docente significa a assunção de um compromisso vigilante e incessante em busca por aperfeiçoamento profissional. Além da formação inicial, que comporta o conjunto das qualificações mínimas necessárias ao exercício da profissão, o professor carece assegurar-se da sua formação contínua, seja ela em serviço ou fora dele.

Essa busca constante pelo prolongamento da formação docente tornou-se tão essencial que, no Brasil, a maioria das normas legais que trata da formação docente relaciona e até condiciona diretamente tal instrumento à qualidade da própria educação. Especialmente a partir do ano de 2008, com a Lei Nº 11.738/2008 - do Piso Salarial Nacional do Magistério passando a valer para todo o país, municípios e Estados fizeram revisões sistemáticas em seus Planos de Cargos, Carreira e Remuneração, condicionando a ascensão dos profissionais à comprovação de formação contínua em serviço.

Em Caririaçu não foi diferente, a Lei municipal Nº 565/2013 — que dispõe sobre o PCCR do Magistério Público Municipal define a qualificação mínima inicial para ingresso na carreira, em seu capítulo XI, onde descreve de forma taxativa como deve ser a formação do professor em início de carreira, em seu art. 37:

A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura plena em pedagogia ou curso normal superior, para atuar na Educação Infantil e nas séries iniciais do Ensino Fundamental e na Educação de Jovens e Adultos e em cursos de licenciatura plena com habilitação específica em área de atuação própria ou formação superior, em área correspondente e complementação nos termos da legislação em vigor, para atuar nas séries finais do Ensino Fundamental ou em outras modalidades, caso seja previsto pela Secretaria de Educação Básica, quando da formulação dos currículos.

A formação continuada, por sua natureza mais abrangente, é detalhada nos capítulos XII e XIII, indo do art. 38 ao 49, detalhando duas modalidades de progressão: a vertical por via acadêmica e a horizontal por tempo e formação em serviço. Os anexos I, II e III da referida lei apresentam um detalhamento sobre as classes e níveis adotados para classificação docente, conforme a sua formação inicial e continuada.

Os capítulos XIV e XV seguintes vêm detalhar as condições para realização de avaliação de desempenho, com previsão sistemática e trienal tem por finalidade analisar a documentação comprobatória apresentada pelos docentes para comprovação e validação da sua formação continuada em serviço.

Em se tratando de formação continuada, não podemos restringir tal obrigatoriedade apenas ao corpo docente, é claro que todos os demais servidores da escola precisam investir tempo de qualidade para o seu aperfeiçoamento profissional, especialmente aquelas que integram a equipe gestora, pois precisam não só buscar a própria formação como motivarem constantemente os demais membros da escola a buscarem a melhoria do trabalho através de uma formação cada vez mais ampla e inquieta. A formação continuada de todos os profissionais da escola é condição imprescindível para um diálogo eficiente e capaz de construir consensos nas decisões coletivas. A busca incessante por aperfeiçoamento e qualificação amplia as perspectivas dos membros da equipe, ajuda a minimizar barreiras, favorece um convívio mais harmoniosos, pautado no respeito às diferenças.

### **3.1 Parcerias com SME e SEDUC para a formação contínua de professores e gestores**

A escola é parte de um corpo social e sistêmico e com ele se conecta através de regulamentos que tanto limitam a sua autonomia como também compartilha consigo as decisões que tornam a educação um serviço amplo e, em parte conciso.

“A escola é um espaço educativo, lugar de aprendizagem em que todos aprendem a participar dos processos decisórios, mas é também o local em que os profissionais desenvolvem sua profissionalidade” (Libâneo, 2018, p.121).

Nesse bojo de relações, a formação continuada dos profissionais da educação, especialmente dos professores é fruto da celebração de convênios e parcerias entre os diferentes órgãos e setores que integram o sistema escolar, buscando as convergências necessárias para a realização de um trabalho coeso e eficiente.

A SME (Secretaria Municipal de Educação) é a principal parceira nessa proposta, inclusive, para atender o que estabelece o art. 38 do PCCR, quando inscreve que “cabe à instituição assegurar a participação em programas de desenvolvimento para a carreira”.

Além da SME, a SEDUC (Secretaria Estadual da Educação) também se faz presente na garantia de oferta de cursos gratuitos voltados para atuações específicas do magistério.

Há uma agenda bimestral ofertada pela SME e SEDUC para que os gestores, professores das diferentes áreas do conhecimento, secretários escolares e cuidadoras participem sistematicamente de programas de formação contínua em serviço. Assim como as demais escolas da rede municipal, a EEF Paulo Barbosa Leite assegura aos seus servidores horários especiais compatíveis com a garantia da sua participação nos momentos de formação ofertados pelos parceiros. Lembrando que esse direito a tempo para qualificação em serviço está assegurado pela supracitada lei municipal do PCCR.

Além das formações em modalidade presencial, a gestão da escola incentiva a participação dos profissionais em cursos no formato EAD (ensino à distância), muitos deles ofertados pelo próprio Ministério da Educação e por editoras que integram o PNLD (Programa Nacional do livro Didático).

### **3.2 Avaliação de desempenho e progressão por mérito sob a ótica do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração do Magistério Público do Município de Caririaçu-CE**

Como citado anteriormente, o PCCR do Magistério Público Municipal de Caririaçu, ao qual os professores da EEF Paulo Barbosa Leite estão diretamente vinculados, prevê em seus capítulos XIV e XV o instrumento permanente da Avaliação de Desempenho, ferramenta que permite o acompanhamento processual de cada docente no tocante à sua qualificação profissional continuada.

A citada norma legal cria também uma comissão de acompanhamento composta em sua maioria por professores do quadro efetivo da rede municipal, sendo este colegiado o responsável direto pelo recebimento e análise da documentação comprobatória apresentada pelos professores, inclusive dos instrumentais de autoavaliação que os mesmos necessitam registrar.

Nesse processo, a diretora administrativa e as coordenadoras pedagógicas avaliam individualmente cada docente e nesse ínterim há um momento para partilha do resultado de cada avaliação com o avaliado.

A autoavaliação, mesmo que carregue as suas sutilezas e discrições, é uma ferramenta exemplar para reflexão sobre a prática. Por mais difícil que seja reconhecer publicamente o quanto se deixa tocar por seus apontamentos, cada avaliado realiza um processo interno de reconstrução de valores que, consideravelmente, se materializa em uma postura mais consciente e engajada com propósitos coletivos.

### **3.3 A seleção pública de gestores escolares**

Sob os ditames do Edital N° 2022.18.11/2022/SEMEC — a Secretaria Municipal de Educação realizou o Processo Seletivo Simplificado para os Cargos de Diretor Escolar e Coordenador Pedagógico das escolas da rede pública municipal de Caririaçu-CE. Desde o PNE em voga, datado de 2014, esta é a primeira seleção aberta realizada pelo município. Anteriormente as nomeações para os cargos de gestão escolar davam-se por critérios mais políticos do que meritocráticos. No início dos anos 2000 as escolas da rede

municipal haviam passado pela experiência da eleição direta para diretor escolar.

O referido certame deu-se por força de intensa cobrança por parte do Ministério Público Estadual e pelos condicionantes exigidos pelo Governo Federal para a destinação de parte dos recursos de transferências voluntárias da educação, impostos pelo Novo FUNDEB.

Os critérios foram definidos pela SME com a colaboração da SEDUC - responsável pelo processo de entrevistas e avaliação dos Planos de Trabalho apresentados pelos candidatos. O Ministério Público Estadual atuou como órgão fiscalizador do certame.

## **CAPÍTULO 4**

### **A INSERÇÃO DA ESCOLA NA POLÍTICA DE INTERSETORIALIDADE**

A intersectorialidade é uma premissa que coloca a escola em movimento constante de troca com outros setores da sociedade que também trazem consigo valores que corroboram uma vivência democrática. Para melhor conhecer as articulações e parcerias estabelecidas pela EEF Paulo Barbosa dentro do tecido social do município de Caririaçu, o quarto capítulo apresenta as suas principais relações institucionais.

#### **4.1 Da relação com o Conselho Tutelar**

Pelo fato de atender a um público predominantemente de adolescentes, a escola precisa trabalhar com estrita observância ao que preceitua a Lei Federal Nº 8.069/1990 — Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Para tanto, o Conselho Tutelar do Município é um importante aliado nessa tarefa, colaborando sempre de forma consultiva e deliberativa, inclusive na mediação com o Ministério Público Estadual, que acompanha e resguarda os direitos dos menores de idade.

Visitas regulares e extraordinárias do Conselho Tutelar à unidade escolar são observadas com frequência, além da realização de palestras informativas e rodas de conversa em parceria com outros setores e Conselhos também responsáveis pela vigilância dos direitos de crianças e adolescentes, especialmente o CMDCA - Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente, através do qual alguns alunos da escola integram o NUCA — Núcleo de cidadania de adolescentes, espaço de construção de políticas públicas voltadas para o protagonismo infanto-juvenil.

O Conselho Tutelar também é grande parceiro na realização de busca ativa daqueles alunos em situação de inassiduidade habitual; assim minimizando os efeitos danosos da evasão escolar e resgatando muitos deles de situações de extrema vulnerabilidade social.

## 4.2 Da relação com as Secretarias Municipais

A SME, além de parceira indispensável para o fiel cumprimento da função social da escola, é o órgão responsável em acompanhar, fiscalizar e intervir nas questões reguladoras da educação como serviço público sistêmico. Mantém com a escola relativa proximidade, inclusive física, já que sua sede fica a poucos metros e oferece assistência direta para as questões administrativas e pedagógicas.

Atua na oferta de formação continuada para todos os integrantes da unidade escolar, articula as ações da escola com as demais instituições públicas de ensino da rede municipal e com outros setores da hierarquia administrativa da educação, já que funciona em regime de colaboração com a rede estadual.

A SME dá suporte imediato à escola para a oferta adequada do serviço público de educação, resguardando as condições mínimas necessárias para o qualitativo funcionamento da instituição com a melhoria da infraestrutura da unidade, garantia de pessoal qualificado para a composição da equipe de trabalho, complementação do aporte de material de custeio e capital, já que os recursos recebidos diretamente pela escola se mostram insuficientes para o cumprimento de sua proposta de trabalho, investimento adicional para a melhoria da oferta de alimentação escolar, especialmente para os alunos que estudam em tempo integral e ainda cuida em assegurar o devido cumprimento do calendário letivo anual. Os serviços especializados de Psicopedagogia e Psicologia também são ofertados pela SME.

Com a Secretaria de Assistência Social, a escola possui vínculo estreito através do CMDCA, do CRAS e CREAS que possuem equipe multidisciplinar contando com Assistente Social, Psicólogos e Advogados que colaboram sempre que solicitados com a realização de atividades extracurriculares junto aos alunos e famílias abordando temas importantes como *bulliyng*, violência doméstica, valorização da vida dentre outros.

Além da realização de palestras, rodas de conversas, atendimentos especializados e visitas domiciliares, as equipes da Assistência Social colaboram com a escola envolvendo os alunos em campanhas específicas que costumam abordar temas de relevante interesse social, tais como: enfrentamento da violência sexual contra crianças e adolescentes; direitos da mulher e valorização

da vida.

A Secretaria Municipal de Saúde, através das equipes de saúde da família (ESF), se faz presente nas campanhas de imunização voltadas para o público adolescente, na atualização do cartão de vacinas dos docentes e discentes, no atendimento de demandas por serviços especializados de Psicólogos e Psiquiatras e em campanhas específicas como saúde bucal e prevenção das IST's e combate ao uso de drogas. Mobilizações de rua também são atividades oriundas dessa parceria, especialmente quando o objetivo é chamar a atenção da comunidade local para questões de saúde pública como o combate à Dengue. Segundo a equipe de gestão, os laços dessa importante parceria foram ainda mais estreitados no enfrentamento da pandemia de COVID-19.

**Imagem 2: Semana do Meio Ambiente.**



Fonte: arquivo pessoal (2023)

**Imagem 3: Campanha de valorização da vida**



Fonte arquivo pessoal (2022)

Ações voltadas para a educação ambiental e sustentabilidade são desenvolvidas em parceria com a SEDAMA – Secretaria do Desenvolvimento Agrário e Meio Ambiente.

Em 2023, assim como em todo o Brasil, a EEF Paulo Barbosa Leite passou por um período tenso de insegurança, ocasionado por registros pontuais de violência nas escolas de todo o país. Para superar tamanho desafio, a equipe gestora, seguindo orientações advindas da SME, firmou parceria com a Polícia Militar, Guarda Civil Municipal, Conselho Tutelar, Ministério Público e Polícia Civil e apostou em atividades com dinâmicas de grupo que promovessem um clima favorável de amizade, respeito e segurança, assim tranquilizando todo o corpo docente, corpo discente e famílias.

Visitas regulares das equipes de segurança, adoção de protocolo com restrição a alguns materiais de uso pessoal e vestimentas, conscientização sobre comunicação não-violenta, esclarecimentos diários às famílias sobre a rotina da escola e para combate às *fakenews* foram algumas das medidas tomadas pela EEF Paulo Barbosa Leite para atravessar a crise.

Nenhum episódio preocupante fora registrado durante o período.

**Imagem 4: Visita da PM à escola.**



Fonte: arquivo pessoal (2023)

## CAPÍTULO 5

### PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

Nesse último capítulo, fizemos o registro de atividades apontadas pela diretora administrativa e coordenadoras pedagógicas como práticas de gestão escolar participativa já implementadas no âmbito da EEF Paulo Barbosa Leite e que consideram de extrema relevância para criar na escola um clima favorável de cordialidade, respeito e inclusão.

Boa parte dos professores e a quase totalidade dos diretores de escolas públicas ou particulares vivem intensamente a “síndrome do afogado”. A quantidade de ocorrências e de eventos com os quais devem lidar simultaneamente parece impedir a necessária concentração para se dedicar a uma tarefa especificamente (Antunes, 2014, p.25).

É válido reconhecer que não é tarefa fácil driblar os eventos inesperados que a rotina escolar impõe ao bom andamento do trabalho gestor, porém é necessária a vigília insistente dos objetivos e missão propostos no Projeto Político Pedagógico da escola e que devem ser farol condutor de toda a sua função social. (...) a missão que serve para a escola enquanto instituição serve também para o indivíduo como pessoa que busca refletir sua singularidade (Antunes, 2014, p. 31).

Quem integra a gestão escolar precisa ser autovigilante, pois, o trabalho diário deve primar pelas relações interpessoais colaborativas capazes de produzir uma rotina escolar coerente com tudo o que da escola se espera. O cotidiano escolar, por mais planejada que seja a rotina, é sempre instável dada a complexidade e o grande encontro de expectativas e perspectivas que nele se instalam. Por isso, os gestores precisam coordenar bem as suas ações, adotando um plano de trabalho consistente que possibilite à toda a comunidade escolar sentir, construir e colaborar num ambiente favorável de respeito mútuo, trocas e cidadania em plenitude.

A seguir, discorreremos as práticas e ações já implementadas pela EEF Paulo Barbosa Leite que procuram materializar o princípio de gestão escolar democrática através de atividades integradoras e colaborativas.

#### 5.1 Dos órgãos colegiados

A palavra conselho tem sua origem etimológica no latim *consilium* (lugar onde se delibera, assembleia deliberativa, parecer, voto, desígnio, moderação).

É parte da cultura brasileira a prática de dar e pedir conselho. Partindo

dessa premissa simplista podemos entender que os conselhos como órgãos consultivos, normativos e deliberativos no Brasil são, sobretudo, espaços onde a sociedade pode ser ouvida, vista e respeitada na contribuição para o aperfeiçoamento das políticas públicas. Logo, a presença dos Conselhos na estrutura educacional é condição indispensável para que a gestão democrática de fato aconteça. Sua figura aparece normatizada na avalanche de imperativos legais, sejam eles federal, estadual e municipal desde o Brasil Imperial. Mas, a sua efetivação se dá no fazer diário de suas ações, de suas relevantes contribuições, só sendo possível a partir da sensibilização e consciência responsável dos seus membros.

Quer seja do plano macro, tal como o Conselho Nacional de Educação, ao plano micro onde as políticas públicas de fato se materializam, os Conselhos quando eficientes, se constituem em molas propulsoras da democratização.

Dentro da EEF Paulo Barbosa Leite dois conselhos são instituídos, referendados inclusive pelo Regimento da Escola, são eles: o Conselho Escolar e o Conselho de Classe.

### 5.1.1 Do Conselho Escolar

A criação do Conselho Escolar está legalmente prevista na LDBEN, em seu art. 14:

§ 1º O Conselho Escolar, órgão deliberativo, será composto do Diretor da Escola, membro nato, e de representantes das comunidades escolar e local, eleitos por seus pares nas seguintes categorias:

- I – professores, orientadores educacionais, supervisores e administradores escolares;
- II – demais servidores públicos que exerçam atividades administrativas na escola;
- III – estudantes;
- IV – pais ou responsáveis;
- V – membros da comunidade local.
- VI

O RE traz em seu art. 53 que “O Conselho Escolar é um órgão colegiado regido por Estatuto próprio, de caráter normativo, deliberativo, consultivo e fiscalizador, responsável pelo acompanhamento de todas as ações escolares, instância no limiar entre a escola e a comunidade”.

[...] os conselhos de escola apresentam-se como espaços públicos privilegiados, nos quais tensões e conflitos, ao serem superados, desestabilizam práticas monolíticas ou pretensamente “harmoniosas” de

gestão, ao mesmo tempo em que se configuram como espaços institucionais de articulação de soluções locais para os problemas do cotidiano escolar (Adrião; Camargo, 2001)

O supracitado Conselho é o órgão colegiado dentro da estrutura administrativa da escola com maior poder para deliberar sobre questões importantes, aquelas consideradas graves e muitas vezes não previstas pelo RE. Também é da sua competência o acompanhamento e fiscalização da aplicação dos recursos geridos pela Unidade Executora.

O Conselho Escolar da EEF Paulo Barbosa não dispõe de calendário sistemático de reuniões e nesse tempo não foi possível registrar nenhuma reunião de iniciativa dos próprios membros. Todas as reuniões dadas no transcurso da pesquisa ocorreram por solicitação da equipe gestora da escola, especialmente para deliberar sobre questões relacionadas ao Regimento Escolar ou para a apreciação de prestação de contas.

### 5.1.2 Do Conselho de classe

Em seu art. 43, o Regimento Escolar inscreve que “A instituição manterá em sua estrutura, Conselhos de Classe, por série, órgão de assessoramento e melhoramento do ensino e aprendizagem, responsável pelo processo coletivo de acompanhamento e avaliação da aprendizagem, que decidirá em última instância, sobre os critérios de promoção dos alunos”.

Seguidamente, o art. 44 diz que “Os Conselhos de Classe reunir-se-ão com a finalidade de analisar e decidir sobre as providências a serem tomadas com relação ao processo ensino-aprendizagem”.

Art. 45 - As decisões dos Conselhos de Classe serão sempre tomadas de forma democrática, pela maioria dos presentes.

Art. 46 - São competências dos Conselhos Classe:

- I - orientar o professor no processo permanente de avaliação de cada aluno;
- II - aperfeiçoar o processo de avaliação da instituição;
- III - homologar os resultados finais do processo de avaliação;
- IV - opinar sobre aplicação de medidas disciplinares;
- V - respeitar o ritmo de aprendizagem de cada aluno, indicando, caso seja necessário, o processo de recuperação;
- VI - opinar sobre ajustamento do projeto pedagógico.

.....  
Art. 49 - Os Conselhos de Classe são de natureza consultiva e deliberativa, relacionados ao acompanhamento do processo ensino-aprendizagem do aluno.

Na prática, O Conselho de Classe reúne-se bimestralmente e trata,

especialmente, do rendimento escolar dos estudantes, discutindo coletivamente por série e turma sobre a situação individual, as condições de aprendizagem e as intervenções necessárias para cada situação. No entanto, a participação dos alunos nas discussões não tem sido garantida devidamente como assim estabelece o RE.

Se constitui numa excelente ferramenta para que os professores conheçam melhor cada estudante, as condições que facilitam ou dificultam o seu processo de aprendizagem e assim sensibilizar-se e melhor intervir nas mais complicadas situações.

Em 2023, a SME disponibilizou o sistema de registro diário *on-line*, um instrumento que tem facilitado o acompanhamento de cada estudante, inclusive contando com memorial fotográfico, o que facilita a melhor identificação e reconhecimento do aluno pelos professores, garantindo assim melhor acompanhamento de todo o seu processo de aprendizagem e de avaliação sistemática.

**Imagem 5: Conselho de classe do 7º ano.**



Fonte: arquivo pessoal (2023)

## 5.2 Plantão Pedagógico

O Plantão Pedagógico, que tem se constituído numa excelente oportunidade de aproximação entre família e escola, é realizado bimestralmente e tem por objetivo promover a interação entre professores, alunos e seus representantes legais numa análise conjunta e dialogada sobre os sucessos e dificuldades registradas acerca do processo de ensino e aprendizagem.

Além de verificação individual das notas registradas em boletim escolar, é no Plantão Pedagógico que são melhor compreendidas as dificuldades apresentadas pelos alunos em relação a assiduidade, cumprimento de atividades domiciliares e participação efetiva em todas as atividades propostas pela escola.

São encaminhados convites à famílias por meio virtual e, considerando que muitos ainda não dispõem de acesso a ferramentas digitais, é também enviado o convite no formato impresso. O plantão é estendido ao longo de todo o dia, assim flexibilizando os horários de atendimento às famílias, garantindo-lhes maior possibilidade de participação.

Figura 6: Convite físico e virtual.



Fonte: Silva (2023)

Imagem 6: Atendimento no Plantão Pedagógico.



Fonte: Ferreira (2021)

### **5.3 Planejamento Escolar**

O Planejamento Escolar tem realização bimestral e congrega professores e gestão escolar — administrativa e pedagógica para o realinhamento do Plano de Trabalho Anual da Escola, com observância ao cumprimento do calendário letivo estabelecido pela SME. No entanto, se observa que, tem se transformado em um instrumento muito mais informativo do que formativo.

É durante o planejamento que muitas discussões, propostas, intervenções e atividades tomam forma. Muitos ruídos de informação são aclarados e onde percebe-se um esforço coletivo por convergências e cumprimento de objetivos e metas estabelecidas. É um momento oportuno para analisar indicadores e a partir de então definir novas estratégias, considerando também o PTA.

Como em momento oportuno anteriormente fora mencionado, a escola precisa a todo o tempo refazer o seu percurso administrativo e pedagógico, muitas vezes forçada por circunstâncias que ceifam a sua autonomia. Para tanto, o planejamento coletivo é condição indispensável para o estabelecimento de novos e promissores rumos, que possam mitigar os efeitos das frustrações inevitáveis e não perder o foco da sua grande missão.

### **5.4 Hora-atividade**

A hora-atividade do professor, que corresponde a 1/3(um terço) de sua carga horária semanal, assegurada pela Lei Federal Nº 11.738/2008 e ratificada pela Lei Municipal Nº 565/2013, é especialmente cumprida no espaço escolar, dentro do horário entre aulas de regência e se constitui numa excelente ferramenta para melhor planejamento das aulas e realização coordenada com outros setores de dentro e de fora da escola. A hora-atividade é acompanhada pela coordenação pedagógica.

Ainda resguardando o direito de tempo dentro de sua jornada semanal de trabalho para o devido aperfeiçoamento profissional, a supracitada lei municipal traz em seu art. 60:

A jornada de trabalho do professor em função docente inclui uma parte de horas-aula e uma parte de horas-atividades destinadas, de acordo com a proposta pedagógica da escola à preparação e avaliação do trabalho didático, à colaboração com a administração da escola, a reuniões pedagógicas, à articulação com a comunidade e ao aperfeiçoamento profissional.

Parágrafo único — Na composição da jornada de trabalho, observar-se-á o limite mínimo de um terço da carga horária para o desempenho das atividades extraclasse.

Os professores ainda dispõem de um dia totalmente reservado para a sua formação contínua em serviço. Geralmente, é nesse dia que são convidados pela SME e SEDUC a participarem de momentos especiais de formação, planejados por área de atuação. Sendo a terça-feira reservada aos professores da área de Linguagens, a quarta-feira dedicada aos professores das Ciências Exatas e a quinta- feira para os professores das Ciências Humanas.

## 5.5 Reunião entre família e escola

Realizada bimestralmente e organizada por séries, a reunião entre família e escola é coordenada pela equipe gestora, com pauta elaborada de acordo com questões pertinentes em cada momento, suscitadas a partir de situações vivenciadas na escola e sempre apresentando temáticas relevantes, tais como *bullying*, violência nas escolas, acompanhamento da vida escolar, trabalho infanto-juvenil, saúde emocional dentre outros. Os encontros têm contado com expressiva participação das famílias. É um momento privilegiado de escuta e de deliberação sobre os mais variados e importantes temas.

No ano de 2023, em razão de ataques violentos registrados em escolas de todo o país, a presença dos responsáveis pelos alunos nas reuniões aumentou consideravelmente. As famílias apresentavam suas sugestões e eram devidamente informadas pelas autoridades competentes sobre os protocolos de segurança a serem adotados.

Viu-se que a equipe gestora apostou no diálogo com as famílias e numa intensa atividade de conscientização com os alunos sobre a importância do respeito, da valorização da vida e da comunicação não-violenta. Todos colaboraram para a instalação de um clima amigável e a crise da insegurança foi atravessada com relativa tranquilidade.

Em princípio, muitas famílias optaram em não deixar seus filhos irem à escola, assustadas por notícias falsas e alarmantes que rapidamente se espalhavam em redes sociais. Alguns autores foram identificados e devidamente denunciados às autoridades competentes. Logo, o clima de segurança fora

restabelecido.

Figura 7: Convite físico e virtual.



Fonte: Ferreira (2023)

Imagem 7: Reunião bimestral com as famílias.



Fonte: Ferreira (2023)

## 5.6 Busca Ativa

Numa parceria entre Escola, Conselho Tutelar, Secretaria de Educação e Ministério Público Estadual, o programa de Busca Ativa — incentivado pelo UNICEF consiste no acompanhamento diário do registro de frequência dos alunos feito pela Secretaria Escolar e Professores e tem como objetivo ir ao encontro dos alunos que estão com problemas de ausência injustificada, através de visitas domiciliares às famílias.

O encaminhamento é feito através da Gestão Escolar, que acompanha individualmente o desfecho de cada caso. A visita é realizada por equipe multidisciplinar composta por Conselheiro Tutelar, Assistente Social e Psicopedagoga.

## 5.7 Programa Inteligentes

Em 2020, a EEF Paulo Barbosa Leite fora escolhida pela SME como escola- piloto do município para a implementação do Programa InteliGENTES – competências socioemocionais, proposto pela Secretaria de Educação do Estado do Ceará.

O referido programa é resultado de um estudo que considerou três variáveis: índices de vulnerabilidade social, indicadores de evasão e indicadores de abandono. Seu objetivo é desenvolver competências socioemocionais e múltiplas inteligências nos alunos dos anos finais do ensino Fundamental, convergindo assim ao que a BNCC — Base Nacional Comum Curricular propõe para uma formação humana integral.

Também chamadas de “não-cognitivas”, as competências socioemocionais têm ganhado força e começam a fazer parte dos currículos escolares em vários países. Referem-se sobretudo ao comportamento, conduta, moral, ética, resiliência, personalidade, motivação, cidadania. Integram o processo que cada indivíduo dispõe para lidar com as próprias emoções. Enfim, são habilidades que se pode aprender, praticar, ensinar e que possibilitam relações sociais positivas e tomadas de decisão mais assertivas e responsáveis.

Poucos dias após o seu lançamento, a pandemia de Covid-19 interrompeu o transcurso do programa. No entanto, ao se retomar as aulas presenciais em 2021, o mesmo fora reiniciado, se mostrando ainda mais imprescindível diante de todas as implicações psicossomáticas decorrentes do isolamento social imposto pela pandemia.

O programa, que disponibiliza material didático estruturado por equipe multidisciplinar da SEDUC e oferece formação especial para os professores com lotação na disciplina de Socioemocional, tem extraído avaliação extremamente positiva, tanto por parte dos alunos como também dos professores, pois o mesmo possibilita a realização de aulas mais dinâmicas e traz à tona a discussão de temas que despertam entusiasmo e envolvimento dos estudantes.

A escolha dos professores para o trabalho à frente do Programa é baseada em critérios técnicos e meritocráticos que observam a desenvoltura do mesmo, o seu perfil profissional, a sua boa relação com os alunos e avaliação positiva junto às famílias.

No contexto geral, é perceptível a melhoria das relações interpessoais, especialmente pautadas no respeito aos valores humanos.

## 5.8 Ensino em tempo integral – escolha das eletivas

Em 2023, a EEF Paulo Barbosa Leite também fora escolhida pela SME como ponto de partida para a implementação do ensino em tempo integral. Inicialmente contemplando neste ano as turmas de 9º ano, totalizando 124 alunos atendidos com a extensão de carga-horária semanal de 23 para 45 horas-aula.

O desafio tem sido inquietante dado que, além da estrutura física da escola não ser totalmente adequada à tal situação, tal proposta requereu uma complexa reestruturação didática contemplando a inserção de novas disciplinas e um realinhamento na lotação dos professores e estruturação de horários.

Além das disciplinas constantes da Base Nacional Comum Curricular, o ensino em tempo integral possibilitou a oferta de novas disciplinas obrigatórias como Projeto de Vida e Autodidatismo e mais 15 eletivas, das quais os alunos podem livremente escolher cinco. Dentre elas, podemos destacar Mundo Geek, Arte Digital, Literatura de Cordel, Espanhol Básico, Ciência Experimental, Esporte Cooperativo. A cada semestre, o catálogo de eletivas é sistematicamente revisado, podendo ser devidamente alterado. Para cada disciplina eletiva é construída uma proposta didática e um projeto que encerre os trabalhos produzidos ao longo do semestre com a culminância de apresentação para a comunidade escolar.

**Imagem 8: Disciplina eletiva Jogos matemáticos.**



Fonte: arquivo pessoal (2023)

**Imagem 9: Disciplina eletiva de Música.**



Fonte: arquivo pessoal (2023)

Apesar de todas as dificuldades inerentes a uma nova experiência, a avaliação tem sido muito positiva no tocante à eficiência da proposta de ensino integral configurada pela EEF Paulo Barbosa Leite.

## 5.9 Agenda Cultural

Ao longo de todo o ano letivo, a escola lança mão de atividades diversificadas de integração, muitas delas em consonância com datas comemorativas consideradas relevantes e outras nascidas no plano de trabalho anual da escola com o propósito de torná-la um espaço dinâmico e integrativo. A seguir, destacamos as principais atividades socioeducativas em curso.

### - Aulas de campo

No propósito de possibilitar aos alunos experiências consistentes de aplicação direta do que é estudado em sala de aula em experiências práticas, muitas aulas de campo são organizadas e solicitadas pelos professores e professoras das mais diversas disciplinas. Geralmente dois ou mais docentes se integram em projetos interdisciplinares e proporcionam aos estudantes a consolidação de aprendizagens através de visitas guiadas a espaços culturais e naturais dentro do próprio município e/ou em outras cidades da Região do Cariri - celeiro de riquezas naturais, efervescente religiosidade e sítios paleontológicos.

**Imagem 10: Visita ao Açude São Domingos.**



Fonte: arquivo pessoal (2023)

## - Dia da Família na Escola

Imagem 11: Moldura Família na Escola.



Fonte: arquivo pessoal (2023)

Imagem 12: Painel Família na Escola.



Fonte: Silva (2022)

Aposto no calendário letivo oficial do município, o Dia da Família na Escola é realizado anualmente no mês de abril e surgiu como uma alternativa à comemoração festiva do Dia das Mães e Dia dos Pais.

Tem o propósito de respeitar e incluir a diversidade de composições familiares. A data é materializada através de atividades recreativas envolvendo alunos e familiares. É um dia intenso e preenchido com apresentações culturais, brincadeiras e jogos em família, comidas típicas, sorteio de brindes e rodas de conversa.

A participação das famílias é expressiva e muitas se dispõem a integrar o rol de atrações culturais.

Em 2023, a escola registrou a maior participação de todas as edições, recebendo ao longo da manhã a visita de mais de 1100 pessoas.

### - Celebração de Páscoa

**Imagem 13: Celebração de Páscoa – palestra.**



Fonte: arquivo pessoal (2022)

**Imagem 14: Celebração de Páscoa – mimos.**



Fonte: arquivo pessoal (2023)

Por ser uma escola pública, a laicidade é um princípio que procura ser respeitado. Apesar de sua comunidade escolar ser composta por diversas denominações religiosas, sua maioria é centrada na doutrina cristã, por essa razão a escola celebra anualmente a Páscoa com atividades teatrais e reflexões acerca do tema em comento.

É uma atividade que conta com a parceria de grupos litúrgicos ligados à Igreja Católica e às Igrejas Evangélicas, que se fazem presentes na unidade com propostas voltadas à reflexão sobre valores humanos como ética, respeito e justiça social.

Os alunos são envolvidos em dinâmicas de grupo, apresentações teatrais, rodas de conversas, celebrações ecumênicas.

A celebração é também apontada no calendário letivo oficial do município e acontece em ocasião da Semana Santa.

### - Festa Junina

As festas juninas aquecem as comunidades do interior nordestino com exaltação à cultura popular e resgate de costumes identitários.

É também no mês de junho que a comunidade caririçuense celebra São Pedro — o seu padroeiro católico. Como preconiza a LDBEN, o calendário letivo do município é organizado respeitando essa festa, que é a maior manifestação cultural do município.

Imagem 15: Festa Junina - Quadrilha PBL 2022. Imagem 16: Festa Junina -Quadrilha PBL 2023.



Fonte: arquivo pessoal (2022)



Fonte: arquivo pessoal (2023)

Na EEF Paulo Barbosa, anualmente são organizadas quermesses com apresentação de quadrilhas juninas e outras danças típicas da região. São dias intensos de preparação para esse evento que se tornou grandioso e congrega toda a comunidade escolar numa expressiva atividade cultural.

## - Festa de Emancipação Política e Desfile Cívico

Imagem 17: Painei Semana do Município.



Fonte: arquivo pessoal (2023)

Imagem 18: FAMOVI no Desfile Cívico.



Fonte: arquivo pessoal (2023)

A primeira quinzena do mês de agosto marca as festividades alusivas à emancipação política do município de Caririaçu. A escola em destaque está localizada no setor administrativo da cidade, ficando defronte à Prefeitura Municipal e à principal área de lazer da sede do município, ladeada pelo Fórum e Delegacia, campos de futebol, quadras poliesportivas e sede da SME. Logo, o período de celebração de aniversário agita todo o entorno escola e esta se envolve com altivez na realização dos festejos. É um momento em que os alunos fazem uma verdadeira imersão na história local e fomentam assim o seu sentimento de pertença à sua terra natal.

Na primeira semana do mês de setembro a escola também participa do Desfile Cívico em comemoração à Independência do Brasil. Em assembleia realizada pela SME, um tema geral é escolhido pelos gestores das escolas públicas das redes estadual e municipal e, ao longo do percurso pelas ruas da cidade, são feitas apresentações cuidadosamente elaboradas com a participação direta dos alunos.

### - Jogos Interclasses

**Imagem 19: Time de Futsal do 9º ano.**



Fonte: arquivo pessoal (2023)

Numa agenda própria e considerando os equipamentos públicos que circundam a unidade, a EEF Paulo Barbosa Leite realiza os jogos de interclasse com esportes como futebol e queimada, nas modalidades masculino e feminino. Os jogos da escola geralmente antecedem a realização dos jogos municipais e

nasceu da solicitação insistente dos alunos, especialmente das turmas de 8º e 9º ano; muitos deles integram programas do governo estadual de incentivo ao esporte e participam ativamente de campeonatos nas areninhas e quadras poliesportivas que circundam a unidade escolar.

### - Festival de Talentos

O Festival de Talentos é realizado semestralmente e se tornou um excelente palco para manifestação dos mais variados trabalhos e produções artísticas. Nele participam alunos e pais, sendo as apresentações musicais e de dança as mais destacadas durante o festival.

Imagem 20: Competição de dança.



Fonte: Silva (2021)

Imagem 21: Música.



Fonte: Silva (2021)

### - Intervalo Interativo

O intervalo interativo é uma atividade diária e consiste na disponibilização de jogos, brinquedos, gibis, cordéis para que os alunos possam interagir durante o recreio. A música também costuma animar o período do recreio, um convite para a dança em grupo e descontração da equipe. A Coordenadora Pedagógica destaca que, após o início do intervalo interativo minimizaram as queixas de desentendimentos e os acidentes.

**Imagem 22: Leitura de cordéis.**



Fonte: arquivo pessoal (2022)

**Imagem 23: Jogos de tabuleiro.**



Fonte: arquivo pessoal (2022)

### - Festa anual de formatura e destaques

Ao final de cada ano, as turmas de 9ª série participam de um evento muito esperado e celebrado, a Festa de Formatura. Numa noite de confraternização, resgate de boas memórias, homenagens especiais, coquetel, jantar e festa dançante os alunos que encerram o ciclo de quatro anos do ensino fundamental II da EEF Paulo Barbosa Leite reúnem-se num badalado salão de festas da cidade para celebrar o fechamento de um ciclo e fomentar as expectativas para o ingresso no ensino médio. Um grande evento social, organizado por uma entidade não-governamental, é realizado anualmente em Caririaçu para premiar com reconhecimento público as empresas, órgãos da administração pública e escolas das redes pública e privada de ensino.

**Imagem 24: Festa Destaque 2023.**



Fonte: arquivo pessoal (2023)

**Imagem 25: Festa de Colação de grau das turmas de 9º ano 2023.**



Fonte: arquivo pessoal (2023)

Em 2023, pelo sexto ano consecutivo, a EEF Paulo Barbosa Leite foi escolhida pela comunidade caririçuense, através de pesquisa de opinião pública, como a melhor escola da rede municipal de ensino.

## CAPÍTULO 6

### ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Aqui, procedemos à análise e interpretação dos dados coletados, agrupando-os em categorias e subcategorias que serão definidas em unidades de contexto que melhor retratam a realidade experimentada.

#### 6.1 Categorias e subcategorias de análise

Para melhor compreensão, a análise e interpretação dos dados qualitativos sobre a efetivação da gestão escolar democrática na EEF Paulo Barbosa Leite pôde ser estruturada em várias categorias para contemplar de forma abrangente os diferentes aspectos e desafios envolvidos.

A seguir, são apresentadas algumas categorias essenciais para essa análise, elaboradas de acordo com os dados obtidos, considerando a devida saturação teórica formatada a partir das contribuições coletadas junto às colaboradoras diretas da pesquisa, além das observações e análise de documentos.

<b>Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>
1. Participação da Comunidade Escolar	PCE	1.1. Envolvimento dos pais e responsáveis 1.2. Engajamento dos alunos 1.3. Participação dos professores e servidores 1.4. Ambiente escolar
2. Política e legislação	PL	2.1. Adesão às políticas públicas 2.2. Legislação local
3. Estruturas de governança	EG	3.1. Conselhos Escolares 3.2. Grêmios Estudantis
4. Controle social	CS	4.1. Mecanismos de transparência 4.2. Canais de comunicação
5. Formação continuada	FC	5.1. Formação de gestores/professores 5.2. Formação da comunidade
6. Tecnologia e Inovação	TI	6.1. Uso de tecnologias 6.2. Ferramentas de gestão

Essas categorias de análise proporcionam uma visão abrangente e estruturada sobre a efetivação da gestão escolar democrática na E.E.F. Paulo Barbosa Leite, permitindo identificar áreas de sucesso e desafios a serem superados para melhor garantir uma gestão participativa e inclusiva.

## 6.2 Definições das subcategorias

1 . Participação da Comunidade Escolar		Unidades de contexto
<p>Envolvimento dos pais e responsáveis</p>	<p>Refere-se à participação ativa dos pais e responsáveis na vida escolar, incluindo presença em reuniões, participação em conselhos escolares e contribuição para a tomada de decisões que afetam a comunidade escolar.</p>	<p>“Alguns só comparecem quando são convidados para reunião e para pegar o boletim” (informante 1)</p> <p>“Quase todos os dias vêm buscar declarações para benefícios sociais e transferências também, viajam demais” (informante 3)</p> <p>“Quando os filhos assinam o livro de ocorrências, costumam aparecer” (informante 2)</p> <p>“O comparecimento no dia do plantão pedagógico é muito bom, principalmente no turno da manhã”(informante 2)</p> <p>“Até que são presentes nas reuniões e festinhas da escola” (informante 1)</p>
<p>Engajamento dos alunos</p>	<p>Inclui a participação dos alunos nos processos decisórios, a promoção de atividades que incentivem a cidadania e o envolvimento ativo dos alunos na vida escolar.</p>	<p>“São participativos em todas as atividades culturais da escola, mas não têm maturidade para participar dos conselhos” (informante 2)</p> <p>“Esse ano, cada turma escolheu seus líderes”(informante 1)</p> <p>“Muitos só vêm à escola por causa do Bolsa Família” (informante 3)</p>

<p>Participação dos professores e demais servidores</p>	<p>Envolve a inclusão dos docentes e demais servidores nos processos decisórios da escola, garantindo que suas vozes sejam ouvidas na elaboração de projetos pedagógicos e nas decisões administrativas.</p>	<p>“A maioria só se ocupa da rotina de sala de aula; não vem nem para os planejamentos” (informante 1)</p> <p>“Pelos registros que vejo nos diários, as aulas são bem tradicionais, poucos inovam” (informante 3)</p> <p>“Muitos professores e funcionários têm seus filhos na escola e ainda assim mal cumprem seu dever de casa (informante 1)”</p> <p>“Os professores sempre participam dos conselhos de classe. É uma reclamação recorrente do comportamento dos alunos” (informante 3)</p> <p>“Nos conselhos da escola temos sim a presença de professores e funcionários. Mas só se reúnem quando a gestão convida” (informante 2)</p>
<p>Ambiente escolar</p>	<p>Análise do impacto da gestão democrática no clima escolar, abrangendo aspectos como inclusão, segurança, bem-estar e participação ativa da comunidade.</p>	<p>“A relação com os alunos e com a maioria das famílias é muito boa. Com os professores, não sei mais o que posso fazer” (informante 1)</p> <p>“Ninguém quer ir um pouquinho além das suas obrigações. Assim fica difícil, a gente se sobrecarrega” (informante 2)</p> <p>“Nas atividades culturais e projetos extracurriculares, a gestão fica sozinha” (informante 1)</p> <p>“A relação com os funcionários é razoável. Com os professores está péssima. Acho que é por causa da política partidária” (informante 3)</p>

2. Política e legislação		Unidades de contexto
Adesão às políticas públicas	<p>Conformidade das práticas de gestão escolar com as diretrizes estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação (PNE) e outras políticas educacionais nacionais e locais.</p>	<p>“Todo mês somos chamadas pela SEMEC para reuniões e informativos” (informante 1)</p> <p>“Consultas esporádicas são feitas ao texto Constitucional com o objetivo de dirimir dúvidas acerca de situações cotidianas que careçam de melhor direcionamento e também para o planejamento de atividades junto à comunidade escolar, para que assim as discussões possam acontecer com relativa segurança e clareza de entendimento. Em caso de dúvida persistente, o Procurador do Município é devidamente consultado.” (informante 1)</p> <p>“Sempre que recebo um documento externo ou preciso escrever algum ofício ou outro texto oficial procuro, junto com a diretora me certificar que estamos respeitando as leis maiores. E, quando sentimos dúvidas, pedimos orientação ao Procurador do Município” (informante 3)</p> <p>“De vez em quando consulto a LDBEN” (informante 2)</p> <p>“O ECA também é uma lei importantes para nós, afinal trabalhamos com crianças e adolescentes. O Conselho Tutelar vem de vez em quando por aqui” (informante 2)</p>

<p>Legislação local</p>	<p>Implementação e adequação de políticas e regulamentações locais que promovam e sustentem a gestão democrática nas escolas.</p>	<p>“Para nós, as leis mais importantes do município são o Estatuto dos Servidores e o PCCR” (informante 1)</p> <p>“Sempre que preciso registrar uma ocorrência, faço consulta do Regimento Escolar” (informante 2)</p> <p>“A EEF Paulo Barbosa Leite mantém-se atenta aos ditames da contemporaneidade e procura absorver com o necessário cuidado os novos paradigmas que surgem das situações experienciadas, pois a nossa escola é um espaço sempre aberto às mudanças” (informante 1)</p> <p>“Apenas em algumas situações pontuais, como em momentos de estudo, planejamentos e reuniões é que os profissionais da escola buscam esclarecer algumas dúvidas através desse importante texto” (informante 2)</p> <p>“O PPP é consultado nos conselhos de classe, principalmente para esclarecer sobre recuperação, aprovação e reprovação.” (informante 2)</p> <p>“Outras leis municipais afetam diretamente a escola, como as que garantem direitos às crianças com TEA” (informante 3)</p>

3. Estruturas de governança		Unidades de contexto
Conselhos Escolares	Instituições formais compostas por representantes de pais, alunos, professores e funcionários que participam da tomada de decisões sobre a gestão escolar.	<p>“Ninguém gosta de participar de conselhos, é uma peleja encontrar quem aceite” (informante 1)</p> <p>“As discussões acontecem de forma aberta, democrática, com expressiva e qualitativa participação dos seus membros, destacadamente escolhidos entre seus pares pelo seu espírito de liderança e capacidade dialógica. Lamento o fato de que o Conselho Escolar não costuma reunir-se por iniciativa dos seus membros; geralmente as reuniões só acontecem quando o mesmo é provocado pela gestão escolar” (informante 1)</p> <p>“A maioria dos conselhos existe só no papel, na prática não funcionam como deveriam. Na escola não é diferente” (informante 2)</p> <p>“A SME faz formações para conselheiros” (informante 3)</p> <p>“Aqui na escola, só se reúnem de forma extraordinária” (informante 1)</p>
Grêmios Estudantis	Organização estudantil que representa os interesses dos alunos e promovem a participação ativa deles nas decisões escolares.	<p>“Não temos Grêmios Estudantis. Acho que aqui nunca teve” (informante 1)</p> <p>“Nosso Regimento Escolar diz que deve ser formado um Grêmios” (informante 2)</p> <p>“Apesar de não termos o Grêmios, os alunos têm abertura para opinar” (informante 1)</p> <p>“As alunos do 8º e 9º estão nos cobrando a formação do Grêmios Estudantis” (informante 1)</p> <p>“Ampliamos o tempo de intervalo a pedido dos alunos. Os jogos de interclasse também foi ideia deles” (informante 2)</p> <p>“Eles também escolhem as disciplinas eletivas” (informante 3)</p>

4. Controle social		Unidades de contexto
Mecanismos de transparência	Ferramentas e práticas que asseguram a disponibilização de informações sobre a gestão escolar para a comunidade, como relatórios financeiros, planos de ação e resultados educacionais.	<p>“Não, nunca expomos a prestação de contas em mural. Mas os documentos ficam à disposição de quem quiser consultar. Mas é perdido, não se interessam” (informante 1)</p> <p>“Como assim estabelecem as diretrizes dadas pela CF88, a unidade escolar goza de relativa autonomia financeira, recebendo e administrando diretamente recursos para aplicação em material permanente e de custeio, tudo executado sob o acompanhamento do Conselho Escolar e por sua Unidade Executora. E que é sempre um processo difícil a eleição de prioridades, dados os poucos recursos que na escola chegam, insuficientes para suas demandas” (informante 1)</p> <p>“Nos planejamentos, sempre informo aos professores sobre os recursos recebidos. Eles opinam sobre as compras mais urgentes, principalmente de material permanente” (informante 1)</p> <p>“A SME disponibiliza uma pessoa para assessorar na correta aplicação dos recursos e no envio das prestações de contas” (informante 3)</p> <p>“Essa parte é com a diretora” (informante 2)</p>

<p>Canais de comunicação</p>	<p>Meios utilizados para a comunicação entre a gestão escolar e a comunidade, incluindo reuniões presenciais, boletins informativos e plataformas digitais.</p>	<p>“Todos os dias, muitos responsáveis vêm deixar seus filhos e daí a gente aproveita para conversar um pouco” (informante 1)</p> <p>“Todos os informativos, recados e convites são entregues em material impresso e também encaminhados pelos grupos de <i>whatsapp</i>” (informante 2)</p> <p>“Sou a pessoa encarregada de incluir todos os responsáveis nos grupos de <i>whatsapp</i> de cada turma” (informante 3)</p> <p>“Desde a pandemia de Covid-19 que a gente criou os grupos de <i>whatsapp</i> e mantém até hoje. Mas isso às vezes confunde as famílias, pois ficam querendo atenção o tempo todo às mensagens e a gente não tem como fazer o trabalho presencial e digital ao mesmo tempo” (informante 2)</p> <p>“A escola tem uma página no <i>Instagram</i>. A gente sempre divulga nossas ações, eventos e resultados por lá também” (informante 2)</p>
------------------------------	---	--

5. Formação continuada		Unidades de contexto
Formação de gestores/professores	Programas e iniciativas de formação contínua para diretores, professores e coordenadores pedagógicos sobre práticas de gestão democrática e liderança participativa.	<p>“Todo mês somos chamadas na SME. Mas não é para um curso específico. É mais para informação sobre novos programas e projetos que chegam na educação, avaliações externas, olimpíadas” (informante 2)</p> <p>“Os encontros na SME são mais informativos e pouco formativos” (informante 1)</p> <p>“Os professores participam de formações na SME sobre suas disciplinas. No final do ano recebem até certificados” (informante 3)</p> <p>“As editoras de livros do PNLD oferecem cursos EAD. A gente sempre incentiva os professores a participarem. Tem certificado, eles precisam para a avaliação de desempenho. Aumenta o salário” (informante 1)</p> <p>“Nosso PCCR é bom, motiva a gente a estudar. Muitos professores estão na pós-graduação” (informante 2)</p> <p>“A avaliação de desempenho funcional virou uma excelente ferramenta para promoção de um clima de entusiasmo, atenção e cuidado com a própria formação, pensado aqui na importante influência que os formulários de autoavaliação exercem sobre a percepção de cada avaliado” (informante 1)</p> <p>“Inicialmente não foi uma experiência auspiciosa, inclusive com resquícios de angústia e desentendimento; mas, com o passar dos anos, essa proposta tem acrescentado maturidade à equipe, enriquecido o senso crítico e fortalecido o comprometimento com o trabalho em grupo” (informante 2)</p>

Formação da comunidade	Cursos e oficinas destinados a pais, alunos e funcionários, focados em cidadania, participação democrática e habilidades necessárias para uma participação efetiva na gestão escolar.	<p>“Não, nunca fizemos um curso assim, sistemático, voltado para as famílias. Mas, sabia que está precisando?” (informante 1)</p> <p>“Sempre ofertamos palestras e rodas de conversas sobre assuntos específicos como violência contra crianças e adolescentes, trabalho infantil. Mas curso demorado não. Acho que eles não vem” (informante 2)</p> <p>“As outras secretarias do município são parceiras, se convidar, acho que elas ajudam”(informante 3)</p>
<b>6. Tecnologia e Inovação</b>		<b>Unidades de contexto</b>
Uso de tecnologias	Avaliação do uso de tecnologias da informação e comunicação para ampliar a participação da comunidade escolar, facilitando a comunicação e a transparência.	<p>“Temos TV <i>smart</i>, <i>data show</i>, <i>notebook</i>, mas a <i>internet</i> da escola é muito ruim. Reclamo direto na Prefeitura e na SEMEC, mas não dão jeito” (informante 1)</p> <p>“Muitos solicitam os equipamentos de mídia. Temos uma agenda, não temos muitas unidades” (informante 1)</p> <p>“O uso do celular em sala não é permitido. Só se for solicitado pelo professor e comunicado com antecedência no grupo. Preferimos que o aluno não traga. Já houve furto e eles se distraem demais” (informante 2)</p> <p>“Minha nossa! Alguns professores tiveram muita dificuldade em operar o diário <i>online</i>. Os que não tiveram dificuldade foram aqueles que trabalham também da rede estadual. Foram meses de peleja. Alguns até hoje” (informante 3)</p>

		<p>“Vejo que muitos professores até têm vontade de usar mais ferramentas de tecnologia, mas não têm habilidade e ficam travados diante dos alunos. Já pedimos muito para a SME ter uma maior atenção nas formações continuadas dos professores” (informante 2)</p> <p>“Muitos até utilizam ferramentas tecnológicas, mas ainda mantém o monopólio da informação. É sabido que o aparato tecnológico deve permitir novas possibilidades de interação com o objeto do conhecimento e não servir como cenário para mera distração. Reconheço que tal resistência ao novo se deve à insegurança de muitos professores e falta de habilidade quando se trata do uso de TIC's, a exemplo da dificuldade que muitos até hoje apresentam em utilizar o aplicativo do diário <i>online</i>.” (informante 2)</p> <p>“Muitos abandonaram as TIC's assim que as aulas remotas acabaram. Acho que em casa tinham a ajuda dos mais jovens” (informante 1)</p> <p>“Nos encontros lá na SME sempre indicamos a necessidade de formações continuadas específicas para suprir essa carência tão evidente na rotina escolar” (informante 1)</p> <p>“A escassez de equipamentos adequados também é um obstáculo a transpor, pois a escola não dispõe de aporte financeiro suficiente para atender a contento toda a equipe. O sinal de internet é ruim e às vezes compromete os trabalhos planejados por professores e alunos. Esse serviço é de responsabilidade financeira da Prefeitura. Reclamo direto da sua precariedade” (informante 1)</p>
--	--	--

Ferramentas de gestão	Implementação de plataformas digitais e outras ferramentas tecnológicas que apoiem a gestão colaborativa e promovam a eficiência administrativa e a transparência.	<p>“É, também admito que não fazemos uso das tecnologias como deveríamos. Apenas temos os grupos de <i>whatsapp</i> de cada turma e de cada setor de trabalho dentro da escola. E é só mais para recados mesmo. Fora isso, não usamos pra mais nada” (informante 1)</p> <p>“Talvez uma ferramenta que garantisse o anonimato estimulasse mais a participação” (informante 3)</p> <p>“Alfabetização digital das famílias também é importante. Muitos acreditam fácil e compartilham <i>fakenews</i>” (informante 2)</p>
-----------------------	--	--

### 6.3 Saberes e circunstâncias

(...) a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola (Paro, 2016, p. 13).

#### 6.3.1 Participação da comunidade escolar – PCE

Para que uma gestão se faça de direito e de fato democrática, é imprescindível que a comunidade escolar participe ativamente de todas as atividades que dão vida e corpo à instituição.

Fora possível perceber que muitos pais e responsáveis legais dos alunos se fazem presentes nas mais variadas situações, sejam elas rotineiras ou circunstanciais; estão, literalmente, todos os dias na escola, pois muitos conduzem seus filhos até a unidade e aproveitam a oportunidade para adentrar e conversar informalmente com as integrantes da gestão. As conversas com os professores só acontecem demoradamente nos dias de Plantão Pedagógico.

Sempre que convidados ou têm a presença solicitada, os pais e responsáveis comparecem em expressivo número e costumam corresponder ao que deles é esperado. Aqueles que mais se destacam nas reuniões, com falas pontuais de reclamação, sugestão ou elogios geralmente são escolhidos por seus pares como representantes para os Conselhos Escolares.

A maioria demonstra confiança no trabalho da equipe de profissionais da escola. No entanto, algumas discussões acaloradas foram também registradas. Muitos pais dão razão incondicional às atitudes e versões dos filhos e, em contraponto, os professores se queixam de falta de autoridade das famílias na condução da educação em família. Esses ruídos de comunicação estão frequentemente na pauta das reuniões, num esforço para alinhar os parâmetros de uma experiência que precisa ser compartilhada com responsabilidade mútua.

Percebe-se ainda que muitos pais se dirigem à equipe gestora e aos professores numa situação de extrema timidez e insegurança nas suas demandas; muitos se sentem ignorantes em relação às questões que precisam aventar dentro do espaço escolar. Essa situação carece de atenção especial, pois revela o quão excludente é o espaço que precisa se fazer democrático.

A maioria dos alunos é bastante participativa nas aulas, nos intervalos interativos, nas atividades extracurriculares e nas aulas de campo. São jovens proativos, criativos e que agem com relativa segurança e horizontalidade nas relações interpessoais que se dão no espaço escolar. Se mostram conhecedores de seus direitos como estudantes e adolescentes e fazem reclamações e solicitações junto aos professores, funcionários e equipe gestora. Partiu deles a ideia de ampliar o tempo de intervalo, a realização dos Jogos de Interclasse e a escolha dos líderes de sala.

Os professores e demais servidores da escola, pelo grau de envolvimento e participação nas atividades, podem ser separados em dois grupos: os concursados e os contratados. Percebe-se que os concursados, em sua maioria, se limitam a cumprir seus deveres como servidores públicos do quadro efetivo, poucos se envolvem em quaisquer outras atividades que considerem extrapolar as suas obrigações. Os contratados, apesar da relação precária do vínculo empregatício, considerando os baixos salários em relação aos efetivos e a negação de outros direitos trabalhistas, se dedicam além das suas obrigações contratuais. Ressalte-se que os contratos são justificados em razão de afastamentos temporários e licenças de servidores do quadro efetivo e têm previsão legal no município, no entanto, não há uma seleção pública para acesso a essas oportunidades que, geralmente, são preenchidas por critério político-partidário, respeitadas, sobretudo, as condições mínimas de formação exigidas para o cargo. Essa discrepância acaba gerando um clima tenso na

equipe, prejudicando consideravelmente as relações interpessoais e de trabalho.

Em suma, o ambiente escolar é relativamente estável, considerando que a E.E.F. Paulo Barbosa Leite é a maior da rede municipal de ensino em número de alunos, servidores e, conseqüentemente com uma comunidade escolar complexa e desafiadora.

Apesar de todos os percalços, de certa forma esperados dentro de um grupo heterogêneo, a participação da comunidade escolar na EEF Paulo Barbosa Leite é destacadamente expressiva e importante. Por seguidos anos, a escola tem sido reconhecida pela comunidade caririçuense como a melhor da rede municipal de ensino, com gigantescas filas em períodos de matrícula para a ocupação das vagas disponibilizadas. Percebendo-se assim que essa avaliação positiva se dá pelo fato de que os integrantes da comunidade escolar se sentem parte de um todo.

### **6.3.2 Política e legislação – PL**

Como escola da rede pública, a equipe gestora da E.E.F. Paulo Barbosa Leite se esforça diuturnamente para primar pelos princípios constitucionais da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Para tanto, das integrantes dos cargos de direção administrativa e coordenação pedagógica é exigida a formação em Pedagogia e/ou a especialização em Gestão Escolar, cursos que disponibilizam um estudo mais aprofundado sobre toda a legislação educacional.

Os documentos norteadores da escola RE e PPP foram produzidos sob a luz da LDBEN, PNE e BNCC. Este último, inclusive suscitou a revisão do PPP em 2019, após um longo período de estudos em formação continuada de gestores e professores, conduzidos pela SME e SEDUC.

É notório que poucas consultas são feitas aos instrumentos legais. Os tantos anos de experiência que marcam a maioria dos profissionais da escola lhes dão a sensação de confiança e de conhecimento suficiente dos principais ditames de cada norma supracitada.

Em situações esporádicas, o RE e o PPP são consultados para dirimir conflitos e produzir esclarecimentos.

Para nortear as relações de trabalho que se estabelecem no interior da

escola, os principais documentos observados são o Estatuto dos Servidores, Lei Municipal Nº 436/2008 e o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Magistério Público do Município de Caririaçu - PCCR, Lei Nº 565/2013.

A maioria dos professores e servidores efetivos integram o rol de filiados do SIDSMCAR - Sindicato dos Servidores Públicos Municipais de Caririaçu e se mostram exímios conhecedores de seus direitos e, conseqüentemente protagonistas nas discussões acerca de questões relativas às relações de trabalho.

### **6.3.3 Estruturas de governança - EG**

O Regimento Escolar aponta a necessidade de participação de professores, pais e alunos no Conselho Escolar e no Conselho de Classe. Ainda prevê a formação do Grêmio Estudantil.

No entanto, não fora observado o esforço necessário para a implementação dessas propostas, especialmente no tocante à presença dos alunos nesses citados colegiados.

Em relação ao Conselho Escolar e de Classe, os professores expressam preocupação com a possibilidade da presença de alunos num momento em que são discutidas as condições individuais de aprendizagem de todas as turmas, inclusive sugerem alteração no PPP da escola para rever o resguardo da presença estudantil nesses conselhos. No entanto, a equipe gestora insiste em advertir que se trata de previsão legal que instrui o princípio de gestão democrática.

Sobre o Grêmio Estudantil, os alunos do 8º e 9º ano, contemplados com a Disciplina Eletiva de Formação Cidadã, ocasião em que lhes é dada a oportunidade de melhor conhecer o RE e o PPP da escola, têm, através dos líderes de sala feito insistentes cobranças junto à gestão da escola para a sua devida efetivação.

### **6.3.4 Controle social - CS**

Fora possível constatar que, no início de cada ano letivo, a equipe gestora juntamente com os professores elaboram o PTA — Plano de trabalho anual. O

mesmo se trata de um planejamento detalhado de todas as atividades relevantes que serão desenvolvidas ao longo do percurso letivo, detalhando as ações, período, meta e responsáveis. No entanto, a participação das famílias e dos alunos na construção do PTA se dá de forma indireta, recolhendo dos extratos das reuniões realizadas ao longo da agenda escolar as principais aspirações de pais e alunos. Não lhes é dada uma oportunidade direta de participar da elaboração da proposta.

O RE e o PPP são disponibilizados à comunidade em situações circunstanciais como pautas de reuniões ou no ensejo de alguma discussão gerada por situações conflituosas ocorridas no interior da escola que justifique a aplicação das penalidades previstas nos referidos instrumentos. São impressos e encadernados e ficam arquivados na sala da diretoria.

No transcurso da pesquisa, nenhum relatório financeiro de prestação de contas fora disponibilizado à comunidade. No entanto, nas reuniões com os pais e nos planejamentos com professores e servidores é feita a apresentação detalhada de receitas e despesas da unidade através de apresentação em *power point*.

### **6.3.5 Formação continuada - FC**

Professores e gestores participam sistematicamente de cursos, simpósios e seminários organizados, especialmente pela SME e SEDUC.

Os professores têm sua lotação nas disciplinas e horário de trabalho definidos conforme sua formação acadêmica e com tempo reservado e garantido para a participação nas formações oferecidas pela rede municipal de educação. Também têm resguardado o tempo necessário para o planejamento das suas atividades e registros no diário *online*. A coordenadora pedagógica se encarrega de compartilhar com o corpo docente o calendário de formações mensais e os incentiva a participar de todos os encontros. Ao final de cada ano os professores recebem certificação que será somada, inclusive, para o seu processo de progressão funcional na carreira do magistério, conforme prevê o PCCR. Vale ressaltar que as formações dos professores são centradas na operacionalização específica das disciplinas em que atuam. A participação qualitativa num processo de gestão democrática, infelizmente, não é tema integrante dessas formações.

Assim como os professores, os gestores também cumprem uma agenda de encontros de formação continuada elaborada pela SME. Além de formativos, os encontros dos gestores são também informativos. É um momento em que a SME aproveita para tentar alinhar as atividades educacionais de toda a sua rede, pois reúne os líderes das unidades que compõem o sistema municipal de ensino. Porém, os gestores não participam de estudos específicos que sejam voltados para o fortalecimento da gestão democrática nas escolas. Essas formações geralmente se sustentam no direcionamento para a implementação de novos programas e projetos que continuamente chegam e se instalam nas escolas.

Os cuidadores de alunos com deficiência e as merendeiras também participam de estudos e oficinas elaborados pela SME. E é perceptível a melhoria na qualidade dos serviços prestados por esses servidores quando são integrados a uma política de formação. Afinal, todos que integram a escola são educadores em potencial.

Às famílias não é oferecida uma formação continuada sistemática e planejada com maior cuidado. Nos momentos de reuniões e encontros participam da discussão de temas de relevante interesse da comunidade e que surgem das situações vivenciadas na rotina escolar. Porém, não se registrou nenhuma discussão em torno da gestão escolar democrática.

### **6.3.6 Tecnologia e inovação - TI**

No enfrentamento à pandemia de Covid-19 a EEF Paulo Barbosa Leite também precisou reinventar suas formas de contato e interação com pais, alunos e servidores. Para tanto, os grupos de *whatsapp* foram criados para dinamizar a realização das aulas remotas e favorecer o compartilhamento de informações oficiais num período conturbado por dúvidas e insegurança. A escola foi um importante veículo de disseminação de notícias seguras e necessárias.

A equipe gestora mantém os grupos de *whatsapp* como principal ferramenta de informação rápida com a comunidade escolar. Além disso, a escola possui uma página no *Instagram* como veículo de compartilhamento das principais atividades realizadas, especialmente os eventos.

No entanto, fora possível constatar que os contatos virtuais se restringem ao compartilhamento de avisos, convites e esclarecimentos pontuais de alguma

situação pessoal solicitada pelos pais. O uso de ferramentas digitais como fomento de participação democrática ainda não se constitui em realidade.

#### **6.4 A construção da teoria substantiva**

Com base nos dados coletados e categorizados conforme o esquema supra, é possível conceber a teoria substantiva de efetivação da gestão escolar democrática na E.E.F Paulo Barbosa Leite. Como vimos, a rotina escolar é dinâmica, complexa e intersetorial, exigindo que a gestão se adapte constantemente a novos desafios, buscando o tênue e necessário equilíbrio entre exigências e válidas experiências contextuais.

É inegável que a gestão escolar democrática depende da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, incluindo alunos, pais, professores e funcionários. Para tanto, a transparência nas decisões e a comunicação eficaz são essenciais para construir confiança e engajamento.

E como democracia é um processo que se faz, a formação contínua de gestores e da comunidade escolar é crucial para enfrentar desafios de forma competente e inovadora, assim encontrando as convergências necessárias para que um trabalho coeso e eficiente se torne realidade.

Incentivar, estruturar e fortalecer as instituições representativas que incluem pais, alunos, professores e funcionários para deliberações sobre a gestão escolar é condição indispensável para a vivência democrática. Portanto, é imprescindível o fomento do protagonismo dos atores sociais que integram a comunidade escolar. Tal medida minimizará tomadas autoritárias de decisões. No entanto, não basta incentivar a participação, é necessário qualificar a participação.

Inovar os canais de comunicação com o uso de novas tecnologias favorecerá o maior envolvimento da comunidade escolar e promoverá a indispensável transparência. A escola poderá adotar um aplicativo móvel que permite que os pais e alunos enviem sugestões e *feedback* diretamente para a administração escolar. Além disso, pode oferecer cursos online de formação em cidadania para todos os membros da comunidade escolar.

A gestão escolar democrática é um processo cíclico e contínuo e deve ser impulsionado pela participação ativa da comunidade escolar, pela transparência

e comunicação, pela capacitação contínua e pelo uso eficaz de tecnologias.

A efetivação da gestão escolar democrática na E.E.F. Paulo Barbosa Leite é um processo dinâmico e contínuo que requer a integração das categorias mencionadas, formando um sistema interdependente e coeso. A participação da comunidade escolar deve ser facilitada por estruturas de governança bem definidas e apoiada por políticas e legislação que garantam os direitos e deveres de todos os envolvidos. A formação continuada é necessária para equipar os líderes escolares com as habilidades necessárias para promover uma cultura democrática. O controle social e a transparência podem ser assegurados por meio de tecnologias inovadoras que facilitam o acesso à informação e a participação ativa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Numa sociedade em que o autoritarismo se faz presente, das mais variadas formas, em todas as instâncias do corpo social, é de se esperar que haja dificuldade em levar as pessoas a perceber os espaços que podem ocupar com sua participação (Paro, 2016, p. 74).

Nesse processo de imersão, fora possível compreender a participação da comunidade escolar, política e legislação, as estruturas de governança, o controle social, a formação continuada e a tecnologia e inovação como desafios que se instalam no cotidiano escolar da E.E.F. Paulo Barbosa Leite; exigindo dos atores sociais que integram a equipe gestora da escola um esforço contínuo para manter e reprogramar os percursos administrativos, didáticos e políticos que constroem a cultura democrática organizacional da instituição.

Fora possível compreender que o arcabouço legal que instrui a atividade regular de uma escola pública não é condição suficiente para a efetiva realização de uma gestão centrada em princípios democráticos, pois a escola é parte integrante de um gigantesco corpo sistêmico eivado de regramentos que podem lhe tolher a autonomia necessária ao seu pleno desenvolvimento. Mas, percebe-se que há um esforço hercúleo por parte da gestão escolar da E.E.F. Paulo Barbosa Leite no sentido de respeitar e cumprir as determinações advindas de instâncias superiores do sistema educacional aliando tal obediência hierárquica aos anseios da comunidade escolar.

É inegável que a LDBEN, mesmo que timidamente, tornou-se um marco na educação brasileira, pois não só reafirma os princípios de gestão democrática fincados pela CF88 como também garantiu segurança jurídica para que o serviço de educação pública pudesse avançar a passos largos, resguardando a valorização dos profissionais do magistério e enfatizando a autonomia administrativa, financeira e pedagógica das escolas como condição para que a sociedade brasileira pudesse experimentar os louros de uma educação inclusiva, plural e balizada na ótica do respeito e da tolerância, valores essenciais à democracia.

O PNE também contribui com importantes diretrizes não só para a elaboração de novos instrumentos legais mas, sobretudo embasando as lutas dos profissionais da educação por melhores condições de trabalho, até porque o mesmo é construído com a plena participação dos educadores.

Descentralização, relações horizontais, participação, diversidade, inclusão, respeito ao pluralismo de ideias e decisões compartilhadas são valores indispensáveis a uma efetiva gestão democrática da escola. Em um ideal democrático não há espaço para autoritarismo. A tomada de decisões precisa ser construída conjuntamente, respeitando e valorizando a contribuição de todos que preenchem o espaço escolar com vida, experiências e anseios.

A busca por uma cidadania plena e por uma sociedade que conte com a participação efetiva e qualificada de todos os seus membros deve ser um ideal constante e de busca incessante. A gestão democrática da escola representa um esforço no sentido de romper com a lógica hierarquizada e vertical que assombra a sociedade brasileira desde os primórdios de sua história, onde poucos mandam e muitos obedecem sem questionamentos. O acesso a uma educação democrática permitirá a construção de uma sociedade verdadeiramente democrática.

Logo, conhecer e compreender os desafios diários enfrentados por uma escola pública de educação básica para plena efetivação de uma gestão democrática requer sensibilidade e múltiplos olhares para assim perceber que os grandes feitos que diariamente se instalam no cotidiano escolar estão justamente no somatório de suas práticas mais singelas de vivências, capazes de permitir aos alunos experimentar oportunidades diversas de se expressarem como sujeitos protagonistas de suas histórias de vida.

Porém, é justamente no dia-a-dia da escola, com o somatório de ideais e de atitudes dos seus integrantes que uma gestão escolar democrática se faz. Daí é possível nascer uma sociedade democrática, pois a escola é célula viva do corpo social que integra e por isso sua essência é definida por interesses que nela se instalam, mas por outro lado também é definidora de novos paradigmas capazes de sobrepujar as estruturas de todo o organismo social, contribuindo então para a construção de um mundo mais justo e solidário. Do macro ao micro muitos valores de instalam. Do micro ao macro muitos valores se transformam.

## RECOMENDAÇÕES

A partir das análises realizadas nesta pesquisa, que evidenciaram os desafios para a efetivação da gestão escolar democrática na Escola de Ensino Fundamental Paulo Barbosa Leite, apresentam-se algumas recomendações que podem contribuir para o fortalecimento de práticas mais participativas, inclusivas e dialógicas no contexto escolar.

Inicialmente, destaca-se a necessidade de investimento contínuo na formação dos gestores, coordenadores pedagógicos e professores, com foco em princípios da gestão democrática, participação social e liderança compartilhada. A compreensão teórica aliada à reflexão sobre a prática pode favorecer a construção de uma cultura institucional mais aberta ao diálogo e à corresponsabilidade.

Recomenda-se também o fortalecimento dos espaços coletivos de decisão, como conselhos escolares, reuniões pedagógicas e assembleias, garantindo não apenas sua existência formal, mas sua efetiva atuação enquanto instâncias deliberativas. É fundamental assegurar a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar — docentes, discentes, famílias e funcionários — promovendo escuta qualificada e valorização das diferentes vozes.

Outro aspecto relevante refere-se à ampliação da transparência nos processos administrativos e pedagógicos, por meio da socialização de informações, prestação de contas e construção coletiva do projeto político-pedagógico. Tais práticas contribuem para o fortalecimento da confiança e do sentimento de pertencimento da comunidade escolar.

Sugere-se, ainda, a implementação de estratégias que incentivem o protagonismo estudantil, reconhecendo os alunos como sujeitos ativos no processo educativo. A criação de grêmios estudantis, projetos colaborativos e espaços de expressão pode favorecer o desenvolvimento da autonomia e da cidadania.

Ademais, é importante que os órgãos responsáveis pela educação pública ofereçam suporte institucional às escolas, por meio de políticas que garantam condições adequadas de trabalho, recursos materiais e humanos, bem como autonomia para a tomada de decisões contextualizadas à realidade local.

Recomenda-se a continuidade de estudos sobre a temática, considerando diferentes contextos escolares, de modo a ampliar a compreensão acerca dos desafios e possibilidades da gestão democrática na educação básica. A produção de

conhecimento nesse campo é essencial para subsidiar práticas mais efetivas e comprometidas com a qualidade social da educação.

É evidente que neste percurso investigativo, ratificou-se a necessidade de seguir aprofundando, mediante pesquisa, a problemática apresentada em torno da efetivação da gestão escolar democrática na escola pública brasileira, reconhecendo que os achados aqui inscritos não esgotam as demandas apresentadas, suscitando possibilidades de novos aportes no propósito de evidenciar a contínua necessidade de ações que possam aproximar cada vez mais os textos legais e as teorias das práticas que dão vida às escolas públicas em todos os seus mais variados e desafiadores contextos.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. **A escola e seus desafios**. 2 ed . Fortaleza: Editora IMEPH, 2014.

AZEVEDO, Fernando de... [et al]. **Manifesto dos pioneiros da educação nova (1932) e dos educadores (1959)**. Recife: Editora Massangana, 2010.

BARRIENTOS, Estanislao. **Introducción a la investigación cualitativa: fundamentos teóricos, orientaciones de procedimientos metodológicos y procesamientos de datos**. Assunção — PY: UTIC — Universidade Tecnológica Intercontinental, 2023.

BARON, Anton P. **Guía de elaboración de trabajos de culminación de carreras de grado y programas de posgrado**. 1. ed. Fernando de La Mora — PY: UTIC — Universidade Tecnológica Intercontinental, 2021.

BOFF, Leonardo. **A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana**.

Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

BRASIL. Ministério da Educação. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Brasil: MEC, 2021. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/fevereiro-2021-pdf/170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar/file>. Acesso em: 25 maio 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 06 outubro 2023.

BRASIL. [Constituição (1824)]. **Constituição Política do Império do Brasil**. Rio de Janeiro, RJ. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao24.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm). Acesso em: 06 outubro 2023.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Institui as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN)**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em: 10 agosto 2023.

CAMPOS, Casemiro de. **Saberes docentes e autonomia dos professores**. 6.ed. Petrópolis,RJ: Vozes, 2013.

CAMPOS, Casemiro de. **Didática: ferramenta para o trabalho docente em sala de aula**. Fortaleza: Editora Caminhar, 2015.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Míni Aurélio: O dicionário da Língua Portuguesa**. 8 Curitiba: Editora Positivo, 2019, 856 p.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; Aguiar, Márcia Angela da S. (orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

FETZNER, Andréa Rosana; Menezes, Janaína Specht da Silva (orgs). **A quem interessa a democratização da escola?: reflexões sobre a formação de gestores/ Celso Vasconcellos...(et al)**. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2012.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 77º ed. São Paulo: Paz e Terra, 2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança: um reencontro coma pedagogia do oprimido**. 17 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação – um estudo introdutório**. 15º ed. São Paulo: Cortez, 2006.

GAGO, Paulo Cortes; MAGALHÃES, Raul Francisco. Tradução da obra de GARFINKEL, H. **O que é etnometodologia?** Revista Teoria e Cultura, Juiz de Fora, v. 4, n. 1 e 2, p. 113- 134, jan./dez. 2009.

GARFINKEL, Harold. **Estudos de etnometodologia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

HAETINGER, Max G. **A escola que encanta e transforma vidas**. Fortaleza/CE: CENE, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora? Novas exigências educativas e profissão docente**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico- social dos conteúdos**. 28.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6.ed. ver e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. **O coordenador pedagógico na Educação Básica: desafios e perspectivas**. Educere et Educare: Revista de Educação, v. 2, n. 4, p.77-90, jul./dez.2007.

LUCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. 11.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MARIETTO, Marcio Luiz. **Observação Participante e Não Participante: Contextualização Teórica e Sugestão de Roteiro para Aplicação dos Métodos**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 05–18, 2018. DOI:10.5585/riae.v17i4.2717. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/10871>. Acesso em: 19 set. 2023.

MORIN, Edgar; Almeida, Maria da; Carvalho, Edgard de Assis (orgs). **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

NUNES, Ana Idalina Carvalho. **O que é etnometodologia?**. Artigos de Filosofia. Cataguases, 19 junho, 2019. Disponível em: [www.artigosfilosofia.blogspot.com](http://www.artigosfilosofia.blogspot.com). Acesso em 09.09.2023.

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

PRIGOL, E. L.; BEHRENS, M. A. Teoria Fundamentada: metodologia aplicada na pesquisa em educação. **Educação & Realidade**, [S. l.], v. 44, n. 3, 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/84611>. Acesso em: 7 out. 2023.

SANT'ANNA, Dalmir. **Professor educador: a missão – reflexões e provocações para educadores de todos os tempos**. Fortaleza: Conhecimento Editora, 2014.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 44.ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2021.

QUEIROZ, Danielle Teixeira et al. **Observação Participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde**. R Enferm UERJ, Rio de Janeiro, 2007 abr/jun; 15(2):276-83

## APÊNDICE A: INFORMATIVO À EQUIPE GESTORA

Informativo sobre pesquisa de mestrado em andamento, com o título DESAFIOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA E.E.F. PAULO BARBOSA LEITE, EM CARIRIAÇU-CE, NO ANO DE 2023.

A pesquisa em andamento é vinculada ao Programa de Mestrado em Ciências da Educação pela Universidade Tecnológica Intercontinental – UTIC, em Assunção – PY e busca compreender como a equipe gestora enfrenta os desafios que se impõem na rotina escolar e o que faz para efetivar a realização de uma gestão democrática junto à comunidade escolar da E.E.F. Paulo Barbosa Leite.

É válido destacar que as informações são de natureza confidencial e a identidade das colaboradoras não será exposta, assim como nenhum outro elemento que possa, porventura, causar algum prejuízo.

As informações coletadas buscam promover uma melhor compreensão acerca dos desafios que atravessam diariamente a rotina escolar e que por alguma razão conhecida ou não possam dificultar o fiel cumprimento do princípio de gestão democrático trazido pela CF88.

Assim sendo, conto com a colaboração voluntária de V. Sa. e me coloco à disposição para maiores esclarecimentos. Antecipadamente, agradeço por sua atenção e generosidade.

Caririaçu-CE, 06 de setembro de 2023.

Atenciosamente.



Cristina Onasses Viana Araujo

Mestranda em Ciências da Educação

**APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Concordo, de livre e espontânea vontade, em participar da pesquisa DESAFIOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA E.E.F. PAULO BARBOSA LEITE, EM CARIRIAÇU-CE, NO ANO DE 2023. Declaro que fui devidamente informada com clareza e objetividade sobre o problema investigado, sua justificativa e objetivos, assim como a natureza da pesquisa e sua metodologia. Me foi dada a garantia de sigilo e abertura para quaisquer esclarecimentos que assim julgar necessário, o que poderei fazer em qualquer tempo. Caso considere que algum prejuízo me foi causado em razão da minha participação no estudo em comento, poderei entrar em contato com o orientador através de telefone ou e-mail disponibilizados. Assim, me sinto segura e suficientemente esclarecida para colaborar voluntariamente com a pesquisa, e esse documento certifica o meu devido consentimento.

Caririaçu-CE, 06 de setembro de 2023.

---

## APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO

Prezadas Diretora, Coordenadora e Secretária Escolar.

O presente questionário tem por objetivo conhecer o seu perfil profissional como integrante da equipe de gestão da E.E.F. Paulo Barbosa Leite. O mesmo será seguido por uma entrevista semiestruturada e conta com espaço para livre registro, buscando coletar as suas impressões acerca dos desafios enfrentados na rotina diária de trabalho no tocante à efetivação de uma gestão escolar essencialmente democrática. Antecipadamente, agradeço a gentileza da sua imprescindível colaboração.

Nome:		
Função na equipe gestora:		
Idade:	Sexo:	Estado civil:
Natureza do vínculo funcional:		
Formação acadêmica:		
Cursos de pós-graduação:		
Carga horária semanal de trabalho:		
Tempo de atuação no magistério:		
Tempo de atuação na rede pública:		
Tempo de atuação na escola atual:		
Outras experiências profissionais:		

**APÊNDICE D: ROTEIRO PARA ENTREVISTA**

1. Quais os desafios enfrentados diariamente na EEF Paulo Barbosa Leite para que a gestão escolar seja, de fato, democrática e a escola cumpra o seu papel social?
2. Como a equipe gestora trabalha para gerenciar esses desafios e, conseqüentemente superá-los?
3. O que tem sido realizado para que o princípio de gestão democrática assentado na LDBEN seja efetivado?
4. De que forma a meta 19 do PNE - que trata da gestão democrática tem sido perseguida?
5. O Regimento Escolar tem sido vivenciado em plenitude no tocante à efetiva realização da gestão democrática?
6. Como a equipe gestora trabalha junto às famílias para efetivar a gestão escolar democrática?
7. Como se dá a participação efetiva dos professores na vivência de uma gestão democrática?
8. Os alunos estão participando ativamente do processo?
9. Quais práticas de gestão escolar participativa já foram implementadas com eficiência na E.E.F. Paulo Barbosa Leite?
10. Se desejar, faça um livre registro das suas considerações acerca da gestão democrática no âmbito da EEF Paulo Barbosa Leite.

## APÊNDICE E: SOBRE A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

A observação participante conduzida ao longo da pesquisa fora devidamente esclarecida junto às colaboradoras e contou com o seu expresso consentimento. O grau de envolvimento pode ser definido em *participante como observador*, ou seja, observação do tipo conhecida pelas observadas. Houve sempre um esforço de ambas as partes observadora/observadas para naturalizar as tomadas de registros. Inicialmente, era perceptível em algumas situações embaraçosas uma preocupação inquietante por parte das observadas para não transparecer o incômodo ao adotarem posturas incisivas na resolução de determinados conflitos, especialmente no tocante às situações que suscitaram o registro em Livro de Ocorrências. Também da minha parte havia um tremendo esforço para naturalizar a minha presença e não gerar um infortúnio a mais na situação. Em muitos casos achei necessário esclarecer que a minha intenção era apenas observar, sem nenhum propósito de julgamentos. Com o passar dos dias, essa situação foi sendo superada, já não mais me sentia uma estranha no ninho. De setembro a dezembro de 2023, pelo menos dois dias por semana me apresentei à unidade como observadora, principalmente nos dias de eventos importantes, apostos no calendário letivo, no plano de trabalho anual da escola ou por força de alguma comemoração importante, como o dia da cerimônia “Melhores do ano”, realizada no final de dezembro do ano em estudo.