

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

Emerson Luiz Fayer

**Gestão e participação escolar: Um estudo de caso em uma escola estadual de
Juiz de Fora/MG**

Juiz de Fora
2025

Emerson Luiz Fayer

**Gestão e participação escolar: Um estudo de caso em uma escola estadual de
Juiz de Fora/MG**

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

Orientador: Prof. Dr. Carolina Alves Magaldi

Juiz de Fora
2025

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

Fayer, Emerson Luiz.

Gestão e participação escolar : Um estudo de caso em uma escola estadual de Juiz de Fora/MG / Emerson Luiz Fayer. -- 2025. 177 p.

Orientadora: Carolina Alves Magaldi

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. Gestão democrática. 3. Participação. 4. Instâncias participativas. 5. Órgãos colegiados. I. Magaldi, Carolina Alves , orient. II. Título.

Emerson Luiz Fayer

Gestão e participação escolar: Um estudo de caso em uma escola estadual de Juiz de Fora/MG

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

Aprovada em 25 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Carolina Alves Magaldi - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Patricia Rafaela Otoni Ribeiro
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Roberto Perobelli de Oliveira
Universidade Federal do Espírito Santo

Juiz de Fora, 19/05/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Carolina Alves Magaldi, Professor(a)**, em 19/05/2025, às 10:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Roberto Perobelli de Oliveira, Usuário Externo**, em 19/05/2025, às 19:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Patrícia Rafaela Otoni Ribeiro, Professor(a)**, em 20/05/2025, às 13:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2404443** e o código CRC **1C9C945A**.

Dedico este trabalho a todos aqueles que contribuíram diretamente com esta pesquisa, dedicando seu tempo, paciência e sabedoria. Sou imensamente grato por todo o apoio e incentivo ao longo desta jornada.

AGRADECIMENTOS

- Agradeço a Deus, por me conceder força e perseverança para não desanimar durante esta jornada.
- À minha esposa e filha, pelo incentivo nos momentos difíceis, apoio incondicional e compreensão diante da minha ausência enquanto me dedicava a este trabalho.
- À professora Juliana Aparecida Cantarino Toledo, por todos os conselhos, pelo carinho, amizade e dedicação com que guiou meu aprendizado.
- À professora Carolina Alves Magaldi, por sua orientação cuidadosa, pelo comprometimento e pela paciência ao longo deste processo.
- À professora Luciana Verônica Silva Moreira, pelo apoio e incentivo nas etapas mais desafiadoras.
- À professora Júlia Maria Cerqueira Soares, pelo apoio e incentivo nas etapas mais desafiadoras.
- A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, cuja colaboração e apoio foram fundamentais

...

“Tão importante quanto o ensino dos conteúdos é a minha coerência na classe. A coerência entre o que digo, o que escrevo e o que faço.” (Freire, 1996, p. 53)

RESUMO

A presente dissertação aborda a gestão escolar democrática e participativa, enfatizando sua importância para uma educação emancipadora e cidadã. A pesquisa tem como objetivo investigar como os princípios da gestão democrática implementados na instituição, baseada na seguinte questão norteadora: Como ocorre a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da Escola Estadual Caminhos da Cidadania? Dessa forma, a pesquisa analisa o funcionamento das principais instâncias participativas em atividade na instituição, assim como os mecanismos que possam dificultar ou potencializar a gestão compartilhada. O trabalho baseia-se em revisão de literatura, análise documental de atas e registros das instâncias participativas, além da realização de entrevistas com membros da comunidade escolar. O referencial teórico é fundamentado em autores como Andrade (2020), Araujo (2009), Cury (1988), Gadotti (2014), Luck (2015), Nogueira (2005), Paro (2016), entre outros. A análise evidencia desafios como a ausência de registros, indícios de baixa participação dos responsáveis, rotatividade de membros da equipe gestora e do Colegiado, assim como a necessidade de atualização dos documentos orientadores. Os resultados indicam que o Colegiado Escolar se destaca como principal instância de participação ativa, podendo servir de referência para o fortalecimento de outras estruturas participativas. Nesse sentido, a pesquisa propõe um plano de ação a partir de três iniciativas, a atualização imediata dos documentos orientadores, a ampliação dos poderes deliberativos de outras instâncias conforme os moldes Colegiado, e o fortalecimento de projetos institucionais que incentivem o engajamento da comunidade. A pesquisa busca contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão democrática, oferecendo subsídios teóricos e práticos que incentivem a participação da comunidade escolar e favoreçam a manutenção e a estabilidade das equipes gestoras por meio de uma gestão compartilhada.

Palavras-chave: Gestão democrática, participação, escola, instâncias participativas, órgãos colegiados.

ABSTRACT

This dissertation explores democratic and participatory school management, emphasizing its importance for emancipatory and civic education. The research aims to investigate how the principles of democratic management have been implemented at the institution, guided by the central question: How does the school community participate in the decision-making processes at Caminhos da Cidadania State School? Accordingly, the study analyzes the functioning of the main participatory structures currently active in the school, as well as the mechanisms that may hinder or enhance shared management. The methodology includes a literature review, documentary analysis of minutes and records from participatory bodies, and interviews with members of the school community. The theoretical framework is grounded in authors such as Andrade (2020), Araujo (2009), Cury (1988), Gadotti (2014), Luck (2015), Nogueira (2005), and Paro (2016), among others. The analysis reveals challenges such as the absence of proper records, signs of low participation by parents and guardians, high turnover among members of the management team and the School Board, and the need to update the institution's guiding documents. The results indicate that the School Board stands out as the main body for active participation, potentially serving as a model for strengthening other participatory structures. Based on these findings, the study proposes an action plan with three main initiatives: the immediate update of the school's guiding documents, the expansion of deliberative powers to other governance bodies following the School Board model, and the reinforcement of institutional projects that encourage community engagement. This research seeks to contribute to the improvement of democratic management practices by offering theoretical and practical support to foster school community participation and promote the continuity and stability of school leadership through shared governance.

Keywords: Democratic management, participation, school, participatory structures, governance bodies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 –	Composição da equipe pedagógica	26
Quadro 2 –	Registros de reuniões do Grêmio Estudantil	33
Quadro 3 –	Regulamentações do Grêmio Estudantil	35
Quadro 4 –	Reuniões do Colegiado Escolar de 2018 a 2023	40
Quadro 5 –	Etapas do Conselho de Classe	42
Quadro 6 –	Atribuições dos alunos e responsáveis no Conselho de Classe	44
Quadro 7 –	Reuniões de Pais realizadas de 2009 a 2024	49
Quadro 8 –	Quadro de evidências	57
Quadro 9 –	Orientações para realização dos Conselhos Escolares	85
Quadro 10 –	Questões essenciais à reflexão e construção do PPP	88
Quadro 11 –	Perfil dos respondentes.....	16
Quadro 12 –	Ferramenta 5W2H.....	52
Quadro 13 –	Relação entre as propostas de ação e as evidências apontadas	56
Quadro 14 –	Planejamento para revisão e atualização dos documentos orientadores	59
Quadro 15 –	Cronograma para revisão e atualização dos documentos orientadores	64
Quadro 16 –	Planejamento para reestruturação do Grêmio Estudantil.....	67
Quadro 17 –	Cronograma para reestruturação do Grêmio Estudantil.....	71
Quadro 18 –	Planejamento para formalização do projeto de Handebol.....	75
Quadro 19 –	Diretrizes de funcionamento sugeridas	77
Quadro 20 –	Suporte pedagógico sugerido	78
Quadro 21 –	Cronograma para formalização e implementação do projeto de Handebol.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Distribuição das matrículas em 2024	24
Tabela 2 –	Resultados da participação discente para escolha dos representantes de turma do turno da noite 2022 e 2023	37
Tabela 3 –	Resultados da participação discente para escolha dos representantes de turma da modalidade EMTI 2024	38
Tabela 4 –	Quantitativo de Assembleias Escolares de 2009 a 2022.....	46
Tabela 5 –	Registro de entrega de boletins.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASB	Auxiliares de Serviço da Educação Básica
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CONAE	Conferência Nacional de Educação
EEB	Especialista da Educação Básica
EMTI	Ensino Médio em Tempo Integral
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PEB	Professor de Educação Básica
PEUB	Professor para o Ensino de Uso da Biblioteca
PEE	Plano Estadual de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEE-MG	Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SRE	Superintendência Regional de Educação
SRE-JF	Superintendência Regional de Ensino de Juiz de Fora
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
2.	A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E A COMUNIDADE NA ESCOLA ESTADUAL CAMINHOS DA CIDADANIA.....	19
2.1	GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL E NAS ESCOLAS MINEIRAS	19
2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA INSTITUIÇÃO pesquisada.....	24
2.3	PRÁTICAS E INSTRUMENTOS DEMOCRÁTICOS DA INSTITUIÇÃO	27
2.4	INSTRUMENTOS ORIENTADORES E ESTRATÉGICOS.....	29
2.5	CONSELHOS PARTICIPATIVOS COM ELEIÇÃO DIRETA.....	31
2.6	CONSELHOS PARTICIPATIVOS ABERTOS À COMUNIDADE ESCOLAR ...	41
2.7	ESTRATÉGIAS DE APROXIMAÇÃO COM A COMUNIDADE	52
2.8	RELATOS DE ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE NA VIDA ESCOLAR ...	54
3.	GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO: CAMINHOS E ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO COMPARTILHADA	59
3.1	A ESCOLA COMO ESPAÇO DEMOCRÁTICO.....	60
3.2	DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR	65
3.3	FORTALECENDO A ESCOLA ATRAVÉS DA UNIÃO ENTRE DIRETOR E COMUNIDADE	72
3.4	GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO	79
3.5	METODOLOGIA DA PESQUISA	89
3.6	VOZES DA COMUNIDADE ESCOLAR: A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE OS MECANISMOS DEMOCRÁTICOS DA ESCOLA	17
3.6.1	COMO OCORREM OS PROCESSOS DELIBERATIVOS	19
3.6.2	COMO OS CONCEITOS DE DEMOCRACIA E GESTÃO DEMOCRÁTICA SÃO COMPREENDIDOS.....	31
3.6.3	FRAGILIDADES E POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR.....	38
4.	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....	52
4.1	REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS ORIENTADORES	57
4.2	REESTRUTURAÇÃO DO GRÊMIO ESTUDANTIL	65
4.3	FORMALIZAÇÃO DO PROJETO DE HANDEBOL.....	73

CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE A – ENTREVISTA COM GESTOR ESCOLAR E vice	91
APÊNDICE B – ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DOS PROFESSORES / REPRESENTANTE EQUIPE PEDAGÓGICA.....	93
APÊNDICE C – ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DOS PAIS / REPRESENTANTE DOS ALUNOS / ALUNO PRESIDENTE DO GRÊMIO	95

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática e participativa vem sendo amplamente recomendada nos meios educacionais desde a Constituição Federal de 1988, fundamentada em ideais democráticos fortalecidos após um longo período de ditadura militar. Em 1996 foi promulgada a principal legislação da educação brasileira, que define os princípios e as normas que regem a organização da educação em seus diferentes níveis e modalidades: a Lei nº 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que passa, a partir de então, a responsabilizar a escola e a família pela educação das crianças e jovens, fomentando a cooperação e o diálogo entre ambas, princípio basilar para a consolidação de uma possível gestão escolar democrática e participativa.

Após ser discutido na primeira Conferência Nacional de Educação (CONAE), em 2010, o tema da gestão democrática contribuiu para a elaboração do Sistema Nacional de Educação, por meio de um processo coletivo de construção e debate social. Posteriormente, a gestão democrática passou a fazer parte do Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, cuja décima nona meta propõe assegurar as condições necessárias, com prazo até 2016, para a efetivação da gestão democrática da educação, enfatizando o protagonismo juvenil, o repasse de verbas e as políticas públicas educacionais voltadas para a formação integral e cidadã dos estudantes.

O conjunto de normativas estaduais, associadas aos documentos orientadores nacionais, buscam garantir a participação da comunidade escolar em questões políticas e pedagógicas das instituições. Araujo (2009) destaca a importância da valorização de princípios fundamentais que sustentam a efetivação da gestão democrática do ensino, como o fortalecimento da autonomia escolar, a valorização dos sujeitos e o fortalecimento dos canais de diálogo e deliberação, conforme descrito a seguir:

A educação democrática da escola ainda é um desafio a ser construído. A garantia legal dos princípios democráticos foi uma conquista, porém ainda insuficiente para a construção de um modo de vida democrático em nossas escolas. Nesse sentido, a afirmação da escola como espaço verdadeiramente público passa pela constituição de uma cultura democrática que valorize os princípios da participação, da autonomia, do pluralismo e da transparência nas práticas escolares, também depende da viabilização de canais de participação que estimulem a presença e interferência dos diferentes segmentos, sobretudo dos alunos, nos direcionamentos das questões políticas e pedagógicas da escola, pois é na vivência democrática que os alunos

se constroem como sujeitos sociais que interferem na vida pública (Araujo, 2009, p. 263).

Nesse contexto, o presente trabalho discute as diferentes formas de efetivar o modelo administrativo de gestão democrática dentro das escolas, refletindo, mais especificamente, sobre a gestão da Escola Estadual Caminhos da Cidadania. Para preservar a identidade da instituição e garantir o respeito aos princípios éticos da pesquisa, o nome verdadeiro da instituição escolar pesquisada foi substituído por um nome fictício. Assim, ao longo deste trabalho, a instituição será referida como Escola Estadual Caminhos da Cidadania, denominação simbólica que representa os ideais de participação, diálogo e formação cidadã, que são conceitos fundamentais desta pesquisa.

Nos últimos anos, a escola passou por sucessivas substituições na equipe gestora, impedindo que os diretores concluíssem seus mandatos. Essas mudanças abruptas geraram dificuldades na implementação e continuidade das políticas internas, tanto administrativas quanto pedagógicas. Com cada nova gestão, diferentes propostas precisaram ser adaptadas, iniciadas ou interrompidas, comprometendo a estabilidade institucional. Esse cenário instável despertou o interesse por compreender mais profundamente os processos democráticos da escola, configurando o ponto de partida desta pesquisa.

Dessa forma o trabalho busca investigar o funcionamento das instâncias deliberativas da instituição e seu papel na tomada de decisões, bem como as estratégias adotadas para promover a participação, o diálogo, a convivência e a cooperação entre todos os membros da comunidade escolar envolvidos no processo educacional.

A Escola Estadual Caminhos da Cidadania integra a rede pública estadual de ensino de Minas Gerais e está vinculada à Superintendência Regional de Ensino de Juiz de Fora (SRE-JF), considerada a maior cidade da Zona da Mata Mineira e uma das maiores do estado de Minas Gerais. A escola está situada no bairro São Pedro, na região oeste da cidade, e atendia, em 2024, 871 estudantes, oferecendo modalidades como os Anos Finais do Ensino Fundamental, o Ensino Médio, a Educação de Jovens e Adultos (EJA) e o Ensino Médio em Tempo Integral.

Minha trajetória profissional abrange mais de uma década de experiência como professor regente de aulas nas redes pública e privada de ensino. Sou graduado em

Licenciatura em Ciências Matemáticas pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (CESJF), desde 2012, e possuo pós-graduação em Matemática Financeira e Estatística, concluída em 2021. Atualmente, integro o corpo docente da Escola Estadual Caminhos da Cidadania, desde 2016, onde leciono matemática básica para turmas do Ensino Fundamental, Médio e Educação de Jovens e Adultos (EJA).

O interesse em investigar a gestão democrática na Escola Estadual Caminhos da Cidadania fundamenta-se na necessidade de promover discussões contínuas e frequentes sobre esse modelo de gestão no interior das instituições de ensino, evitando que o tema seja abordado apenas em momentos de crise ou de dificuldade de diálogo. Desde que ingressei no corpo docente, em 2016, a escola passou por quatro gestões diferentes, de modo que as práticas de gestão vêm sendo frequentemente modificadas, o que dificulta a continuidade de projetos e ideias. Esse contexto se torna ainda mais relevante para a gestão democrática, que requer tempo, estabilidade e comprometimento coletivo para se consolidar de maneira efetiva.

Durante esse período, a vontade de investir em minha capacitação, aliada à busca por novos conhecimentos na área de educação, me levaram ao ingresso no Mestrado Profissional em Gestão e Administração da Educação Pública (PPGP), cuja influência dos textos, conteúdos e debates, acentuaram minhas inquietações e direcionaram meu olhar para a realização deste trabalho, que busca uma reflexão mais profunda sobre as práticas democráticas em meu ambiente de trabalho.

Para a realização da pesquisa, foram analisados livros de atas das principais instâncias participativas da instituição: Conselho de Classe, Colegiado Escolar, Reuniões de Pais, Assembleias Gerais e Grêmio Estudantil. As evidências revelaram registros incompletos ou inconsistentes em diferentes documentos, como nas atas das Reuniões de Pais (2009 a 2024) e do Grêmio Estudantil (2013 a 2017), bem como a ausência do registro de presença dos responsáveis nas Reuniões de Pais e da participação de representantes de estudantes e responsáveis nos Conselhos de Classe.

Segundo as atas do Colegiado Escolar, foi evidenciado que temas pedagógicos não têm sido priorizados nas reuniões, que tratam, em sua maioria, de assuntos administrativos. Quanto aos documentos orientadores, como o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Regimento Escolar, estes não têm sido atualizados e discutidos anualmente conforme as recomendações dispostas na Resolução SEE nº 4.692 de

2021. O PPP se encontra desatualizado, desde 2021, e o Regimento Escolar, datado de 2022, segue um modelo padronizado, com poucas adaptações que reflitam a identidade da instituição.

Desta forma, baseado nas evidências e nas observações empíricas do cotidiano escolar, este trabalho busca responder à seguinte questão: Como ocorre a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da Escola Estadual Caminhos da Cidadania?

Para responder à questão de pesquisa, o presente trabalho tem como objetivo geral entender como estão sendo desenvolvidas as principais instâncias participativas e ações democráticas da instituição, e como poderiam ser fortalecidas e aprimoradas com o apoio da comunidade escolar. Para se chegar ao objetivo geral, foram traçados três objetivos específicos: 1) descrever de que forma ocorre a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da instituição; 2) analisar como a escola viabiliza e incentiva a participação da comunidade escolar nas instâncias participativas, assembleias e eventos, prezando por uma gestão compartilhada e democrática; 3) propor um plano de ação que possa contribuir com a ampliação do engajamento de pais, alunos e demais atores nos processos de decisão e reflexão da instituição, favorecendo o engajamento e a participação no Colegiado Escolar, principal órgão deliberativo em funcionamento.

Este trabalho pretende apresentar subsídios teóricos que contribuam para a reflexão dos profissionais que atuam diretamente na administração e na gestão pedagógica da escola, como gestores, supervisores e orientadores educacionais, auxiliando na compreensão do conceito de gestão compartilhada, participativa e democrática que, segundo Paro (2016), Luck (2013) e outros estudiosos, devem atender e priorizar os interesses do público-alvo da educação pública: as classes trabalhadoras. Além disso, essa iniciativa contribui para que professores, alunos e demais atores envolvidos no processo educacional da instituição se familiarizem com os principais mecanismos e meios de participação na gestão escolar, facilitando a colaboração no planejamento, nos rumos e nos objetivos coletivos da escola.

Metodologicamente, a primeira etapa da pesquisa consistiu na verificação dos registros das Reuniões de Pais, das Assembleias Gerais, do Grêmio Estudantil e de outros encontros que envolvem a participação de toda a comunidade escolar. Além disso, abordou as principais legislações educacionais e a revisão de literatura sobre o

tema, discutindo o papel central desempenhado pela equipe gestora e como têm ocorrido a participação e o funcionamento das principais instâncias participativas existentes na instituição.

Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa de campo, que coletou dados, por meio de entrevistas semiestruturadas, com membros que ocupam cargos estratégicos na instituição e representam os diversos segmentos da comunidade no Colegiado Escolar: o diretor escolar, o vice-diretor e membros eleitos que representam os diferentes setores da comunidade no Colegiado Escolar. Estas entrevistas tiveram como objetivo captar a percepção dos diferentes grupos e atores da comunidade sobre o conceito e as práticas de gestão democrática implementadas na instituição.

Para a análise dos dados, foi construído o referencial teórico que discute os conceitos de administração escolar, de gestão escolar, de participação e de gestão democrática, com base na revisão bibliográfica dos autores selecionados e organizados nas primeiras seções do capítulo 3. É abordada, ainda, a evolução da administração nas instituições escolares, a participação como expressão prática da democracia e os mecanismos institucionais de envolvimento, como conselhos e reuniões.

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos, sendo o primeiro referente à introdução, onde é apresentada a questão norteadora do trabalho, voltada para a análise do modelo de gestão escolar implementado na Escola Estadual Caminhos da Cidadania, incluindo os objetivos geral e específicos da pesquisa. No segundo capítulo são apresentadas informações referentes à descrição da instituição, como sua estrutura física, quantitativo de alunos atendidos, quadro de funcionários, modalidades de ensino ofertadas, dentre outras informações pertinentes.

Além disso, conta com a descrição da organização e do funcionamento das instâncias participativas em atividade na instituição, incluindo um comparativo entre as diretrizes orientadoras previstas nas legislações vigentes e a forma como ocorrem os processos de trabalho das instâncias participativas.

Já o terceiro capítulo do trabalho apresenta o referencial teórico baseado em autores como Andrade (2020), Araujo (2009), Cury (1988), Gadotti (2014), Luck (2015), Nogueira (2005), Paro (2016), entre outros, que discutem os conceitos de democracia, de administração, de gestão escolar e de participação. Apresenta também a metodologia utilizada para a produção dos dados da pesquisa e a análise

dos dados produzidos. Por fim, no quarto e último capítulo, são apresentados as estratégias e o plano de ação a ser desenvolvido, em colaboração com a equipe gestora, visando contribuir com o contexto e o caso pesquisado.

2 A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E A COMUNIDADE NA ESCOLA ESTADUAL CAMINHOS DA CIDADANIA

O presente capítulo teve como intuito descrever de que forma ocorre a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da Escola Estadual Caminhos da Cidadania. Para isso, a seção aborda o conceito de gestão democrática e suas recomendações, conforme as principais normativas legais em vigência. Além disso, descreve a estrutura física e organizacional da instituição, com ênfase no funcionamento dos principais mecanismos participativos, bem como dos órgãos deliberativos e consultivos da instituição.

No decorrer do capítulo, são apresentados e analisados os registros de atas e documentos oficiais, referentes aos diferentes órgãos participativos, abrangendo o período de 2013 a 2024, para compreender como tem ocorrido a participação da comunidade escolar nessas instâncias, especialmente no órgão deliberativo mais importante da instituição, o Colegiado Escolar.

A análise das evidências buscou comparar os processos de funcionamento das instâncias participativas com as recomendações legais e as diretrizes encontradas nos guias educacionais disponibilizados pelo governo federal e pelo governo de Minas Gerais, buscando subsídios para a sustentação do problema de pesquisa.

2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL E NAS ESCOLAS MINEIRAS

O acesso à educação de qualidade é previsto em normativas legais, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, o Estatuto da Criança e do Adolescente, o PNE, entre outras. Essas regulamentações enfatizam a importância de uma abordagem educacional que priorize a construção coletiva, inclusiva e democrática, que valorize as potencialidades dos sujeitos e considere seus conhecimentos e saberes.

Conforme Gadotti (2014), a gestão democrática transcende a simples ideia de um princípio pedagógico, sendo a participação social e popular peças fundamentais ao exercício da democracia na sociedade. O autor sustenta essa afirmação com base no parágrafo único do artigo primeiro da Constituição Federal de 1988, que diz que

“todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente” (Brasil, 1988).

Segundo o autor, a Constituição Federal de 1988, popularmente conhecida como "Constituição Cidadã", reforça os direitos democráticos da população em várias instâncias e serve de base para justificar a promoção da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras. Cury (1988) também afirma que a Constituição desempenha um papel de grande relevância na orientação da educação pública no Brasil.

Para Cury (1988), o documento não apenas reconhece a educação como um direito universal de todos os cidadãos, impondo ao Estado a obrigação de fornecê-la, mas busca promover a equidade, protegendo os direitos das minorias, enfatizando a formação cidadã do aluno e capacitando-o a participar ativamente das decisões e metas de sua comunidade.

De acordo com o autor, a questão dos direitos humanos tornou-se central na realidade brasileira contemporânea, especialmente em relação à discriminação enfrentada por grupos socioculturais historicamente oprimidos. Ele destaca que, com a transição do Estado Liberal, que foca na liberdade individual, para o Estado Social, que visa garantir direitos sociais, muitos desses direitos foram conquistados e torna-se papel do Estado garantir que essas conquistas possam ser usufruídas na prática, eliminando as barreiras que impedem o exercício pleno desses direitos.

A Constituição Federal avança significativamente nesse sentido, ao prever a equidade de condições de acesso e permanência nas escolas. Ela destaca a gestão democrática como um modelo prioritário para o ensino público, conforme estabelecido no Art. 206, com ênfase no inciso VI, que reforça a importância de práticas participativas e inclusivas no ambiente escolar, por meio da implementação da gestão democrática como princípio básico para o ensino brasileiro. Conforme o recorte a seguir, o documento normativo institui que:

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; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

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. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

IX - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida (Brasil, 1988, cap. III, seção I, art. 206).

Gadotti (2014) argumenta que a Constituição Federal e outras leis complementares têm como propósito guiar a criação e a implementação de políticas educacionais que promovam a gestão democrática. Além disso, o autor destaca a importância da descentralização do poder nas instituições escolares e a relevância da contribuição da sociedade nos processos de gestão.

Buscando dar clareza aos objetivos educacionais, reforçar os ideais democráticos e normatizar a educação brasileira, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional aborda, no seu artigo primeiro, o conceito amplo de educação, compreendendo que ela envolve processos que ocorrem no ambiente familiar, nas interações sociais, nas instituições formais de ensino e em diversas áreas em que haja convívio e socialização. Entretanto, destaca a relevância das instituições formais de ensino como espaço privilegiado para a promoção da educação, devendo estar vinculadas à realidade, ao mundo do trabalho e às relações sociais.

Assim como o Art. 206, inciso VI da Constituição Federal, o Art. 3º, inciso VIII, da LDB estabelece que a gestão democrática é um dos princípios que devem nortear a educação brasileira, buscando a participação de todos os envolvidos no processo educacional, incluindo professores, alunos, pais, funcionários e a comunidade na tomada de decisões. Ainda segundo este mesmo artigo, o ensino será ministrado com base na “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal” (Brasil, 1996, art.3, inciso VIII).

Além de trazer o modelo de gestão democrática como princípio fundamental da educação, a LDB também regulamenta a criação de Conselhos Escolares e Assembleias Escolares, instrumentos essenciais para fomentar a participação da comunidade escolar e efetivar a gestão compartilhada. Os Conselhos Escolares são

órgãos colegiados compostos por representantes de diferentes setores da comunidade escolar e têm como objetivo auxiliar a gestão escolar na tomada de decisões administrativas e pedagógicas da instituição. Já as Assembleias Escolares são reuniões abertas à participação de todos os membros da comunidade escolar e têm como objetivo discutir e deliberar sobre questões gerais referentes à gestão e sobre quaisquer demandas que seus participantes considerarem pertinentes.

O artigo 14 da LDB, atualizado em 02 de agosto de 2023, pela Lei nº 14.644, inclusive, redefine as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, ressaltando a necessidade da participação coletiva na elaboração do Projeto Político Pedagógico, assim como a regulamentação da criação de Conselhos Escolares, a forma de escolha de seus respectivos representantes e a finalidade desse órgão.

O referido artigo delega aos Estados, Municípios e ao Distrito Federal a responsabilidade de regulamentar a gestão democrática de acordo com suas especificidades. Entre os princípios estabelecidos, destaca-se a participação dos profissionais da educação, como professores, orientadores, supervisores e administradores, na construção do projeto pedagógico das escolas, além da participação ativa da comunidade escolar e local por meio dos Conselhos Escolares e dos Fóruns dos Conselhos Escolares. O Conselho Escolar, órgão deliberativo, deve ser composto pelo diretor da escola, como membro nato, e por representantes eleitos de diferentes segmentos, incluindo professores, servidores administrativos, estudantes, pais ou responsáveis e membros da comunidade local.

De acordo com o Artigo 12, inciso VI da LDB, os estabelecimentos de ensino têm o dever de “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (Brasil, 1996). A LDB também ressalta que a instituição deve manter os responsáveis legais informados sobre a frequência, o desempenho dos alunos e sobre a implementação da proposta pedagógica da instituição. Além disso, a lei fomenta a criação e a coordenação de conselhos e mecanismos democráticos de participação coletiva. Estas incumbências, segundo Luck (2013) e Paro (2016), recaem, diretamente, sobre as autoridades máximas que representam a instituição, os gestores escolares.

Em acordo com os princípios democráticos estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, o modelo de gestão

democrática assume importância significativa, tornando-se uma das metas prioritárias do PNE, previsto para o período de 2014 a 2024, o qual estabelece metas e objetivos a serem alcançados nos próximos dez anos após sua promulgação. Entre os objetivos, destaca-se a décima nona meta, que busca assegurar a consolidação da gestão democrática da educação até o ano de 2016. A 19ª meta também propõe a criação de mecanismos de avaliação do desempenho e monitoramento contínuo da gestão escolar, conforme indicado na citação a seguir:

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 (Brasil, 2014, p.59).

Dessa maneira, o PNE reconhece que o modelo de gestão democrática da educação se baseia em regulamentações, por meio da implementação de mecanismos concretos de participação, que promovam a participação ativa dos principais atores envolvidos no processo educacional, ou seja, pais, estudantes, funcionários, professores e a comunidade local.

O objetivo, segundo o PNE, é discutir, elaborar e implementar planos de ação, contribuindo para o aprimoramento do projeto político e pedagógico das instituições de ensino e o fortalecimento de sua autonomia e identidade. Através de mecanismos participativos como conselhos, assembleias, agremiações e outros espaços de diálogo, os atores têm a oportunidade de discutir questões relevantes, elaborar propostas e contribuir para a definição e implementação de políticas educacionais.

Considerando os preceitos legais e regulamentações até então apresentados, é necessário refletir sobre a democratização da gestão escolar, promovendo e fomentando a participação da comunidade nos principais canais de comunicação da escola, visando atender às necessidades e demandas desse público. A próxima seção abordará a estrutura organizacional da instituição pesquisada, oferecendo uma descrição da sua estrutura física, equipe de profissionais e comunidade escolar.

Será discutida a atuação das principais instâncias democráticas em funcionamento, apresentando sua estruturação e contribuição para a participação ativa da comunidade nas tomadas de decisão e no planejamento administrativo e pedagógico da instituição escolar. A apresentação das instâncias democráticas conta

com uma análise comparativa entre o funcionamento e as diretrizes e orientações legais, evidenciando sua importância para a construção de uma gestão escolar democrática e inclusiva, que atenda às necessidades e demandas de todos os envolvidos no processo educativo.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Conforme apontado na seção introdutória, a Escola Estadual Caminhos da Cidadania está localizada na zona oeste de Juiz de Fora. A cidade de Juiz de Fora é a maior cidade da Zona da Mata e está entre as 4 maiores cidades do estado de Minas Gerais, com aproximadamente 565.764 habitantes em 2024, segundo o IBGE. Integrante da rede estadual de ensino, a instituição é vinculada à Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) e à Superintendência Regional de Ensino de Juiz de Fora (SRE-JF).

Conforme informações contidas no PPP e dados extraídos do questionário contextual do Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE), em 2024, a escola atende a um público cujo contexto socioeconômico pode ser considerado médio alto, com classificação NS5. Neste nível de classificação, os estudantes estão até meio desvio-padrão acima da média nacional do INSE.

No entanto, há a existência de uma parcela do público pertencente a outros níveis socioeconômicos, devido à grande extensão da Região Oeste de Juiz de Fora. Conforme as informações disponibilizadas pela secretaria escolar e disponíveis no Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE), em 30 de abril de 2024, a instituição contava com o total de 871 matrículas efetivas, distribuídas entre as modalidades de ensino Fundamental II, Ensino Médio Regular, Ensino Médio em Tempo Integral e Educação para Jovens e Adultos, conforme ilustrado na tabela a seguir:

Tabela 1 – Distribuição das matrículas em 2024

Níveis de Ensino	Turno	Ano de escolaridade	Número de matrículas	Total
Ensino Médio em Tempo Integral	Matutino e vespertino	1º ano	141	141

Ensino Fundamental II - Anos Finais	Vespertino	6º ano	34	142
		7º ano	35	
		8º ano	36	
		9º ano	37	
Ensino Médio Regular – 1º ano, 2º e 3º ano	Matutino	2º ano	174	271
		3º ano	97	
	Vespertino	2º ano	36	76
		3º ano	40	
	Noturno	1º ano	76	130
		2º ano	34	
		3º ano	20	
EJA	Noturno	1º ano	31	111
		2º ano	43	
		3º ano	37	
Total de alunos matriculados em 30/04/2024.				871

Fonte: Elaborada pelo autor (2024). Baseada nos dados obtidos pelo Sistema Mineiro de Administração Escolar, SIMADE, 2024.

Ao observar a tabela, nota-se que a Escola Estadual Caminhos da Cidadania atende majoritariamente ao público do Ensino Médio, cujas 618 matrículas do Ensino Médio Regular e Integral, representam aproximadamente 71% do total.

Devido à extensão da região Oeste e sua localização privilegiada na região mais populosa do bairro, a instituição procura atender ao excedente de matrículas provenientes das escolas municipais, disponibilizando turmas de Ensino Fundamental II. Em 2024, a escola contava com uma turma para cada etapa de escolaridade (6º, 7º, 8º e 9º ano) do Ensino Fundamental II, nas quais as 142 matrículas, referentes ao Ensino Fundamental II, representam 16,3% do total de matrículas. A Educação de Jovens e Adultos, ministrada no período noturno, apresenta 111 estudantes, representando o menor percentual de matrículas da instituição, com 12,7% do total.

No ano de 2024 ocorreram mudanças na dinâmica de funcionamento da instituição devido à implementação obrigatória do Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI). Segundo os registros da supervisão escolar, a necessidade de complementação da renda familiar e outras impossibilidades em frequentar o EMTI, nos turnos manhã e tarde, aumentaram significativamente o número de matrículas do Ensino Médio Regular e da Educação de Jovens e Adultos no período noturno em 2024.

A reformulação do Ensino Médio no estado de Minas Gerais foi determinada a partir da publicação da Resolução SEE nº 4657/2021, de 12 de novembro de 2021, que estabelece as diretrizes e adequações necessárias para a implementação do novo currículo do Ensino Médio, conforme determinado pelo Currículo Referência de Minas Gerais (Minas Gerais, 2021).

Entretanto, o EMTI foi implementado na Escola Estadual Caminhos da Cidadania de forma tardia, em 2024, contemplando as turmas de primeiro ano do Ensino Médio e com a proposta de expansão progressiva para as turmas de segundos anos em 2025 e terceiros anos em 2026. A necessidade de implementação do EMTI exigiu a reformulação estrutural da instituição e a reformulação do currículo, de acordo com a Resolução SEE nº 4.657/2021, que define a organização das escolas para o ano de 2022, bem como as matrizes curriculares que serão oferecidas aos alunos. (Minas Gerais, 2021)

Para atender adequadamente ao número aproximado de mil alunos matriculados anualmente, a Escola Estadual Caminhos da Cidadania possui uma boa estrutura física que se encontra distribuída em um edifício de 3 andares. Em relação à equipe pedagógica da instituição, no ano de 2024¹, a equipe contava com 63 profissionais, conforme ilustrado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Composição da equipe pedagógica

Categoria	Quantidade
Professores Regentes de Turma – efetivos	35
Professores Regentes de Turma – contratados	17
Professores para Ensino e Uso da Biblioteca	3
Especialistas da Educação Básica para ensino regular	3
Especialistas da Educação Básica para EMTI	1
Professores de Apoio à Comunicação, Linguagem e Tecnologia Assistiva	4
Diretor Escolar	1
Vice – Diretor	3

Fonte: Elaborado pelo autor. Baseado em dados fornecidos pela secretaria escolar, obtidos pelo SIMADE, em abril de 2024.

¹ Fonte: Informações presentes no SIMAD e fornecidas pela secretaria escolar, no dia 17 de maio de 2024.

Conforme os dados apresentados, é possível notar que a composição dos professores de educação básica é formada por 67,3% de profissionais efetivos e 32,7% de professores contratados. A maioria composta por professores efetivos garante maior estabilidade e favorece a continuidade de projetos e iniciativas de longo prazo. Ao mesmo tempo, a presença de profissionais contratados pode trazer novas perspectivas e práticas inovadoras. O corpo gestor é composto por um diretor escolar e três vice-diretores que se dividem e designam suas funções em cada um dos turnos: manhã, tarde e noite.

A partir dos dados apresentados, esta seção buscou contextualizar a instituição escolar pesquisada. A seguir, serão descritas as ações da equipe gestora e pedagógica da Escola Estadual Caminhos da Cidadania, observando como ocorre a interação entre a comunidade escolar e a instituição.

2.3 PRÁTICAS E INSTRUMENTOS DEMOCRÁTICOS DA INSTITUIÇÃO

A gestão democrática da escola pública, segundo Luck (2015), requer uma abordagem que vá além das práticas administrativas tradicionais, promovendo uma educação que valorize a integralidade do processo de ensino e aprendizagem. Isso significa reconhecer e respeitar a diversidade dos sujeitos que compõem a comunidade escolar, suas vivências, suas identidades e o contexto no qual estão inseridos.

Nesse sentido, o Currículo Referência de Minas Gerais reforça essa visão ao destacar a importância de compreender os indivíduos, respeitar suas experiências e garantir o diálogo entre a instituição e a comunidade escolar. De acordo com o documento, para concretizar uma gestão democrática da escola pública, que busque promover a educação em sua integralidade, o diálogo e o entendimento mútuo são fundamentais.

Nessa perspectiva, autores como Luck (2015), Paro (2016), Hora (1994) e Veiga (2013) apontam que o diálogo entre a instituição e a comunidade deve ser viabilizado pela gestão escolar, que deve promover canais de comunicação entre a escola e as famílias. Dessa forma, os responsáveis têm a possibilidade de contribuir diretamente no processo pedagógico da instituição, por meio do acompanhamento

regular da vida escolar dos filhos e da participação em reuniões de pais, conselhos de classe, decisões do Colegiado Escolar e, principalmente, na construção do PPP da instituição.

Nesse sentido, é fundamental compreender como ocorre a participação da comunidade escolar na gestão da instituição e identificar os principais meios e canais democráticos que conectam a escola e a comunidade. Embora todas essas instâncias e atividades – Assembleias Gerais, o Conselho de Representantes, o Grêmio Estudantil, as Reuniões de Pais, os Conselhos de Classe, e o processo de elaboração do Regimento Escolar e do Projeto Político Pedagógico – representem importantes possibilidades de participação, o cerne deste estudo recai sobre o Colegiado Escolar, por ser a instância deliberativa mais representativa e influente na tomada de decisões administrativas, financeiras e pedagógicas da instituição.

Nesta seção são apresentadas as principais instâncias colegiadas e canais de participação, representando os mecanismos democráticos da Escola Estadual Caminhos da Cidadania. Para viabilizar a apresentação, as instâncias colegiadas e canais de participação foram subdivididos em grupos, classificados de acordo com suas principais funções e formas de atuação. O primeiro grupo é composto pelos documentos orientadores pedagógicos que regem as diretrizes e objetivos da instituição, como o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar.

O segundo grupo é composto por órgãos deliberativos, nos quais os diferentes grupos da comunidade escolar defendem seus interesses, por meio de representantes eleitos: o Colegiado Escolar, o Conselho de Representantes de Turma e o Grêmio Estudantil. Já o terceiro grupo é composto por conselhos consultivos e deliberativos que permitem a livre participação de seus membros, sem a necessidade de eleger representantes: o Conselho de Classe, a Assembleia geral e a Reunião de Pais.

Por fim, será discutido o conjunto de eventos e festividades realizadas pela escola em parceria com a comunidade escolar. Essa abordagem visa convidar a comunidade escolar a participar do convívio e socialização no ambiente educacional, estreitando os laços entre a escola e comunidade.

2.4 INSTRUMENTOS ORIENTADORES E ESTRATÉGICOS

De acordo com a Resolução SEE nº 4.692, de 29 de dezembro de 2021, o Projeto Político Pedagógico é um instrumento de planejamento e gestão que deve ser construído, coletivamente, por todos os atores da comunidade escolar e tem como objetivo guiar as ações e direcionar os parâmetros que auxiliam no aprimoramento da aprendizagem dos educandos. Dada sua importância como instrumento orientador, o Inciso I, do Artigo 14 da LDB, destaca a construção do PPP, com a necessidade de participação dos profissionais da escola e da comunidade escolar, como princípio para sustentação da gestão democrática (Brasil, 1996).

Seguindo o que dispõe a Resolução SEE nº 4.692, anualmente, a escola recebe orientações da SEE-MG, informando sobre a necessidade de atualização do PPP e do Regimento Escolar, no entanto o documento mais atual tem como data de elaboração o ano de 2021. Conforme relatado anteriormente, no ano de 2024, houve uma mudança significativa na dinâmica de funcionamento da instituição devido à implementação do Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI), conforme determina a Resolução SEE nº 4.657/2021, de 12 de novembro de 2021 (Minas Gerais, 2021).

A adoção desta nova modalidade de ensino implica em mudanças significativas, como adequações no espaço físico da instituição, no calendário escolar anual, na alteração da carga horária do aluno e no currículo escolar a ser lecionado. Portanto, de acordo com a Resolução SEE nº 4.692, de 29 de dezembro de 2021, modificações dessa magnitude exigem a atualização periódica do PPP.

Ainda de acordo com este documento, o PPP e o Regimento Escolar são elementos essenciais para a operacionalização do currículo e para a organização e funcionamento da escola, devendo ser avaliados, anualmente, e atualizados, periodicamente, ou sempre que houver alteração na oferta de etapa ou modalidade de ensino.

Além de ressaltar a importância do regimento escolar e do PPP, o Art. 9º do documento orienta, ainda, que ambos devem ser aprovados pelo Colegiado Escolar e amplamente divulgados a toda comunidade conforme o trecho a seguir:

Art. 9º - O regimento escolar é um documento que reúne um conjunto de normas administrativas, financeiras e disciplinares que, em

conformidade com a legislação vigente, rege as relações intraescolares e deve expressar as intenções educativas da escola.

§1º - O regimento escolar estabelece os direitos e deveres de estudantes e profissionais da instituição, as atribuições e competências dos servidores e dos órgãos colegiados existentes.

§2º - O regimento escolar legitima e regulamenta as ações propostas no projeto político pedagógico e os atos escolares praticados no âmbito da escola.

Art. 10 - O projeto político pedagógico e o regimento escolar devem ser aprovados pelo colegiado da escola, implementados e amplamente discutidos e divulgados na comunidade escolar (Minas Gerais, 2021, p. 03).

No livro de atas do Colegiado Escolar, consta a última discussão referente ao PPP, registrada na ata nº 190, de 19 de agosto de 2020. Essa ata apresenta um breve adendo referindo-se às adequações especiais necessárias para o ensino remoto, ocorrido durante o período pandêmico.

Quanto ao Regimento Escolar, não foram encontrados registros de discussão ou aprovação até o fim de 2023. Além disso, é interessante ressaltar que o documento encontrado na instituição é bastante similar ao modelo padrão disponibilizado pela SEE-MG e não apresenta elementos que representem, de fato, a identidade da instituição.

O Regimento Escolar, de elaboração coletiva, desempenha um papel fundamental ao definir direitos e deveres dos sujeitos envolvidos, estabelecendo diretrizes para o funcionamento dos principais órgãos participativos e criando mecanismos de fiscalização e transparência da gestão. Dessa forma, fortalece a gestão democrática da instituição ao incentivar a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar.

Sendo a escola pública uma instituição cuja administração é hierarquizada, o diretor escolar é considerado, segundo Luck (2015) e Paro (2016), o responsável máximo pela instituição e, portanto, responde pelo bom funcionamento da escola. Dessa forma, o Regimento Escolar representa o principal instrumento que auxilia o diretor quanto à organização e à regulamentação das atividades escolares. Dialogando com essa perspectiva, o Regimento Escolar traz as atribuições inerentes ao cargo de diretor escolar, das quais podemos destacar o inciso V, que atribui ao diretor a responsabilidade por promover práticas que favoreçam e contribuam com o fortalecimento da gestão democrática e participativa, conforme descrito a seguir:

V - Favorecer a gestão participativa da escola:

- a. Convocar assembleias para a eleição dos membros do colegiado;
- b. Organizar o colegiado da escola, esclarecendo sobre suas funções;
- c. Convocar as reuniões do colegiado e presidi-las;
- d. Submeter à apreciação do colegiado, questões que devem ser decididas participativamente;
- e. Fazer cumprir as decisões do colegiado;
- f. Delegar competências quando se fizer necessário de acordo com os dispositivos legais (ESCOLA ESTADUAL CAMINHOS DA CIDADANIA, 2022a, p. 02).

Além das atribuições do diretor, menciona direitos democráticos dos discentes e dos demais funcionários da escola. Os principais direitos incluem: participar e votar no Colegiado Escolar; ser respeitado no exercício de sua função; trabalhar em condições adequadas; receber capacitação contínua; participar da elaboração e da avaliação do PPP e do Regimento Escolar; ter igualdade de oportunidades para crescimento profissional e intelectual; propor melhorias para o ensino e a gestão; garantir sigilo de informações pessoais; recorrer às autoridades superiores quando necessário; e se organizar em associações ou agremiações.

A próxima seção abordará os conselhos participativos, espaços em que os interesses comuns são defendidos por meio de representantes escolhidos democraticamente em eleições diretas. Serão discutidos os objetivos desses conselhos e seu modo de funcionamento, de acordo com as recomendações e guias disponibilizados pelo Governo Federal e o Governo de Minas Gerais.

2.5 CONSELHOS PARTICIPATIVOS COM ELEIÇÃO DIRETA

Esta seção aborda os conselhos participativos com eleição direta em funcionamento na instituição: o Grêmio Estudantil, o Conselho de Representantes de Turma e o Colegiado Escolar. Dentre estes, o Grêmio Estudantil e o Conselho de Representantes de Turma são responsáveis pela representação dos interesses do corpo discente, já o Colegiado Escolar é composto por representantes eleitos de diferentes grupos de atores da instituição, sendo a instância com maior poder deliberativo em funcionamento dentro da instituição.

O incentivo para formação de uma liderança estudantil, por meio do Grêmio Estudantil e do Conselho de Representantes de Turma, oferece aos alunos a possibilidade de apresentar sugestões à diretoria e participar da tomada de decisões

políticas, pedagógicas e administrativas da escola. Na instituição pesquisada, essas instâncias de representação dos estudantes se encontram em funcionamento. Segundo o guia de orientações, disponibilizado pela SEEMG, o Conselho de Representantes foi desenvolvido e implementado nas escolas estaduais mineiras em 2017 (Minas Gerais, 2022). Já o Grêmio Estudantil foi instituído, em 2013, mas teve seu funcionamento paralisado de 2017 a 2022, sendo retomado nos anos seguintes conforme os registros de atas disponibilizados e relatos da equipe gestora (ESCOLA ESTADUAL CAMINHOS DA CIDADANIA, 2013).

Os órgãos e conselhos de representação dos estudantes vêm sendo recomendados e assegurados por normativas legais, desde 1985, com a Lei Federal nº 7.395, que regulamentou, pioneiramente, as agremiações estudantis no ensino superior. Posteriormente, outras normativas foram instituídas, como a Lei Federal nº 7.398, que ampliou e regulamentou essas organizações estudantis nos ensinos fundamental e médio. Outras atualizações legislativas incluem a Lei Federal nº 12.084, a Lei Federal nº 13.410 e, mais recentemente, a Lei Federal nº 12.852, de 5 de agosto de 2013, que institui o Estatuto da Juventude e dispõe sobre os direitos dos jovens e as diretrizes das políticas públicas de juventude.

A Lei Federal nº 7398, de 04 de novembro de 1985, em seu Art. 1º assegura, aos estudantes, a organização de grêmios “como atividades autônomas representativas dos interesses dos estudantes secundaristas com finalidades educativas, culturais, cívicas, desportivas, sociais” (Brasil, 1985). Também define a escolha de seus representantes como um processo de caráter democrático, por meio de eleições com voto direto, assim como a elaboração do estatuto do Grêmio que deve ser aprovado, democraticamente, em Assembleia Geral.

Segundo o livro de registros denominado Livro de Atas do Grêmio Estudantil, a primeira reunião do Grêmio aconteceu no dia dezenove de setembro de 2013, em que estiveram reunidos os alunos interessados e a equipe gestora para discutirem o regimento interno da instituição, o regimento a ser utilizado pelo Grêmio Estudantil e a organização do processo de escolha de seus representantes. Os registros encontrados no livro de atas do Grêmio Estudantil contam com a realização de 18 reuniões, sendo 4 em 2013, 4 em 2014, 8 em 2015, 1 em 2016 e 1 em 2017. Conforme ilustrado no quadro, a seguir (ESCOLA ESTADUAL CAMINHOS DA CIDADANIA, 2013)

Quadro 2 – Registros de reuniões do Grêmio Estudantil

Data	Pautas	Ano
19/09/2013	Criação do grêmio, discussão do regimento escolar e regimento do grêmio e organização das eleições.	2013
26/09/2013	Distribuição dos cargos e seus respectivos representantes.	2013
10/10/2013	Escolha do nome da agremiação, elaboração de uma gincana e organização para festa à fantasia.	2013
22/10/2013	Dissolução do Grêmio por falta de interesse dos membros. Preparativos para novas eleições.	2013
27/02/2014	Realização novas eleições e escolha dos novos representantes.	2014
15/04/2014	Concurso para criação da bandeira da instituição escolar.	2014
09/06/2014	Distribuição de rifas e arrecadação para realização de um grafite pedagógico nos muros da escola.	2014
20/08/2014	Reunião para discutir a viabilidade da realização de um evento realizado por agentes externos no interior da escola.	2014
15/05/2015	Propostas pedagógicas para melhoria do ambiente escolar. Foi proposto projetos de dança, rádio, jornal, músicas e dinâmicas coletivas.	2014
20/05/2015	Realização de atividade cultural de rap e batalha de MCs.	2015
29/05/2015	Entrega e divulgação do Estatuto do Grêmio Estudantil.	2015
01/06/2015	Requisição de materiais esportivos e didáticos e requisição para liberação e uso da sala de informática, que, até então, não estava em funcionamento.	2015
01/09/2015	Organização de um café comunitário para arrecadação de fundos.	2015
14/04/2015	Reunião para elaboração da bandeira para o Grêmio Estudantil.	2015
10/09/2015	Reunião para discutir e inibir as pichações realizadas na fachada da escola.	2015
27/09/2015	Realização de grafite artístico na fachada externa e nas áreas internas da escola, contemplando os desejos dos alunos.	2015
09/03/2016	Novas eleições de representantes.	2016
09/03/2017	Novas eleições de representantes.	2017
-	Não foram encontrados registros posteriores.	-

Fonte: Tabela elaborada pelo autor (2024). Baseada nos registros contidos no livro de atas do Grêmio Estudantil.

Conforme apurado informalmente, o Grêmio Estudantil não estava em funcionamento desde 2017 e foi reimplementado pelo diretor recém-nomeado em 2022. Logo após a mudança de gestão, o Grêmio Estudantil foi reestabelecido como estratégia para mediar os interesses entre a equipe diretiva e os estudantes, minimizando o impacto das mudanças inerentes da troca repentina da equipe gestora durante aquele período. Mesmo reestabelecido em 2022, o livro de atas do Grêmio se

encerra em 2017, não havendo registros posteriores referentes ao período de 2022 a 2024.

Para orientar a rede estadual de ensino sobre as agremiações estudantis, a SEEMG traz, em 2014, uma cartilha com o objetivo de instrumentalizar a escola para o fortalecimento da gestão democrática. Segundo a cartilha, o Grêmio Estudantil desempenha um papel de relevância, ao promover o envolvimento dos alunos, auxiliando-os a compreender e repensar as ações da escola de forma conjunta. (Minas Gerais, 2014)

Esse pensamento coletivo implica, segundo a Cartilha Grêmio Estudantil (2014), em cultivar um senso de pertencimento, fomentando o compromisso com valores e princípios, além de estimular a reflexão e o posicionamento dos estudantes diante dos desafios escolares. Salienta, ainda, que essas potencialidades somente podem ser desenvolvidas se houver um ambiente de diálogo e colaboração, no qual a gestão escolar, administrativa, pedagógica e os demais atores da comunidade escolar estejam dispostos a se engajar ativamente na promoção de discussões democráticas com os alunos. (Minas Gerais, 2014)

Dessa forma, o diálogo entre os diversos setores e atores da escola constitui o fundamento basilar para o funcionamento efetivo do Grêmio Estudantil, conforme descrito no trecho a seguir:

O Grêmio pode dar importante contribuição no sentido de proporcionar o envolvimento dos alunos, ajudando-os a pensar a escola em seu conjunto, desenvolvendo-lhes o senso de pertence, o compromisso com alguns valores e princípios, bem como a reflexão e posicionamento frente aos problemas da atualidade. Pode constituir-se, ainda, num veículo de desenvolvimento cultural, cívico e social. Entretanto, tais possibilidades requerem necessariamente que a escola, direção, professores e demais profissionais estejam abertos ao diálogo, assumindo sua parcela de responsabilidade na discussão democrática com os alunos, entendendo que a construção de um Grêmio efetivo demanda tempo, incentivo, apoio, credibilidade e confiança nas inúmeras possibilidades de ações criativas (Minas Gerais, 2014, p. 06).

A cartilha também traz orientações embasadas em fundamentações legais e alguns modelos de documentos necessários para a criação e efetivação do Grêmio Estudantil dentro das escolas mineiras, descrevendo detalhadamente as etapas de

implementação e como executar o processo de escolha de seus representantes em acordo com os princípios democráticos.

Diante das legislações apresentadas, verifica-se que a regulamentação do órgão representativo dos estudantes não é recente e está fundamentada em diversos dispositivos legais, que buscam implementar, organizar e determinar as diretrizes de funcionamento desse órgão:

Quadro 3 - Regulamentações do Grêmio Estudantil

BRASIL, Lei número 7.395, de 31 de outubro de 1985. Dispõe sobre os órgãos de representação dos estudantes de nível superior e dá outras providências
BRASIL, Lei nº 7.398, de 4 de novembro de 1985. Dispõe sobre a organização de entidades representativas de estudantes do primeiro e segundo graus e dá outras providências.
BRASIL, Lei nº 12.084, de 12 de janeiro de 1996. Assegura a livre organização estudantil e dá outras providências.
BRASIL, Lei nº 13.410, de 21 de dezembro de 1999. Altera dispositivos da Lei nº 12.084, de 12 de janeiro de 1996, que assegura a livre organização estudantil e dá outras providências.
BRASIL, Lei nº 12.852, de 05 de agosto de 2013. Institui o Estatuto da Juventude e dispõe sobre os direitos dos jovens, os princípios e diretrizes das políticas públicas de juventude e o Sistema Nacional de Juventude – SINAJUVE.

Fonte: Elaborado pelo autor. Baseado nas legislações federais.

As legislações que regulamentam a implementação dos grêmios estudantis nas escolas públicas brasileiras reconhecem a importância da instituição de ensino como um espaço formal para o fomento à autonomia, à emancipação e à participação ativa dos jovens na sociedade. Nesse contexto, o incentivo à autonomia e à vivência democrática tem como objetivo promover uma formação cidadã, crítica e consciente, preparando os estudantes para exercerem seu papel na construção de uma sociedade mais justa e participativa.

Atuando paralelamente ao Grêmio Estudantil, o Conselho de Representantes de Turma foi implementado na escola no ano de 2017, em cumprimento às diretrizes da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, e representa outra instância participativa que visa incentivar e promover o protagonismo discente, por meio da atuação democrática dos estudantes.

De acordo com a cartilha intitulada Conselho de Representantes de Turma (2023), a SEE-MG orienta sobre as metas, os objetivos, as eleições e as atribuições dos representantes de turma, tendo como objetivo final a elaboração de um Plano de

Ação, proposto pelos próprios alunos, a partir dos problemas e questionamentos apontados em reuniões periódicas do Conselho de Representantes. As orientações têm como público-alvo os alunos do Ensino Fundamental - anos finais e Ensino Médio. Como é permitido estender a dinâmica a outras modalidades de ensino, a gestão pedagógica da instituição também realiza a dinâmica com os estudantes da Educação de Jovens e Adultos (Minas Gerais, 2023)

Conforme as diretrizes da cartilha, as ações do Conselho de Representantes são divididas em 5 etapas e realizadas em períodos específicos ao longo do ano. Seu cronograma tem início com a formação da comissão eleitoral, a realização das eleições, a constituição do conselho, a elaboração do plano de ação e encerra com a devolutiva online de um relatório final destinado à SEEMG. Segundo as diretrizes da cartilha Conselho de Representantes de Turma (2023), as reuniões do conselho devem ocorrer mensalmente em data, horário e local comunicados previamente ao Educador Referência², cuja função é auxiliar os estudantes ou a direção. As reuniões podem ser divididas em turnos, de modo a garantir o maior número possível de participantes, com o intuito de debater e desenvolver atividades em torno de uma situação-problema que tenha sido identificada pelos próprios estudantes.

Sobre a organização das reuniões, a cartilha sugere encontros mensais e devidamente registrados em caderno ou ata própria, que contenha a descrição da reunião, nomes e assinaturas dos participantes presentes. Nos documentos disponibilizados, foram encontrados registros referentes aos processos de escolha dos representantes de turma em 2022 e 2023, no entanto, não foram encontrados registros referentes às atas das reuniões do Conselho de Representantes.

Constam nos registros das Especialistas em Educação Básica (EEB), que, no turno da noite em 2022 e 2023, somente uma turma registrou chapas concorrentes, sendo que todas as demais apresentaram uma única chapa. Nestes anos, todos os processos eleitorais foram concretizados no 1º turno, não havendo empate ou rejeição

² Poderá ser um(a) professor(a) ou um(a) especialista da escola que deverá dar apoio aos Representantes de Turma, em cada etapa do processo e contribuir para os encaminhamentos das pautas de interesse dos estudantes entre os demais servidores da escola e direção. O(a) Educador(a) Referência deverá organizar com a direção o tempo para o desenvolvimento das atividades (Minas Gerais; Conselho de Representantes de Turma, 2023, p. 05).

às chapas únicas. Em ambas eleições de 2022 e 2023, os índices de participação superaram os 50%, demonstrando ser um processo democrático entre os alunos.

A Tabela 2, a seguir, ilustra as eleições do turno da noite nos anos de 2022 e 2023, apresentando o número de eleitores e o correspondente percentual de participação em relação ao total de alunos matriculados em cada turma.

Tabela 2 – Resultados da participação discente para escolha dos representantes de turma do turno da noite 2022 e 2023

Eleições turno da noite - 2022			
Turma	Alunos	Votos	Participação
1EJA	21	10	48%
2EJA	45	22	49%
3EJA	45	23	51%
1REG	42	24	57%
2REG	24	14	58%
3REG	15	8	53%
Eleições turno da noite – 2023			
Turma	Alunos	Votos	Participação
1EJA	40	20	50%
2EJA	41	18	44%
3EJA	44	22	50%
1REG	37	21	57%
2REG	26	12	46%
3REG	36	22	61%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), baseado nos resultados eleitorais cadastrados pela supervisão pedagógica.

Conforme os dados evidenciados, pode-se perceber que, em ambos os processos eleitorais, o percentual de participação esteve acima dos 50% em 4 das 6 turmas analisadas. Já as turmas 2EJA e 2REG mantiveram um percentual de participação bem próximo aos 50%. Levando em consideração algumas peculiaridades inerentes aos alunos do turno da noite, como maiores taxas de evasão escolar e menores índices de assiduidade e frequência, a equipe docente e pedagógica considera satisfatórios os percentuais de participação obtidos no processo eleitoral.

Para o ano de 2024, foram obtidos os registros referentes às turmas de 1º ano do Ensino Integral diurno, em que se pode perceber um maior percentual de participação quanto ao número de votantes e a quantidade de chapas inscritas, conforme evidenciado na tabela seguinte:

Tabela 3 – Resultados da participação discente para escolha dos representantes de turma da modalidade EMTI 2024

Turma	Alunos	Votos	Participação	Chapas Inscritas
101 EMTI	41	28	68,29%	3
102 EMTI	40	32	80%	8
103 EMTI	40	23	57,5%	3
104 EMTI	37	19	51,35%	3
102 EMTI	37	37	100%	8
101 EMTI - Reeleição	41	38	92,68%	2
104 EMTI - Reeleição	37	33	89,18%	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), baseado nos resultados eleitorais cadastrados pela supervisão pedagógica.

Conforme os dados, pode-se perceber que o percentual de participação dos alunos no processo de escolha dos representantes de turma, em 2024, é bem superior aos percentuais obtidos em 2022 e 2023, alcançando 100% de participação na turma 102-EMTI. O quantitativo de chapas inscritas também está acima dos registros obtidos em 2022 e 2023, em que tínhamos, apenas, uma ou duas chapas inscritas.

Em 2024, também se destaca a turma 102-EMTI, com número de inscrições chegando a 8 chapas concorrentes. Logo após o processo de escolha, houve a desistência e abandono dos cargos em duas turmas do EMTI, as turmas 101- EMTI e 104-EMTI, que, por motivos desconhecidos, necessitaram de um novo processo eleitoral para a escolha de novos representantes, conforme destacado nas linhas finais da tabela.

Apesar do aumento aparente de participação, evidenciado no ano de 2024, é importante destacar que são processos eleitorais realizados em turnos e modalidades de ensino distintas, podendo influenciar os resultados. As eleições de 2022 e 2023 ocorreram no ensino regular, durante o período noturno, enquanto as eleições de 2024, acontecem no Ensino Médio em Tempo Integral no período diurno.

Dentre os fatores mais relevantes que diferenciam os turnos e modalidades de ensino das turmas pesquisadas, destacam-se a diferença no tempo de permanência na escola, a necessidade de alguns alunos exercerem função remunerada para complementação de renda familiar e as dificuldades recorrentes nas turmas pertencentes ao turno da noite, como infrequência e evasão escolar.

Apresentadas as formas de envolvimento dos estudantes por meio do Grêmio Estudantil e do Conselho de Representantes de Turma como instâncias consultivas, a descrição se volta, nesse momento, ao Colegiado Escolar, uma instância participativa bem mais abrangente, por possuir características consultivas e, principalmente, deliberativas, o que possibilita a participação e a contribuição de diferentes setores da comunidade escolar, diretamente nos processos decisórios da instituição.

O Colegiado Escolar representa um mecanismo de gestão compartilhada e de deliberação administrativa e pedagógica da instituição. Esta instância promove reuniões periódicas e exerce funções consultivas e deliberativas. Segundo a Resolução SEE nº 4764, de 23 de agosto de 2022, “as reuniões do Colegiado Escolar devem ocorrer ordinariamente, uma vez por mês ou extraordinariamente, sempre que necessário, e devem contar com a presença de mais de 50% dos membros titulares” (Minas Gerais, 2022, p. 07).

Este órgão é presidido pelo diretor ou coordenador da instituição e sua composição é formada por 50% de representantes da categoria Profissional em Exercício na Escola e 50% de representantes da categoria Comunidade Atendida pela Escola. Segundo a referida resolução, os membros titulares e suplentes são eleitos aos pares e representam as diversas instâncias que compõem a comunidade escolar, conforme descrito a seguir:

Art. 11 - O Colegiado Escolar é composto pelo presidente na condição de membro nato e, paritariamente, por representantes da comunidade escolar, membros titulares e suplentes, pertencentes às seguintes categorias:

I - Profissional em Exercício na Escola, constituída dos segmentos:

a) magistério: Professor de Educação Básica e Especialista em Educação Básica;

b) administrativo: Assistente Técnico de Educação Básica, Auxiliar de Serviços de Educação Básica, Analista de Educação Básica.

II - Comunidade Atendida pela Escola, constituída dos segmentos: a) estudante regularmente matriculado e frequente:

- a.1 - em qualquer nível de ensino com idade igual ou superior a 14 anos.
- a.2 - no ensino médio ou educação profissional, com qualquer idade.
- b) pai, mãe ou responsável por estudante regularmente matriculado e frequente na escola.
- c) entidades e grupos comunitários pertencentes à comunidade na qual a escola está inserida e que atuam na promoção, defesa e garantia dos direitos das crianças, dos adolescentes e jovens (Minas Gerais, 2022, p.3).

Na análise das 69 atas de Reuniões do Colegiado Escolar, realizadas entre o período de 2018 a 2023, os principais temas abordados podem ser divididos em decisões financeiras, decisões pedagógicas e processos eleitorais. Quanto ao conteúdo desses documentos, percebe-se que as assembleias do Colegiado Escolar tratam, predominantemente, de assuntos de natureza financeira e administrativa.

Dos 69 encontros realizados, 44 reuniões discutiram questões administrativas e financeiras, 13 reuniões abordaram processos eleitorais e 12 reuniões refletiram sobre assuntos pedagógicos. Foi verificado que, em 57 encontros, os temas pedagógicos não foram protagonizados, ou quando contemplados apareceram como pautas secundárias.

Quadro 4 – Reuniões do Colegiado Escolar de 2018 a 2023

Classificação das pautas	Número de Reuniões
Administrativas e financeiras	44
Processos Eleitorais	13
Temas pedagógicos	12
Total	69

Fonte: Elaborado pelo autor. Baseado no livro de atas do Colegiado Escolar.

Em relação ao número de participantes em cada encontro, os registros revelam uma amplitude que oscila entre um mínimo de 5 presentes e um máximo de 21 participantes. No decorrer do período em análise, observou-se que cada reunião registrou, em média, a presença de 7,92 participantes por assembleia.

Segundo as atas, foi constatado que o segmento de pais e alunos esteve, frequentemente, representado pelos mesmos membros, sendo 1 educando pertencente ao 3º ano do ensino médio e 1 único responsável, que também atua como

servidor da instituição escolar e faz parte do quadro de Auxiliares de Serviços de Educação Básica (ASBs).

Quanto à composição dos membros do colegiado, a escola atende as exigências previstas na Resolução SEE nº 4764, de 23 de agosto de 2022, que estabelece o quantitativo de 6 membros titulares e 6 suplentes, para exercerem mandatos de dois anos. No período 2018 a 2023, foi constatado que o segmento de alunos é majoritariamente composto por integrantes do 3º ano do Ensino Médio, fato que ocasionava a necessidade de substituições anuais desses membros, precarizando a relação de estabilidade e vínculo com a instituição.

Segundo as atas, os integrantes pertencentes ao 3º ano do ensino médio não conseguem concluir o mandato de 2 anos e precisam ser substituídos, anualmente, devido à conclusão do Ensino Médio e o consequente término do vínculo com a instituição. Conforme Chiavenato (2014), a falta de estabilidade nas equipes e nas lideranças pode afetar a cultura organizacional e a coesão da equipe, dificultando a eficácia nas tomadas de decisões, tornando-a suscetível a influências externas.

Na próxima seção, serão abordados os conselhos de livre participação, ou seja, os conselhos abertos à comunidade escolar, nos quais qualquer membro pode comparecer à convocação e manifestar seus interesses, sem a necessidade de um representante eleito.

2.6 CONSELHOS PARTICIPATIVOS ABERTOS À COMUNIDADE ESCOLAR

A Escola Estadual Caminhos da Cidadania tem disponibilizado diferentes oportunidades de contribuição com o processo educacional. Dentre elas, canais de livre participação de seus membros e representantes sem a necessidade de eleições ou processos de escolha, como os Conselhos de Classe, as Assembleias Gerais e as Reuniões de Pais.

Segundo o documento Diretrizes Conselho de Classe (2023), disponibilizado pela SEEMG, este é um órgão colegiado, que tem por objetivo a avaliação coletiva do processo ensino-aprendizagem com a finalidade de planejar, discutir, refletir, avaliar e acompanhar relações e práticas escolares (Minas Gerais, 2023).

O Conselho de Classe possui características consultivas e deliberativas em relação às questões pedagógicas da instituição, permitindo articular a participação de

todos os atores para a melhoria da qualidade do ensino. De acordo com o manual operacional Diretrizes Conselho de Classe (2023), este momento pode ser definido como:

um espaço de reflexão, de caráter deliberativo, que tem como objetivo a reorganização do trabalho pedagógico a partir da análise e avaliação dos processos de ensino e aprendizagem. Deste modo, suas discussões não devem se limitar ao desempenho ou comportamento dos estudantes nas aulas, mas devem considerar, fundamentalmente, os pressupostos pedagógicos e filosóficos do Projeto Político Pedagógico da Escola, as normatizações do Regimento Escolar, a atuação docente, o currículo, o planejamento, as práticas dos professores, os direitos de aprendizagem dos estudantes e as avaliações da aprendizagem (Minas Gerais, 2023, p. 04).

Conforme as orientações, ao fim do conselho, o compilado de todas as contribuições possibilita estabelecer medidas assertivas e pedagógicas para aprimorar o ensino. Esse processo também fortalece a equipe pedagógica, ao diagnosticar dificuldades no aprendizado dos alunos.

Para a realização do conselho de classe, o documento orientador sugere que a reunião seja organizada em 3 momentos distintos: Pré-conselho, Conselho de Classe e Pós-conselho. Segundo as diretrizes, o conselho de classe deve ser realizado em cada turma, individualmente, e, cada momento, caracterizado e subdividido conforme o quadro ilustrado a seguir:

Quadro 5 – Etapas do Conselho de Classe

Pré-conselho	A etapa de coleta de dados sobre o progresso dos alunos, abrangendo aspectos qualitativos e quantitativos. O planejamento para a reunião do Conselho de Classe é conduzido com base na análise e na reflexão das atividades que foram realizadas durante o bimestre e que obtiveram impacto nos processos de ensino e aprendizagem. Este momento conta com a participação e a contribuição de estudantes, pais e responsáveis para enriquecer a discussão.
Conselho de Classe	Nesta etapa, todos os participantes do processo se reúnem para analisar e compreender as razões de sucesso e insucesso na aprendizagem dos alunos. Colaborativamente, levantam possíveis soluções, elaboram novas estratégias e aprimoram as já existentes,

	buscando aprimorar o aprendizado dos alunos. As discussões e as conclusões dessa reunião devem ser devidamente registradas em ata.
Pós-conselho	Após a realização do Conselho de Classe, seja presencial ou virtual, a equipe gestora, pedagógica e demais profissionais da escola farão os registros das decisões, planejamentos e encaminhamentos que serão tomados. É destacada a necessidade de realizar a devolutiva ou feedback às famílias dos alunos, garantindo o engajamento da comunidade escolar e a eficácia do Conselho de Classe. O conjunto de todas essas medidas visa fortalecer o processo de aprendizagem da Educação Básica e os laços entre escola e famílias.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor. Baseado no documento Diretrizes Conselho de Classe, SEEMG, 2023.

Observadas as diretrizes descritas no quadro acima, é possível estabelecer um comparativo entre essas recomendações e a forma como ocorre a realização das etapas na instituição pesquisada. Conforme as orientações do quadro acima, na etapa de Pré-conselho, os dados sobre o progresso, a avaliação e o planejamento são coletados e discutidos entre o corpo docente, contando com a participação e a contribuição de estudantes, pais e responsáveis para enriquecer a discussão.

Segundo o Livro de Atas do Conselho de Classe, os registros não trazem a participação de pais ou responsáveis no período de 2016 a 2023, exceto a participação de representantes de turma nos Conselhos de Classe do 1º e 2º bimestres em 2022. (ESCOLA ESTADUAL CAMINHOS DA CIDADANIA, 2022.)

Na segunda etapa, o corpo docente se reúne para analisar os resultados e compreender as razões de sucesso e insucesso na aprendizagem, discutindo estratégias para melhorar o aprendizado e registrando as discussões em ata. Esta etapa, denominada Conselho de Classe, é realizada na instituição, conforme as orientações, no entanto permanece sem a contribuição de alunos e responsáveis.

No terceiro momento, que compreende o Pós-conselho, as especialistas registram as decisões e fornecem feedback às famílias dos alunos conforme as orientações. De acordo com os registros, o feedback prioriza os alunos com problemas disciplinares ou de baixo desempenho escolar. Conforme as diretrizes, nesta etapa, o processo de feedback deveria fortalecer o processo de aprendizagem e os laços entre escola e família, incluindo aqueles alunos que apresentam bom rendimento.

O capítulo cinco do guia estabelece as atribuições referentes aos principais atores e representantes envolvidos no Conselho de Classe, como diretores, estudantes, responsáveis, professores, especialistas e coordenadores do Novo Ensino Médio. O quadro a seguir apresenta as possíveis contribuições que os alunos e responsáveis poderiam agregar ao Conselho, conforme as orientações do guia.

Quadro 6 – Atribuições dos alunos e responsáveis no Conselho de Classe

Alunos e Representantes de Turma	Identificar as demandas e percepções dos estudantes em relação ao ensino desenvolvido na escola: participação, estratégias e metodologias utilizadas pelos professores, sugestões de melhorias, ações de intervenção, dentre outras; apresentar as considerações levantadas com os demais estudantes sobre o cotidiano escolar e suas sugestões; validar as propostas apresentadas que envolvam a participação dos estudantes à vista de contribuições e sugestões; apresentar as deliberações do Conselho para os estudantes de sua respectiva turma/turno; acompanhar e/ou participar da realização das ações definidas durante o Conselho de Classe; (os professores ou especialistas podem auxiliar os estudantes nesse processo); contribuir para a interlocução entre escola e pais/responsáveis.
Responsáveis	Articular com os pais/responsáveis suas percepções referentes ao ensino desenvolvido na escola, estratégias e metodologias utilizadas pelos professores e referente às estratégias para fortalecimento da participação da família na escola; apresentar as considerações gerais apontadas pelas famílias em relação ao ensino desenvolvido na escola pelos professores; discutir e validar as estratégias de participação da família na escola; informar aos responsáveis pelos estudantes sobre as deliberações do Conselho de Classe; acompanhar a execução das ações definidas no Conselho; incentivar/estimular a participação da família na escola.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor (2023). Baseado no documento Diretrizes Conselho de Classe, SEEMG, 2023.

Na Escola Estadual Caminhos da Cidadania, conforme o PPP, os Conselhos de Classe acontecem conforme o previsto nas Resoluções nº 4.660 e nº 4.692, ao menos uma vez, ao término de cada bimestre letivo. Com relação aos temas e

reflexões abordados, os registros de atas indicam que as discussões focam, principalmente, na apresentação de resultados internos, índices de aprovação, reprovação e indicadores de fluxo e de evasão.

Sobre estes indicadores, o documento orientador destaca a necessidade de uma ampla discussão pedagógica, que extrapole a mera consideração sobre resultados avaliativos, promoção ou reprovação de alunos, sendo necessária a união de formas avaliativas somativas, formativas e socioemocionais. Dessa forma, o guia valoriza as competências socioemocionais, propondo ações como “a implementação de projetos interdisciplinares, a realização de trabalhos em equipe e espaços de debate e diálogo, ampliação do repertório cultural por meio dos esportes e arte, bem como as práticas escolares integradas à comunidade” (Minas Gerais, 2023, p. 04).

Portanto, o Conselho de Classe é visto como um momento de convivência democrática, no qual podem ser discutidas questões que transcendem a mera avaliação de resultados, abordando aspectos relacionados à convivência, violência, valores, objetivos educacionais e outras demandas da comunidade escolar.

Não menos importantes, as Assembleias Escolares são instrumentos de participação democrática que devem ocorrer, obrigatoriamente, pelo menos uma vez ao ano, permitindo que membros da comunidade escolar possam contribuir para o desenvolvimento da escola. Conforme a Resolução SEE nº 4764, de 23 de agosto de 2022, as Assembleias Escolares têm como objetivo promover o debate e a tomada de decisões sobre questões relevantes para educação, tais como políticas educacionais, projetos pedagógicos, uso de recursos, elaboração de eventos e prestação de contas.

Essas assembleias buscam garantir a participação democrática da comunidade escolar, bem como promover a transparência nas ações, a melhoria contínua do processo educativo e o fortalecimento da relação entre a escola e a comunidade. Conforme disposto na Resolução SEE nº 4764:

As Assembleias Escolares devem ser compostas por profissionais em exercício na escola, estudantes ou responsáveis por estudantes, tratando de assuntos de interesse da comunidade escolar, do regimento, processos educativos, diretrizes pedagógicas e administrativas” (Minas Gerais, 2022, p. 01).

As datas das Assembleias são previstas no Calendário Escolar e devem ocorrer pelo menos uma vez ao ano, objetivando a prestação de contas nos quesitos

pedagógicos, financeiros e administrativos, que constituem os pilares fundamentais da gestão escolar.

Os processos administrativos envolvem a organização e o funcionamento da escola, abrangendo a gestão de pessoal, o uso e manutenção dos espaços físicos, a documentação escolar e o cumprimento das normas institucionais. Já os processos pedagógicos dizem respeito à organização do ensino e da aprendizagem, incluindo o planejamento curricular, a avaliação dos estudantes, a formação docente e o desenvolvimento de práticas educativas alinhadas ao PPP.

Por sua vez, os processos financeiros tratam da gestão dos recursos recebidos pela escola, como o repasse de verbas públicas, sua correta aplicação e a prestação de contas à comunidade escolar, garantindo transparência e responsabilidade na utilização dos recursos destinados ao funcionamento e à melhoria da qualidade do ensino.

De acordo com as atas disponibilizadas pela instituição, de 2009 a dezembro de 2023, estão registrados no livro de atas 19 Assembleias Escolares, ou seja, uma média de 1,26 assembleias anuais.

A verificação das atas demonstra a abordagem de diferentes pautas e temas, conforme a tabela 4, que apresenta as datas de realização das reuniões, as pautas abordadas e o quantitativo de participantes nas Assembleias Escolares no período supracitado.

Tabela 4 – Quantitativo de Assembleias Escolares de 2009 a 2022

Ano	Datas	Conteúdo discutido na assembleia geral	Assinaturas
2009	22/08/2009	Pedagógico e administrativo - aprovação do estatuto da caixa escolar.	34
2009	28/11/2009	Dia "D" ³ - tema: "toda a escola participando" e a importância da participação dos pais na vida escolar do aluno.	35
2010	16/03/2010	Eleição de membros do colegiado escolar e explicação das atribuições e legislação.	45
2010	20/11/2010	Pedagógico e administrativo - plebiscito para escolha do nome da escola.	0
2010	16/03/2010	Eleição de membros do colegiado escolar e explicação das atribuições e legislação.	45
2012	07/02/2012	Pedagógico e administrativo - definição da duração módulos hora/aula e conteúdos complementares.	0

³Evento escolar destinado a elaboração e discussão de um Plano de Intervenção Pedagógico (P.I.P.) para melhoria do aprendizado discente. Esta reunião é realizada de forma conjunta com os responsáveis e a comunidade escolar e foi instituída pela SEE-MG em 2010.

2013	07/08/2013	Dia "D" - tema: A importância da participação dos pais na vida escolar do aluno.	35
2014	16/08/2014	Dia "D" - tema: A importância da participação dos pais na vida escolar do aluno.	40
2015	27/10/2015	Eleição para direção escolar.	34
2015	28/10/2015	Pedagógico - projeto trabalho nas escolas e proposta de ação coletiva.	43
2016	11/05/2016	Eleição de membros do colegiado escolar e explicação das atribuições e legislação.	233
2016	03/12/2016	Prestação de contas e renovação de matrículas para 2017.	322
2017	02/12/2017	Prestação de contas e renovação de matrículas para 2018.	36
2017	24/03/2017	Pedagógico e administrativo - aprovação do estatuto da caixa escolar.	27
2018	02/12/2017	Prestação de contas e renovação de matrículas para 2018.	38
2018	05/05/2018	Prestação de contas e renovação de matrículas para 2019.	63
2019	10/05/2019	Eleição para direção escolar	33
2020	/ /	Não foram encontrados registros.	-
2021	/ /	Não foram encontrados registros.	-
2022	/ /	Não foram encontrados registros.	-
2023	/ /	Não foram encontrados registros.	-
2024	/ /	Não foram encontrados registros.	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2023). Dados coletados no livro de atas denominado Assembleias Gerais e Reunião de Pais.

No período compreendido entre 2009 e 2022, a média de participantes nas Assembleias Escolares foi de 62,5 indivíduos por reunião, o que constitui um número reduzido de participantes em relação ao total de aproximadamente 1000 matrículas anuais registradas pela escola. Nos registros foram observadas pautas recorrentes como a prestação de contas e a renovação de matrículas, temas que geralmente são contemplados em reuniões realizadas nos últimos meses do ano letivo em conformidade com as exigências legais.

Os anos de 2020 e 2021 correspondem ao período pandêmico em que as escolas permaneceram fechadas para evitar a disseminação do Corona Vírus e não há registros no livro de atas. Nestes anos, embora as assembleias presenciais não tenham ocorrido, é relevante mencionar que as reuniões foram divulgadas e realizadas de maneira virtual, por meio da plataforma Google Meet.

Embora as Assembleias Gerais também tenham caráter consultivo e deliberativo em temas administrativos, financeiros e pedagógicos, assim como o

Colegiado Escolar, elas ocorrem com muito menos frequência ao longo do ano. Em contrapartida, o Colegiado realiza reuniões periódicas, tornando-se uma instância mais ativa e representativa nas tomadas de decisões.

Representando mais uma oportunidade para aprimoramento das relações entre a comunidade e a escola, a realização frequente das reuniões de pais desempenha um papel crucial no contexto democrático de uma instituição, já que a educação é, segundo a Constituição Federal, responsabilidade compartilhada entre a família e o Estado. Maranhão (2004) destaca que a educação colaborativa e democrática tem como objetivo a formação de cidadãos críticos e conscientes, capacitados a desempenhar um papel ativo na sociedade. Nesse contexto, "o ideal é que pais, professores e comunidade estreitem seus laços e transformem a educação em um processo coletivo" (Maranhão, 2004, p. 89).

Disponibilizado pela SEE-MG, o Memorando-Circular nº 7/2022/SEE/SPP, que tem como assunto o encaminhamento do Calendário Pedagógico 2022, recomenda que as Reuniões de Pais sejam concebidas com o propósito específico de identificar soluções e oportunidades de aprimoramento no contexto do ensino e da aprendizagem dos alunos. Portanto, representam um momento de relevância significativa para que a escola possa compreender a realidade do aluno, a partir do diálogo com seus familiares (MINAS GERAIS, 2022).

Este momento também é fundamental para que os responsáveis compreendam a importância do acompanhamento frequente da vida escolar dos educandos, compartilhando a responsabilidade pela educação entre família e escola. Além disso, proporciona uma ampla troca de informações e feedbacks relacionados ao aprendizado e desenvolvimento dos educandos, conforme disposto no trecho a seguir:

Esse é um momento planejado e desenvolvido com o objetivo de fortalecer o acompanhamento da vida escolar dos estudantes pelas famílias. Essa reunião se configura como uma oportunidade de apresentar ou relembrar informações gerais sobre aspectos organizacionais da instituição como horário das aulas, uniformes, processos avaliativos, distribuição de pontos, dentre outros, contidos no Regimento interno da escola.

Em todas as reuniões de pais e/ou responsáveis é importante apontar para os participantes a responsabilidade de acompanhar a frequência e aproveitamento escolar dos estudantes, orientar sobre como poderão realizar o acompanhamento, por exemplo: Incentivo à criação de hábitos de estudos, à conduta ética, ao desenvolvimento da

autonomia e da autoestima do estudante, dentre outros (Minas Gerais, Memorando-Circular nº 7/2022/SEE/SPP, 2022, p. 14).

Na verificação das atas referentes ao período de 2009 a 2022, foram contabilizadas 33 reuniões de pais. Nelas, como principais pautas estão: a apresentação de resultados por meio da entrega dos boletins escolares e a discussão de problemas disciplinares relacionadas aos alunos.

Segundo Luck (2013), esta abordagem voltada à entrega de resultados e com pouco espaço para a discussão de questões pedagógicas, é equivocada e tem sido prática corriqueira nas escolas brasileiras. Para a autora “a tradicional entrega de boletins está associada a esta expectativa de que os pais sejam associados, junto com a escola, em uma ação de controle e cobrança de desempenho de seus filhos, em vez de associados em um processo contínuo de orientação da formação dos alunos” (Luck, 2013, p. 74).

Quanto à estruturação, organização e frequência da reunião de pais, a escola segue as orientações previstas na Resolução SEE nº 4797, de 25 de novembro de 2022, que estabelece, para a Rede Pública Estadual de Educação Básica, os procedimentos de ensino e as diretrizes administrativas e pedagógicas do Calendário Escolar 2023. Seu artigo 10º determina, previamente, que os encontros entre a escola e as famílias sejam feitos bimestralmente “cabendo à gestão escolar buscar estratégias para estimular a participação da comunidade escolar e fomentar o diálogo com as famílias sobre o processo de aprendizagem dos estudantes” (Minas Gerais, 2022, p. 04).

Conforme evidenciado no livro de atas referente à Reunião de Pais, foram encontrados 16 registros no período de 2009 a 2022. Para os demais anos, as datas pré-estabelecidas para a realização das reuniões foram encontradas nos calendários escolares, impossibilitando a contagem de participantes ou a contemplação das pautas discutidas. O quadro a seguir apresenta as datas de realização e o quantitativo de participantes por reunião:

Quadro 7 – Reuniões de Pais realizadas de 2009 a 2024

Ano	Data	Nº de participantes	Fonte
2009	27/11/2009	10	Ata
2010	25/02/2010	16	Ata
2010	16/03/2010	13	Ata

2012	04/06/2012	13	Ata
2012	17/08/2012	24	Ata
2012	18/06/2012	13	Ata
2013	07/02/2013	13	Ata
2013	17/06/2013	45	Ata
2013	18/06/2013	30	Ata
2013	19/06/2013	15	Ata
2013	21/06/2013	1	Ata
2013	26/09/2013	10	Ata
2019	01/03/2019	63	Ata
2019	16/03/2019	23	Ata
2019	10/05/2019	65	Ata
2019	03/08/2019	Não há registros	Calendário
2019	26/10/2019	Não há registros	Calendário
2020	07/05/2020	Não há registros	Calendário
2020	04/08/2020	Não há registros	Calendário
2020	20/10/2020	Não há registros	Calendário
2020	15/12/2020	Não há registros	Calendário
2021	21/05/2021	Não há registros	Calendário
2021	07/08/2021	Não há registros	Calendário
2021	23/10/2021	Não há registros	Calendário
2021	20/12/2021	Não há registros	Calendário
2022	15/05/2022	Não há registros	Calendário
2022	08/09/2022	Não há registros	Calendário
2022	17/10/2022	Não há registros	Calendário
2022	17/12/2022	Não há registros	Calendário
2023	03/05/2023	Não há registros	Calendário
2023	01/08/2023	Não há registros	Calendário
2023	17/10/2023	Não há registros	Calendário
2023	19/12/2023	Não há registros	Calendário
2024	30/04/2024	Não há registros	Calendário
2024	17/07/2024	Não há registros	Calendário
2024	09/10/2024	Não há registros	Calendário
2024	18/12/2024	Não há registros	Calendário

Fonte: Elaborado pelo autor (2023). Dados coletados no livro de atas denominado “Assembleias Gerais e Reunião de Pais”, juntamente com os Calendários Escolares anuais.

Ao analisar o livro de atas, nos anos de 2009, 2010, 2012, 2013 e 2019, foi possível verificar as pautas discutidas e o número de responsáveis participantes das reuniões. Para os demais períodos não foram encontrados registros no livro.

Conforme o PPP, a escola disponibiliza, bimestralmente, momentos destinados à entrega de resultados. Sendo assim, a escola realiza a emissão dos boletins de resultados e frequência, que podem ser entregues nas Reuniões de Pais ou diretamente aos responsáveis, mediante comparecimento à secretaria da escola. Os

boletins permanecem à disposição dos responsáveis na secretaria escolar por tempo indeterminado, não havendo data específica ou data limite para sua emissão.

A tabela a seguir contabiliza o quantitativo de assinaturas nos registros de entrega dos boletins escolares em 2023. Os registros de entrega de boletins das turmas de Educação de Jovens e Adultos foram omitidos, visto que os alunos já atingiram a maioridade e não necessitam da presença de familiares para emissão do boletim escolar.

Tabela 5 – Registro de entrega de boletins

Ensino Fundamental						
Turma	Turno	Total	1º bim	2º bim	3º bim	4º bim
6reg1	tarde	27	13	17	21	28
7reg1	tarde	37	21	23	27	31
8reg1	tarde	37	19	25	23	29
9reg1	tarde	37	15	16	19	30
Ensino Médio						
Turma	Turno	Total	1º bim	2º bim	3º bim	4º bim
1reg1	manhã	37	10	-	36	32
1reg2	manhã	38	21	28	33	28
1reg3	manhã	40	15	-	23	25
1reg4	tarde	33	4	7	29	28
1reg5	tarde	31	8	9	18	12
1reg6	noite	46	27	16	10	11
1reg7	manhã	39	15	-	-	14
1reg8	manhã	37	14	21	28	-
2reg1	manhã	30	8	13	20	21
2reg2	manhã	34	11	20	29	1
2reg3	manhã	29	9	23	21	16
2reg4	manhã	31	10	-	21	-
2reg5	tarde	32	7	6	-	15
2reg6	tarde	24	11	13	-	19
2reg8	noite	31	21	10	12	-
3reg1	manhã	31	25	27	24	28
3reg2	manhã	32	15	15	23	30
3reg3	manhã	33	22	18	21	30
3reg	noite	18	4	4	8	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2023). Dados coletados nos registros de entrega de boletins da secretaria escolar.

De acordo com os registros de entrega de boletins, referentes ao ano de 2023, foi evidenciado que as turmas de Ensino Fundamental II e as turmas do 3º ano do Ensino Médio possuem maior número de assinaturas. As turmas de Ensino Fundamental II mostram maior regularidade no recebimento de assinaturas, ao longo dos bimestres, evidenciando um engajamento mais estável dos responsáveis nessa fase escolar. (ESCOLA ESTADUAL CAMINHOS DA CIDADANIA, 2023)

Já as turmas de 1º ano do Ensino Médio possuem os menores quantitativos de entregas. Esse baixo índice de assinaturas sugere a necessidade de estratégias que aprimorem o engajamento dos responsáveis nesta etapa de ensino.

De acordo com Nogueira (2005), a colaboração entre escola e família é um dos principais fatores que influenciam positivamente o desempenho acadêmico e o desenvolvimento pessoal dos estudantes. Segundo a autora, é fundamental que a discussão e a reflexão pedagógica sejam temas frequentes nos encontros entre a escola e os responsáveis, pois é essencial reconhecer a participação dos pais como um elemento decisivo para o sucesso educacional dos alunos.

Nesta seção foi evidenciada a ausência de representantes dos responsáveis e dos alunos nos conselhos de classe realizados bimestralmente, a existências de registros incompletos quanto às reuniões de pais, a realização de assembleias gerais com pautas recorrentes e, por fim, a baixa procura pelos boletins escolares nas turmas de 1º ano do Ensino Médio.

Enquanto esta seção buscou retratar a situação de funcionamento dos principais conselhos participativos da instituição, a seção seguinte buscará evidenciar o funcionamento e a realização das principais atividades festivas e dos eventos extraescolares realizados durante o ano letivo.

2.7 ESTRATÉGIAS DE APROXIMAÇÃO COM A COMUNIDADE

Nesta seção, são apresentados os eventos esportivos, culturais e festividades abertas à visitação da comunidade, como a feira de ciência, mostra cultural, festa junina, formaturas, campeonato esportivo interclasse e o apoio ao projeto esportivo Handebol São Pedro.

A realização de eventos e festividades representa uma estratégia pedagógica prevista no calendário escolar e no PPP (2021). A estratégia tem como intuito atrair os responsáveis ao convívio escolar e promover o aprimoramento da relação entre família e escola, criando e estreitando laços através do convívio da participação ativa. Além das atividades planejadas pela equipe pedagógica da instituição, existem eventos como o Dia “D”, a Virada da Educação, a Semana para a Vida, entre outros, que são pré-estabelecidos, segundo Calendário Escolar oficial, disponibilizado pela SEEMG.

Conforme a Resolução SEE nº 4928, o calendário referente ao ano letivo de 2024 sugere diversas datas comemorativas a serem trabalhadas de maneira coletiva e interdisciplinar. Dentre as propostas, a equipe pedagógica optou em contemplar a temática do Combate à Violência contra a Mulher, em palestras e na Mostra Cultural, bem como a temática da Consciência Negra, durante a Semana de Educação para a Vida. A definição das datas para realização desses eventos é feita durante as reuniões de planejamento escolar, que acontecem no início do ano letivo e discutem a adaptação e adequação do calendário escolar de forma conjunta entre direção, gestão pedagógica e corpo docente.

É importante salientar que estas são atividades extraclasse abertas à visitação e participação dos familiares e da comunidade, em que os responsáveis são convidados para apreciação dos trabalhos, jogos e apresentações culturais. Em sua maior parte, os eventos ocorrem em sábados letivos, minimizando o impacto nos compromissos pessoais dos responsáveis, buscando favorecer o comparecimento dos mesmos. A escola realiza convites por escrito e por meio das mídias sociais⁴, entretanto não são realizados registros de presença de membros externos durante os eventos.

Ao término do ano letivo, a instituição também promove a formatura e a entrega simbólica dos diplomas para as turmas do nono ano do Ensino Fundamental II, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos, como forma de incentivo e reconhecimento pelas conquistas acadêmicas e pessoais dos estudantes. Além das atividades previstas no calendário escolar, a escola apoia diretamente o projeto esportivo de handebol. O projeto Handebol São Pedro, que será abordado mais detalhadamente

⁴ Disponível em: <https://www.facebook.com/nyrcevv/> Acesso em: 25/08/2023
Disponível em: <https://www.instagram.com/nyrce/> Acesso em: 25/08/2023

na próxima seção, atende tanto os alunos da escola quanto outros jovens da comunidade local e fortalece a identidade da instituição, por meio de sua ampla divulgação.

Para que se possa compreender melhor e analisar a participação da comunidade, é imprescindível que se desenvolvam mecanismos de registro dessa participação. A ausência de registros da participação de alunos, responsáveis e outros, dificulta a avaliação da eficácia dos eventos enquanto promotores da aproximação entre escola e comunidade. A próxima seção, destacará momentos em que a colaboração mútua entre a escola e a comunidade foi fundamental para estabelecer os rumos e objetivos da instituição.

2.8 RELATOS DE ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE NA VIDA ESCOLAR

Quanto à participação da comunidade em decisões importantes, destaca-se a união de esforços entre escola e comunidade para evitar a proposta do governo de Minas Gerais em implementar o projeto de Escola Cívico-Militar na instituição, defendendo os interesses coletivos de toda a Comunidade Escolar e dos moradores do bairro São Pedro.

No ano de 2022, foi realizada uma convocação à comunidade escolar para uma assembleia extraordinária, abordando a tentativa da SEEMG em transformar a Escola Estadual Caminhos da Cidadania em Escola Cívico-Militar (ECIM).

Segundo o documento que rege as diretrizes de implementação das Escolas Cívico-Militares, esta intervenção é direcionada a escolas que apresentam altos índices de violência e baixos indicadores de desempenho nas avaliações externas. Além disso, geralmente essas instituições estão localizadas em comunidades vulneráveis, com baixo índice socioeconômico e problemas sociais graves. (BRASIL, 2021)

De acordo com as diretrizes do Programa Nacional de Escolas Cívico-Militares (PCIM), disponíveis no site do Ministério da Educação (MEC), a adesão ao programa deve ser voluntária e a escola precisa apresentar os indicativos socioeconômicos e de vulnerabilidade mencionados anteriormente. No entanto, ao analisar a realidade da escola, percebe-se que esses pré-requisitos não correspondem ao perfil da instituição. A seguir, destacam-se as orientações do PCIM:

O objetivo inicial do Programa é implantar através da adesão voluntária dos entes federativos, o modelo MEC de Ecim em escolas públicas que ofereçam o ensino fundamental II e o ensino médio e que possuam baixo Ideb e alunos em situação de vulnerabilidade social (Brasil, 2021, p. 122).

Para a concretização do projeto de intervenção, foi instituída uma votação aberta a toda a comunidade escolar, marcada para menos de 48 horas após o recebimento do comunicado oficial. Esse prazo foi considerado curto para que a escola pudesse se preparar adequadamente, mobilizar a comunidade escolar e atender a todas as demandas do processo.

Apesar das adversidades, a equipe pedagógica, em conjunto com o Grêmio Estudantil e membros da comunidade local, conseguiram mobilizar e convocar a comunidade para uma assembleia geral. A reunião contou com a participação de pais, responsáveis, membros do sindicato, representantes da SRE-JF, vereadores e líderes comunitários da região.

Durante a assembleia, foram discutidos os pontos favoráveis e desfavoráveis à proposta, resultando em uma expressiva participação da comunidade e dos demais envolvidos. Ao fim do processo prevaleceram os interesses da Comunidade Escolar em não alterar o modelo de ensino da instituição. A votação registrou 304 votos contra a transformação da escola em um modelo de Escola Cívico-Militar e 24 votos a favor. Os fatos foram devidamente documentados e a notícia foi divulgada nos meios de comunicação locais. (ESCOLCA ESTADUAL CAMINHOS DA CIDADANIA, 2022)

Outra iniciativa colaborativa de sucesso realizada na escola estudada é o projeto esportivo Handebol São Pedro, um programa dedicado ao desenvolvimento educacional e esportivo de jovens de 10 a 18 anos, que atende a alunos da própria escola, de outras instituições educacionais e da comunidade ao redor.

O Handebol São Pedro é uma iniciativa aberta a alunos de diferentes escolas e comunidades, sendo subdividido em dois módulos que atendem as faixas etárias de 10 a 14 anos e de 15 a 17 anos, estendendo-se, em casos especiais, até alunos com 18 anos de idade. Iniciado em 2009, o projeto é idealizado e liderado, de forma voluntária, por um dos professores de Educação Física da instituição, no entanto a iniciativa não é mencionada no Projeto Político Pedagógico.

As aulas ministradas no projeto diferem das aulas regulares de educação física e ocorrem no contraturno, permitindo que os alunos permaneçam na escola após as aulas convencionais. Os treinos são regulares e incluem um extenso calendário de competições, abrangendo as categorias infantil, cadete, juvenil e júnior.

O Handebol São Pedro disputa diversas competições, algumas por iniciativa própria, outras em nome da Escola Estadual Caminhos da Cidadania, como os Jogos Intercolegiais, o Campeonato Mineiro de Clubes, o Campeonato Brasileiro de Clubes e os Jogos Escolares de Minas Gerais. Notavelmente, a equipe tem conquistado vitórias nessas competições e profissionalizado atletas, captando bolsas de estudos e patrocínios.

Como apoio financeiro, o projeto conta com o auxílio da comunidade e dos responsáveis para subsidiar a maioria das disputas e campeonatos externos. A gestão escolar contribui subsidiando as disputas regionais realizadas em nome da instituição, além de ceder as quadras poliesportivas, materiais esportivos e outros espaços físicos da escola nos horários extraclasse, finais de semana e sempre que possível.

A equipe pedagógica e o corpo docente colaboram com apoio pedagógico aos atletas, principalmente no período de competições, momento em que os atletas precisam se ausentar das aulas para viagens e disputas de competições. De forma geral, os professores demonstram grande flexibilidade na realização de provas, atividades pedagógicas e outras formas de avaliação, sempre priorizando o bom desenvolvimento dos alunos envolvidos no projeto.

De forma indireta, o projeto valoriza o empreendedorismo, devido à criação de um projeto denominado CandyHouse. Este microempreendimento artesanal de doces e guloseimas tem como finalidade arrecadar fundos para prosseguir no esporte e complementar a renda familiar.

Além disso, o programa é realizado em parceria com outras instituições de ensino, incluindo a Escola Municipal José Calil Ahouagi, a Escola Municipal Santos Dumont e outras escolas municipais da região do bairro São Pedro. A Universidade Federal de Juiz de Fora também apoia o projeto, proporcionando acesso às quadras poliesportivas da Faculdade de Educação Física e oferecendo suporte voluntário por meio de estagiários do curso de Educação Física.

Como professor da escola é possível notar a melhoria comportamental dos atletas, o que pode ser atribuído ao incentivo e à valorização dos conceitos de

responsabilidade, ética, respeito e autonomia. Esses valores têm um impacto positivo no processo de ensino e aprendizagem dos alunos em sala de aula. Além disso, o projeto contribui indiretamente para a definição da identidade da instituição, que é conhecida em todo o bairro pela realização dessa modalidade esportiva.

Em síntese, as evidências coletadas e os dados apresentados nas seções anteriores, revelam algumas divergências entre as práticas e as diretrizes legais relacionadas à gestão democrática. Para melhor compreensão do contexto, o quadro a seguir apresenta o resumo das principais lacunas evidenciadas em todo o capítulo:

Quadro 8 – Quadro de evidências

Documentos verificados	Evidências encontradas
PPP	Não tem sido atualizado periodicamente. Última atualização em 2021.
Regimento Escolar	Não tem sido atualizado periodicamente. Última atualização em 2022. O documento é similar ao modelo padrão.
Grêmio Estudantil	Ausência de registros dos encontros. De 2013 a 2017 conta apenas com 18 registros de atas. Mesmo reativado e em funcionamento, não foram encontrados registros de atas posteriores a 2017.
Conselho de Representantes de Turma	Ausência de registros dos encontros. Foram encontrados somente os resultados das votações.
Conselho de Classe	Não conta com a participação e contribuição de responsáveis e alunos. Prioriza a apresentação de resultados.
Colegiado Escolar	Prioriza temas administrativos e processos eleitorais. Necessidade recorrente de substituição de membros representantes dos alunos.
Reunião de Pais	Ausência de registros, somente 16 registros de 2009 a 2022. Não é possível contabilizar a presença dos responsáveis.
Assembleias Gerais	Realiza em média uma assembleia por ano contemplando a prestação de contas e renovação de matrícula.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor. Baseado nos documentos e registros oficiais disponibilizados pela instituição, 2024.

Entre as principais lacunas identificadas ao longo do Capítulo 2, destacam-se a inadequação na realização dos registros de atas das instâncias participativas mais relevantes, como o Colegiado Escolar, as Assembleias Gerais e o Grêmio Estudantil. Foi apontada a falta de registros quanto à participação dos responsáveis nas Reuniões de Pais e nas atividades culturais extracurriculares e a baixa procura pelas entregas de resultados no 1º ano do Ensino Médio.

Também foi evidenciada a falta de atualização periódica de documentos essenciais, como o Projeto Político-Pedagógico e o Regimento Escolar, assim como a ausência de estudantes e responsáveis nas reuniões do Conselho de Classe. Embora o Capítulo 2 tenha abordado, de forma geral, as principais instâncias democráticas e participativas para ilustrar o contexto democrático da instituição, vale ressaltar que a pesquisa tem como cerne o processo de tomada de decisões junto à gestão escolar. Conforme foi evidenciado até então, destaca-se o Colegiado Escolar como a instância com maior influência política e poder deliberativo dentro da instituição.

Diante desse contexto, o presente capítulo buscou responder à seguinte questão: Como ocorre a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da Escola Estadual Caminhos da Cidadania?

3. GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO: CAMINHOS E ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO COMPARTILHADA

Este capítulo tem como objetivo analisar como a escola viabiliza e incentiva a participação da comunidade escolar nas instâncias decisórias, principalmente no Colegiado Escolar, prezando por uma gestão compartilhada e democrática. A análise será discutida, por meio de uma revisão bibliográfica dos principais autores que abordam a administração escolar, a gestão escolar e a participação. O presente capítulo está organizado em seis seções, incluindo a metodologia de pesquisa utilizada.

A primeira seção discute o conceito de gestão democrática, destacando sua relação com o desenvolvimento da democracia no ambiente escolar e a formação cidadã dos educandos. Enfatiza a necessidade de um processo educativo que promova não apenas o aprendizado acadêmico, mas também a formação de cidadãos ativos e participativos. A segunda seção aborda a evolução do conceito de gestão, analisando momentos fundamentais na evolução do conceito de administração escolar até o conceito mais atual e recomendado de gestão democrática. Neste contexto, é discutida a mudança de um modelo predominantemente hierárquico, administrativo e centralizado para um enfoque mais coparticipativo, democrático e descentralizado.

A próxima seção apresenta o modelo de gestão democrática na escola como um instrumento de autonomia e força política para a comunidade escolar, permitindo que a mesma, pressione as instâncias superiores e garanta a melhoria da qualidade do ensino nas escolas públicas, juntamente com a liderança do diretor escolar. A discussão inclui uma análise das práticas de liderança do diretor, sua função como mediador e representante dos interesses da comunidade e a importância de sua atuação para a consolidação de uma gestão efetivamente democrática.

Já a quarta seção discorre sobre o conceito de gestão democrática, enfatizando o conceito de participação. Foram abordadas as diferentes formas de participação no ambiente escolar, bem como os mecanismos institucionais que possibilitam essa participação, como os conselhos escolares e outros mecanismos participativos.

Na sequência, é apresentada a metodologia adotada para a coleta de dados durante a pesquisa de campo, que busca captar a percepção dos diferentes atores da

comunidade escolar por meio da realização de entrevistas semiestruturadas. Por fim, as últimas seções são dedicadas a análise criteriosa dos dados obtidos, realizada à luz das contribuições teóricas previamente mencionadas.

3.1 A ESCOLA COMO ESPAÇO DEMOCRÁTICO

Conforme Luck (2009), a democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas, sobretudo, seu direito e seu dever de assumir responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. Nesse sentido, um estado democrático deve prezar pela liberdade dos seus cidadãos e favorecer a participação dos sujeitos nas tomadas de decisões, resguardando os direitos e deveres da população.

O processo de construção e consolidação histórica da democracia brasileira influenciou diretamente as relações sociais e as políticas públicas dentro das escolas. Esse processo foi difundido, a partir da década de 1980, e teve como referência a consolidação da Constituição Federal de 1988, fundamentada em ideais democráticos que representam a luta da sociedade brasileira contra o autoritarismo político e o patrimonialismo. O processo de escolarização, conforme defende Araujo (2009), está intimamente ligado à luta da sociedade pela democratização do Estado Brasileiro, no qual o modelo de gestão democrática da educação, representa bem mais do que apenas um princípio pedagógico.

A gestão democrática foi recomendada e respaldada pela constituição cidadã de 1988 e, posteriormente, foi recomendada em outras legislações no âmbito educacional. O parágrafo único do artigo primeiro da Constituição Federal de 1988 estabelece como cláusula pétrea que “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente” (Brasil, 1988), ou seja, a participação social e popular é fator fundamental para o exercício da democracia brasileira e deve ocorrer, inclusive, no interior das escolas.

No âmbito das instituições públicas escolares, segundo Gadotti (2014), os profissionais da educação, movidos pelos mesmos ideais democráticos, encontram, nos princípios de gestão democrática, uma forma política de manifestar a luta de

classes e combater o autoritarismo, o patrimonialismo, a burocracia, a hierarquia e a gestão centralizada. Por meio da democratização das instâncias participativas da escola, a comunidade escolar pode ocupar os espaços de fala, manifestando seus desejos e fiscalizando as ações, rumos e objetivos da instituição escolar.

Nesse contexto, Hora (1994) caracteriza a implementação da democratização da educação, por meio de três perspectivas diferentes, abordadas pelas políticas públicas: a democratização do acesso institucional; a democratização das práticas pedagógicas e a democratização dos processos administrativos.

Conforme Hora (1994), a democratização do acesso institucional se dá a partir de políticas públicas que permitem o acesso das camadas sociais menos favorecidas à educação pública, entretanto, é falha quanto aos recursos oferecidos, o que pode comprometer a qualidade do ensino. Com relação à democratização dos processos administrativos, o autor aponta que essa ação está diretamente relacionada aos processos de gestão da instituição, ocorrendo por meio da participação dos atores da comunidade escolar, das eleições para cargos diretivos, do desenvolvimento de assembleias e eliminação das vias burocráticas.

Gadotti (2014) destaca o distanciamento existente entre a concepção de gestão democrática e as teorias neoliberais, embasadas na tecnocracia e no capacitismo. O autor argumenta que não é possível discutir gestão democrática dentro de uma concepção tecnocrática e autoritária de educação, visto que essas ideias são antagônicas. Para que a gestão democrática possa ser refletida e discutida, deve estar alinhada com uma concepção de educação democrática e emancipadora, ou seja, que promova a participação, a inclusão e o desenvolvimento da autonomia e do pensamento crítico dos indivíduos.

Reforçando os apontamentos de Gadotti (2014), Araujo (2009) chama a atenção para as políticas neoliberais criadas, frequentemente, por tecnocratas das altas hierarquias. Essas políticas deveriam basear-se nas contribuições dos servidores públicos em linha de frente, como os membros do corpo docente e pedagógico das escolas, bem como dos pais e responsáveis, além dos próprios alunos ou usuários dos sistemas públicos de ensino. O autor aponta, ainda, que esse caminho pseudodemocrático não favorece a construção da autonomia escolar, pois não valoriza os seus sujeitos, a sua diversidade cultural, as suas ambições e as suas contradições.

Nesse contexto, Barroso (1996) também considera a democracia como a base fundamental para uma instituição escolar sólida e emancipadora. Ele argumenta que a autonomia escolar vai além dos aspectos jurídico-administrativos, representando uma confluência de interesses variados que precisam ser geridos, integrados e negociados. O autor descreve a autonomia como um "campo de forças", no qual diferentes fontes de influência – governo, administração, professores, alunos e pais – se confrontam. Dessa maneira, a autonomia não é algo preexistente, mas é construída a partir das ações e interações dos indivíduos envolvidos. Portanto, a autonomia escolar é construída coletivamente e depende do envolvimento de todos.

Segundo Machado (2023), a autonomia é um dos desdobramentos da descentralização e está diretamente ligada à responsabilização. À medida que a gestão escolar ganha autonomia para definir a melhor forma de implementar políticas e estabelecer suas próprias normas e projetos, ela também se torna responsável pelo desempenho e pelos resultados da instituição.

Para Machado (2023), a gestão participativa e a descentralização envolvem dois tipos de autonomia, a dos indivíduos e a da unidade organizacional. Para a autora, a autonomia da unidade organizacional depende do nível de participação, comprometimento e desempenho dos profissionais, garantindo que os resultados estejam alinhados aos objetivos institucionais. O foco da discussão recai sobre essa autonomia institucional, que, assim como a individual, não é absoluta, mas sim um processo contínuo de construção e conquista, desenvolvido ao longo do tempo por meio da prática e dos resultados alcançados, ou seja, “a autonomia é construída por cada unidade escolar, com base nas experiências e aprendizagem adquiridas e nos erros e acertos” (Machado, 2023, p.20).

Sendo assim, a autonomia tem o potencial de fomentar o desenvolvimento de uma democracia genuína, através da participação ativa dos membros da comunidade escolar, em discordância com a imposição de regulamentos administrativos e burocráticos, impostos hierarquicamente, de cima para baixo ou de forma unilateral, por aqueles que estão no poder. Segundo Araujo (2009), a consolidação de um modo de vida democrático se dá a partir da afirmação de alguns elementos constitutivos da gestão democrática da escola, tais como: a participação, a autonomia, o pluralismo e a transparência. O autor considera essencial a criação e a afirmação de canais de participação dos estudantes, no cotidiano escolar, como instrumentos imprescindíveis

para a construção de uma educação democrática e cidadã, assim como prevê a LDB e as diretrizes comuns curriculares estabelecidas pela BNCC.

O processo democrático no interior das escolas está, segundo Araujo (2009), intimamente ligado ao pluralismo e à diversidade de ideias. O pluralismo de ideias é um conceito que valoriza e promove a diversidade de opiniões, crenças e perspectivas dentro de uma sociedade, organização ou grupo e deve ocorrer por meio do amplo debate e discussão entre toda a comunidade escolar, recaindo sobre o gestor a responsabilidade de promover e oportunizar espaços e mecanismos para que esses momentos sejam realizados efetivamente.

De acordo com o autor, o pluralismo de ideias reconhece que diferentes indivíduos têm experiências, valores e pontos de vista únicos e defende que a convivência e o diálogo entre essas diversas realidades enriquecem o debate público, estimulam a criatividade e contribuem para o progresso social.

Nesse contexto pedagógico, Araujo (2009) destaca a tendência comum das políticas públicas educacionais implementadas hierarquicamente, de cima para baixo, em não considerarem as demandas e experiências dos sujeitos que atuam diretamente nas instituições de ensino, conforme afirmado a seguir:

As políticas educacionais padronizadas implantadas pelos governos conservadores tendem a não respeitar as demandas locais, nem a construção coletiva. Dessa forma, o que se colocou como receituário neoliberal para educação constituiu-se como um desrespeito à pluralidade cultural e aos projetos da escola, negando a existência dos sujeitos da escola e das suas representações sociais (Araujo, 2009, p. 256).

Devido à sua importância como instrumento transformador para uma educação emancipadora e democrática, o tema da Gestão Democrática da Educação foi abordado na 1ª Conferência Nacional de Educação (CONAE). Esta conferência é um evento realizado periodicamente, no Brasil, para discutir e formular políticas públicas na área da educação. A CONAE reafirma o pressuposto de que o modelo de gestão democrática da educação representa uma possibilidade concreta de fortalecimento do "autogoverno das instituições", ressaltando que a melhoria da qualidade da educação e das políticas educacionais está diretamente relacionada à criação de espaços de deliberação e debate coletivo (BRASIL, 2010).

Organizada pelo Ministério da Educação, a CONAE reúne representantes de diversos segmentos da sociedade. No ano de 2014, o documento final dessa conferência contribuiu diretamente na construção do PNE, do qual a décima nona meta é dedicada inteiramente à gestão democrática.

Segundo o relatório oficial da CONAE, a adoção efetiva do princípio de gestão democrática nos diferentes meios educacionais, sejam públicos ou privados, no ensino fundamental, médio ou universitário, favorece a efetivação de diversos direitos dos cidadãos, possibilitando a democratização das decisões sobre o uso dos recursos, o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2010).

Como objetivo central, a Conferência busca viabilizar um projeto de educação integral, voltado para a ampliação de tempos, espaços e oportunidades educacionais, de forma a promover a melhoria da qualidade e da equidade no ensino. Nesse contexto, a gestão democrática na educação deve criar um espaço público que promova igualdade, liberdade, justiça e diálogo em todas as esferas, assegurando recursos materiais e financeiros para que esse aprimoramento seja possível.

Além disso, o relatório ressalta que a gestão democrática da educação deve ajudar a superar um sistema educacional seletivo e excludente, promovendo a equidade, por meio da produção e da distribuição de riquezas, organização social e política, definições de papéis do poder público e revisão curricular.

Portanto, para que o aprimoramento da qualidade e da equidade do ensino possam ser promovidos, é sugerido que existam formas de avaliação e monitoramento das atividades escolares, inclusive das atividades democráticas da instituição. Esses mecanismos avaliativos devem ser capazes de avaliar a infraestrutura dos sistemas educacionais, como a condição dos prédios, mobiliário, recursos pedagógicos, condições de trabalho dos profissionais da educação, bem como aferir o processo de democratização nas escolas. Segundo o relatório, essa aferição garantiria a melhoria do trabalho escolar e o aperfeiçoamento do senso crítico dos estudantes.

O monitoramento e avaliação dos processos administrativos e pedagógicos da instituição, conforme Araujo (2009), está diretamente ligado ao pleno funcionamento de instâncias participativas e consultivas dentro da instituição escolar. Segundo o autor, é fundamental criar e ajustar canais democráticos que incentivem um diálogo amplo entre os diferentes membros da comunidade escolar, de modo que os

interesses diversos sejam discutidos. Assim, as decisões sobre a escola devem resultar de um confronto de ideias e não apenas do cumprimento de decisões já impostas por instâncias superiores, sem espaço para reflexão ou pensamento crítico.

A construção do consenso em torno de projetos educacionais, vindos a partir do conflito de ideias e do respeito aos diferentes projetos existentes no interior das instituições escolares, é o que permite a verdadeira construção da identidade escolar, da autonomia e da democracia.

Diante do exposto, compreende-se que a gestão democrática na educação vai além de um simples conceito administrativo. Trata-se de uma prática pedagógica e social que promove a participação ativa e o desenvolvimento da autonomia dos indivíduos envolvidos. Para que a gestão democrática seja efetiva, é fundamental que haja uma compreensão profunda dos princípios democráticos, bem como a criação de condições reais para que todos os membros da comunidade escolar possam participar de forma significativa nos processos administrativos e pedagógicos. A construção de uma educação democrática depende, assim, do engajamento coletivo, do respeito à diversidade de ideias e da busca constante por uma gestão transparente, participativa e emancipadora.

3.2 DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR

Nas décadas de 1980 e 1990 ocorreram mudanças significativas quanto ao modelo de administração escolar, marcadas pela Reforma do Estado Brasileiro, a Reforma da Educação Básica e a Reforma da Gestão Educacional. De acordo com Andrade (2020), as reformas implementadas, a partir do século XX, tinham como objetivo superar uma crise de eficiência educacional caracterizada pelos altos índices de evasão e repetências da época e apresentavam como possível solução a implementação de um modelo gerencial de administração escolar. Estas reformas realizadas, a partir da década de 1990, são baseadas em parâmetros internacionais e pautadas sobre o receituário neoliberal para promover um estado efetivo e eficiente.

Segundo Andrade (2020), as alterações na administração pública realizaram modificações quanto aos processos de administração e gestão escolar, baseadas em influências internacionais, como, por exemplo, o relatório de desenvolvimento do

Banco Mundial de 1997. Nesse contexto, educação e produtividade tornam-se extremamente interligadas, pois o relatório aponta que os conhecimentos construídos na instituição escolar possibilitariam os avanços necessários do capital.

Assim, a educação passa a ser alvo privilegiado nas Reformas, apresentando valores de democracia e de participação, no qual o Estado legitima-se a partir de princípios como excelência, competitividade e eficácia, propostos pelas diretrizes dos Organismos Internacionais (Andrade, 2020, p. 43).

A Reforma do Estado, segundo Dourado (2002), busca promover a eficiência administrativa, por meio da reestruturação e simplificação dos processos governamentais. Isso envolveu a reavaliação das funções e competências dos diversos órgãos públicos, com o intuito de reduzir a burocracia e eliminar sobreposições de funções, diminuindo o viés gerencial e dando lugar a uma abordagem descentralizadora e democrática que também responsabiliza a sociedade.

O intuito, conforme o autor, era transferir responsabilidades e recursos para níveis mais locais de governo, como estados e municípios, para promover uma administração mais próxima das necessidades da população e uma maior flexibilidade na gestão dos serviços, bem como a ampliação do controle de gastos públicos e a promoção da transparência na gestão financeira.

Quanto à educação, Andrade (2020) e Paro (1998) afirmam que as reformas buscaram melhorar a qualidade dos serviços públicos, por meio da implementação de práticas de gestão mais modernas e da introdução de mecanismos de controle e avaliação de desempenho. Portanto, nesse período, a educação assume o papel de instrumento intelectual a serviço da reprodução da ideologia capitalista conforme destaca o trecho a seguir:

A administração capitalista tem origem e foi elaborada a partir dos interesses e necessidades do capital, estando, em decorrência disso, tanto na empresa produtora de bens e serviços, onde ela foi engendrada, quanto na sociedade em geral, onde ela cada vez mais se dissemina, comprometida com os objetivos e interesses da classe capitalista, ou seja, da classe que detém o poder político e econômico em nossa sociedade; não se pode esperar, por isso, que essa administração não continue, na escola, servindo a esses propósitos da classe hegemônica, que são nitidamente a favor da preservação do status quo (Paro, 1998, p. 129).

Nesse período, a figura do gestor escolar tem a finalidade de fazer cumprir as legislações e vigora a administração gerencial empresarial, pautada pela hierarquia. Até então, o Estado tinha se orientado pela reprodução dos meios de produção, entretanto, conforme Andrade (2020), Luck (2015) e Paro (2016), a política social pública deveria representar as reivindicações da sociedade, mais especificamente do proletariado atendido pela escola pública.

Assim, houve uma abertura para a participação na administração escolar, por meio da institucionalização de instâncias participativas. Isso introduziu novas características, como a descentralização e a responsabilização coletiva pela educação, levando a uma transição da administração escolar tradicional para o conceito de gestão escolar.

Andrade (2020) afirma que a gestão escolar também pode ser entendida como uma forma de organização política dentro da instituição de ensino, atuando nas dimensões pedagógica, financeira, administrativa e humana. A criação de órgãos colegiados surge como possibilidade de superação do modelo técnico e burocrático, bem como uma forma de pressionar as instâncias superiores mais próximas (Secretarias Municipais e Estaduais de Educação) sobre suas responsabilidades pela educação pública.

Ainda segundo a autora, foi realizado um processo de reorganização baseado em categorias de democratização, basicamente por meio da criação de órgãos e instâncias participativas, aliando formas de participação dos diferentes grupos e setores da comunidade escolar, trabalho em equipe, cooperação, autonomia e descentralização. Na instituição escolar, todo esse processo está diretamente relacionado ao trabalho dos dirigentes ou gestores escolares que passam a mediar e conduzir a gestão educacional de forma conjunta com as instâncias colegiadas.

Para Luck (2015), o conceito de gestão deve transcender o enfoque da administração escolar gerencialista e superar esse conceito burocrático e administrativo. Para isso, é necessário centrar-se na mobilização do elemento humano, aproveitando a energia e o talento organizados coletivamente, como condição essencial para melhorar a qualidade do ensino e fortalecer a identidade escolar.

A autora destaca que gestão representa a superação das limitações do conceito de administração, principalmente ao abordar uma visão macro do sistema

educacional, de forma que as políticas públicas educacionais não valorizem somente os aspectos operacionais e levem em consideração o contexto político e pedagógico das instituições, como evidenciado no trecho a seguir:

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com dimensões política e pedagógica na condução dos destinos e ações das organizações educacionais (Luck, 2015, p. 37).

De acordo com Paro (2016), o enfoque político está relacionado diretamente à capacidade de articular a educação como meio para melhoria de vida e ascensão socioeconômica, possibilitando a mobilidade entre as classes sociais, especialmente para a classe trabalhadora atendida pelas escolas públicas. A dimensão pedagógica diz respeito ao conjunto de valores éticos, morais e científicos que serão abordados, visando contemplar os interesses da comunidade escolar e a formação plena e cidadã dos sujeitos.

Segundo Luck (2015), a administração tende a focar no crescimento e na ampliação de recursos (financeiros, materiais, humanos). Entretanto, desconsidera a relação direta entre esses recursos e as reais necessidades de atendimento à população, gerando desperdício de energia e esforços. Exemplo dessa prática é a existência de materiais didáticos como livros, televisores, computadores intocados ou subutilizados nas escolas públicas.

Em contrapartida, o que a autora define como gestão se preocupa diretamente com a melhoria da qualidade dos processos e serviços educacionais, valorizando sua dimensão pedagógica e a ampliação de recursos que estejam diretamente conectados aos interesses de formação da comunidade e sejam realmente utilizados para este fim.

A autora diferencia gestão em âmbito macro e micro, em que macro se refere à gestão dos órgãos superiores de educação e micro se refere ao interior das instituições escolares. Luck (2015) destaca a necessidade do estabelecimento de uma visão macro de gestão, principalmente sobre as políticas educacionais e afirma que, ao longo da história, as políticas educacionais têm ocorrido por meio de ações isoladas

e desarticuladas, conforme as prioridades daquele momento, de forma semelhante às ações do modelo de administração contingencial.

Segundo Machado (2023), quanto mais dinâmico e instável for o ambiente, maior será a necessidade de flexibilidade e rápida adaptação por parte da organização. Para a autora, a descentralização possibilita essa flexibilidade ao permitir que as decisões sejam tomadas por aqueles que têm maior conhecimento sobre as operações, os clientes, usuários e profissionais diretamente ligados as atividades da organização. Dessa forma, a descentralização envolve a delegação do poder decisório para os níveis inferiores da hierarquia, que estão mais próximos das informações relevantes sobre o funcionamento da instituição.

Luck (2015) afirma que falta uma visão macro da escola como instituição social e uma percepção abrangente da teia de interrelações entre os diversos membros que compõem a experiência educacional. Segundo a autora, a sinergia para coordenar os esforços dentro da instituição cabe ao diretor escolar, em ação conjunta com sua equipe gestora, para compreender as necessidades desse processo coparticipativo.

Ainda segundo a autora, o trabalho da direção – organização e norteameto das ações nas instituições escolares – deve ter como objetivo a promoção de aprendizagens significativas e a formação plena e cidadã dos alunos. Portanto, é fundamental que as decisões sobre o processo de ensino e os processos pedagógicos da instituição sejam tomadas de forma autônoma pela própria escola e com o envolvimento direto daqueles que são responsáveis pelas práticas pedagógicas e de seus usuários.

Dessa forma, uma real mudança de concepção entre administração e gestão só será significativa quando, juntamente, ocorre uma mudança de concepção da realidade e significado de ações, mediante uma postura e ação diferentes das ações paradigmáticas. De acordo com Luck (2015), essa quebra de paradigma não significa o completo abandono das atividades administrativas, mas a reorientação destas atividades como uma atividade-meio para se atingir os fins e os objetivos políticos e pedagógicos da educação, conforme destaca o trecho a seguir:

As ações administrativas continuam a fazer parte do trabalho dos dirigentes, entretanto as competências administrativas técnicas, financeiras e burocráticas passam a atuar em função dos princípios e objetivos da gestão, ou seja, “administração” passa a ser, portanto,

uma dimensão da gestão, colocando-se sob o enfoque e princípios desta, constituindo a gestão administrativa (Luck, 2015, p. 54).

Ao propor o conceito de gestão como a superação dos processos e dificuldades inerentes ao modelo tradicional de administração escolar, Luck (2015) aponta alguns pontos que precisam ser superados. Segundo a autora, no contexto da administração, há uma série de pressupostos que orientam a prática administrativa tradicional, frequentemente levando a uma visão limitada e distanciada da realidade: comportamento humano previsível, estratégias de sucesso autossustentáveis e imutáveis, escassez de recursos como cerne dos problemas e, por fim, crescimento das organizações sob o aprimoramento da técnica.

Segundo a autora, prevalece a crença de que o comportamento humano é previsível e, portanto, pode ser controlado, uma visão que ignora a complexidade e a dinamicidade das relações humanas. Em segundo lugar, a crença de que as incertezas e ambiguidades são vistas como disfunções e problemas, em vez de serem consideradas oportunidades ou condições sociais naturais, inerentes ao processo de transformação e evolução das pessoas.

Outro pressuposto comum é a ideia de que o sucesso, uma vez alcançado, é autossustentável e não exige esforços contínuos para sua manutenção e desenvolvimento. Essa perspectiva subestima a importância da adaptação constante e da inovação, elementos essenciais em um contexto social e organizacional em constante mudança.

Além disso, as estratégias de sucesso frequentemente adotadas são vistas como imutáveis, ignorando a necessidade de reavaliação contínua em função das transformações sociais e das mudanças no ambiente externo. Isso também se reflete na crença de que a importação de modelos administrativos bem-sucedidos em outros contextos garantirá resultados semelhantes, desconsiderando que o verdadeiro sucesso reside nas pessoas que implementam tais modelos e não nas práticas em si.

Ainda segundo Luck (2015), a administração tradicional também tende a encarar a escassez de recursos como o problema central a ser resolvido, utilizando essa perspectiva como justificativa para eventuais fracassos. Essa visão restrita desconsidera outras dimensões importantes, como as humanas e políticas, que são cruciais para o desenvolvimento organizacional sustentável.

Outro ponto crítico, mencionado por Luck (2015), é o entendimento de que os membros e alunos das instituições aceitam passivamente as regras estabelecidas ao ingressarem na instituição, sem considerar as possíveis resistências ou oposições que possam surgir. A administração tradicional tende a ver qualquer violação das normas como algo que deve ser punido, negligenciando o potencial transformador e evolutivo que pode surgir, a partir do diálogo e da busca pelo entendimento mútuo.

Ademais, há o pressuposto de que cabe, exclusivamente, ao administrador ou dirigente estabelecer, unilateralmente, as regras, sem envolver outros membros da organização que ocupam posições hierárquicas inferiores. Essa perspectiva centralizadora impede a participação ativa e colaborativa de todos os envolvidos no processo administrativo.

Por fim, a autora aponta a suposição de que o crescimento organizacional se dá apenas pela melhoria contínua de técnicas estabelecidas, sem considerar a necessidade de explorar novas formas de atuação e promover mudanças significativas. Essa visão técnica e mecanicista subestima as dimensões humanas e políticas, que são fundamentais para a evolução e o sucesso da organização em longo prazo.

Dessa forma, de acordo com Machado (2023), a transição de um modelo de gestão diretivo para um modelo participativo coloca as unidades escolares e o sistema educacional em uma reflexão sobre a centralização e a descentralização das competências e do poder de decisão, onde o modelo diretivo está vinculado a uma estrutura de poder centralizada, enquanto o modelo participativo promove uma estrutura descentralizada.

A partir das análises bibliográficas apresentadas nesta seção, foi evidenciada a evolução do pensamento administrativo na educação, tanto na gestão macro das políticas públicas, quanto na gestão micro das instituições de ensino. De acordo com os referenciais bibliográficos citados, é possível perceber que os pressupostos da administração tradicional evidenciam a necessidade de uma mudança que reconheça a complexidade das relações humanas, a importância da adaptação constante e a centralidade das pessoas no processo de gestão educacional.

Ademais, para que ocorra a melhoria da educação pública, foi apontado pelos autores a necessidade da contribuição dos servidores públicos em linha de frente na

elaboração das políticas públicas, assim como a contribuição da sociedade e da comunidade escolar na gestão das instituições de ensino.

Devido à sua responsabilidade como autoridade máxima da instituição escolar, a próxima seção abordará o papel de liderança do diretor escolar em direção à superação dos paradigmas administrativos e à melhoria dos processos de gestão escolar.

3.3 FORTALECENDO A ESCOLA ATRAVÉS DA UNIÃO ENTRE DIRETOR E COMUNIDADE

Conforme Paro (2016), a escola pública deve ser entendida como defensora dos interesses do proletariado, deixando claro que os interesses da classe trabalhadora são antagônicos aos interesses das classes dominantes e vê no modelo de gestão democrática um instrumento de luta de classes e de mobilidade social. Portanto, segundo o autor, somente por meio da conquista da escola pública seria possível que a classe trabalhadora tenha seus anseios atendidos.

De acordo com Paro (2016) e Saviani (1983), a mobilidade social está diretamente relacionada ao domínio de conteúdos culturais, que são disponibilizados às massas por meio das instituições escolares públicas. Portanto, os autores defendem a conquista da escola pública para que sejam atendidas suas demandas e necessidades, conforme afirma Saviani (1983):

Se os membros das camadas populares não dominam os conteúdos culturais, eles não podem fazer valer seus interesses, porque ficam desarmados contra os dominadores que se servem desses conteúdos para legitimar sua dominação” (Saviani, 1983, p. 45).

Nesse sentido, a dimensão política das práticas escolares está relacionada às disputas de poder dentro do ambiente escolar, partindo do pressuposto que a educação plena e emancipadora tem como objetivo dotar a classe trabalhadora de poder para ascender socioeconomicamente, portanto, esses usuários da escola pública têm o compromisso de contribuir nas decisões e ações que são tomadas.

Segundo Paro (2016), somente por meio desse compromisso de participação que se pode pressionar o Estado “a atender as necessidades dessa camada da

população, que por sua condição econômica encontram-se alijadas de poder político” (Paro, 2016, p.95).

Ainda segundo Paro (2016), a prática política precisa anteceder a atividade administrativa, pois, é a partir da prática política, que são travadas lutas pela conquista de subsídios e condições que propiciam a realização do processo administrativo. Para gerir os recursos, primeiro é necessário obtê-los.

O autor aponta que uma estrutura política administrativa adequada consiste na criação de mecanismos que viabilizem e incentivem processos de escolha de diretores escolares e conselhos de representantes formados por todos os segmentos da comunidade escolar como: associação de pais e mestres, grêmio estudantil, associação de funcionários e fóruns de discussão que contemplem múltiplos interesses.

Para o autor, a educação e a apropriação do saber constituem instrumentos essenciais para a prática política cotidiana, pois têm o poder de potencializar a ascensão socioeconômica e a mobilidade social dos grupos que as detêm. Esses grupos, ao se beneficiarem da educação, conseguem se sobressair política e economicamente em comparação com grupos antagonistas que não possuem o mesmo nível de acesso ao conhecimento.

Segundo Paro (2010), o sistema atual de educação coloca todo o poder nas mãos do diretor escolar, que vive uma dualidade em relação à sua verdadeira autoridade, pois, apesar de representar a autoridade máxima no interior da instituição escolar, por outro lado representa um simples subordinado das políticas públicas e das instâncias educacionais superiores, cumprindo o papel de intermediador entre os desígnios do Estado e da comunidade escolar.

Ao estabelecer uma autoridade máxima dentro da instituição escolar, o autor vê o cargo de diretor escolar como um obstáculo para a melhoria da escola pública. Segundo Paro (2016), quando o Estado não oferece os recursos necessários para gerir a instituição, confere um caráter autoritário ao diretor, tornando-o um mero cumpridor de regras e contribuindo para a divisão dos membros da comunidade escolar e para a formação de grupos antagônicos dentro da instituição.

Quanto à autoridade do diretor escolar, Paro (2016) afirma ser condicionada por fatores materiais, institucionais e ideológicos. Os condicionantes materiais referem-se aos recursos físicos e financeiros disponíveis para a escola, como

infraestrutura, equipamentos e verbas, abordando a capacidade do diretor gerir eficientemente esses recursos, especialmente em situações de escassez.

Já os condicionantes institucionais envolvem a capacidade de lidar com as normas, regras e políticas que regem o funcionamento da escola, incluindo diretrizes educacionais, leis de ensino e regulamentos internos. Paro (2016) destaca que a estrutura hierárquica das instâncias de ensino e da própria escola representa o maior empecilho à consolidação da gestão democrática e participativa.

Os condicionantes ideológicos, segundo o autor, referem-se às crenças, valores e ideologias predominantes na sociedade e na comunidade escolar. O autor afirma que o papel mediador entre o Estado e a comunidade, exercido pelo diretor, confere a ele uma falsa autoridade, que tende a favorecer a ideologia dominante em detrimento dos interesses da comunidade, visto que o Estado exerce seu poder por meio de diferentes formas de pressão sobre o diretor escolar.

Para o autor, o sistema hierárquico de cargos e instâncias educacionais, baseado em mando e submissão, contraria os ideais de uma gestão compartilhada e participativa, contribuindo diretamente para o fortalecimento do autoritarismo, em detrimento das relações horizontais de cooperação e solidariedade entre as pessoas.

O autoritarismo pode se manifestar de diferentes formas, por exemplo, quando o Estado se utiliza da máquina burocrática para exercer seu poder, ou quando seus representantes o fazem diretamente por abuso de autoridade. No entanto, também ocorre sutilmente quando o Estado deixa de prover os recursos necessários para que a instituição cumpra adequadamente suas funções de formação plena cidadã dos sujeitos. No trecho a seguir, Paro (2016) destaca alguns dos mais populares condicionantes materiais do autoritarismo:

Os condicionantes materiais do autoritarismo nas escola, abstenho-me de tecer maiores considerações, porque são por demais conhecidas, pelas pessoas que trabalham na rede pública de ensino, as péssimas condições de trabalho aí predominantes, que vão desde a precariedade do prédio escolar e dos equipamentos, passando pelas classes abarrotadas, com múltiplos períodos diários de funcionamento e falta de recursos didáticos de toda ordem, indo até o baixo salário do pessoal, especialmente dos professores, que se veem compelidos a trabalhar em mais de uma unidade escolar, com prejuízo da qualidade do seu trabalho (Paro, 2016, p. 29).

Essas barreiras implicam na dificuldade de estabelecer relações humanas mais cooperativas e solidárias no interior da escola, especialmente, entre o diretor e outros grupos e membros da comunidade. Além das dificuldades de relacionamento, o gestor ainda precisa administrar múltiplas dificuldades como por exemplo a “falta de professores, insuficiência de funcionários, deterioração do prédio, falta de recursos financeiros para dar conta das inúmeras carências da escola” (Paro, 2016, p. 29).

Conforme o autor, a verdadeira autoridade do diretor não está no cargo conferido pelo Estado, mas na partilha de poder entre os vários setores da instituição, no compartilhamento de responsabilidade entre os membros da comunidade escolar. Conforme Paro (2016), compartilhar a responsabilidade da gestão escolar com usuários do sistema de ensino se faz necessário, não pelo caráter técnico de suas contribuições, mas pelo caráter político. O que importa é a capacidade de seus membros em defender seus próprios direitos de cidadão e de colaborar com a instituição, pressionando as instâncias superiores e o Estado pela oferta de recursos e pela melhoria de condições que favoreçam a realização de um ensino de qualidade.

A atividade fundamental do diretor, segundo Paro (2016), deve ser de coordenação do esforço do pessoal escolar. Entretanto, esta atividade sofre concorrência de outras atividades rotineiras que nada tem a ver com a função principal de gestão, como zeladoria, vigilância e atendimento de alunos.

Assim como Paro (2016), Luck (2015) questiona a sobrecarga de atividades burocráticas e ressalta que sua principal função enquanto gestor escolar é a responsabilidade pela organização administrativa e pedagógica da escola. De acordo com Luck (2015), cabe aos diretores garantir a realização dos objetivos educacionais, o bom desempenho da comunidade escolar e o cumprimento dos padrões de qualidade estabelecidos por leis e pelo sistema de ensino. A seguir, Luck (2015) destaca as competências gerais necessárias ao gestor escolar:

Competências de fundamentação da educação e da gestão escolar O DIRETOR:

1. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.
2. Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas

de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.

3. Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.

4. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.

5. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.

6. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível.

7. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.

8. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade (Luck, 2009, p. 15).

Segundo a autora, a gestão escolar realizada pelo diretor baseia-se em sua habilidade de liderar e compartilhar essa liderança, tanto dentro quanto fora da escola, a partir de uma visão macro do trabalho educacional e do funcionamento da instituição diante de seus desafios.

Segundo Machado (2023), uma gestão educacional eficaz depende da articulação entre os diferentes níveis do sistema de ensino, desde as instâncias superiores (federal, estadual e municipal) até a escola. Essa integração é essencial para assegurar que as políticas e diretrizes estabelecidas sejam desdobradas e implementadas de maneira coerente no ambiente escolar. Dessa forma, a gestão educacional deve reconhecer a interdependência entre os níveis macro e micro do sistema, garantindo que as decisões tomadas nos órgãos superiores sejam viáveis e compatíveis com a realidade das escolas, possibilitando sua adequada aplicação.

Esta visão sistêmica, conforme Machado (2023), refere-se à capacidade do gestor de perceber as múltiplas relações de interdependência, tanto internas quanto

externas à organização, que influenciam suas ações e desempenho. Segundo a autora, essas interações que ocorrem dentro da própria instituição e entre diferentes organizações, são fundamentais para uma gestão eficaz.

Essa competência envolve questões de relacionamento interpessoal e comunicação, bem como aspectos relacionados ao exercício do poder, da autoridade e de valores morais e éticos. Nesse sentido, Luck (2015) e Paro (2016), a gestão escolar é uma dimensão ampla e complexa, de natureza essencialmente política, por conferir poder aos indivíduos.

A liderança, nesse contexto, é vista como um processo de influência dentro da gestão de pessoas e processos sociais, focado na mobilização de talentos e esforços, guiado por uma visão clara e abrangente da organização e de suas metas, sempre com o objetivo de melhoria contínua.

Os principais aspectos da liderança escolar incluem enfrentar desafios educacionais, estimular o potencial das pessoas com proatividade, manter clareza sobre missão e valores, promover inovação, praticar diálogo aberto e escuta ativa, incentivar a participação e o compartilhamento de responsabilidades e cultivar atitudes de liderança na equipe.

Ao analisar as atividades do gestor, Paro (2016) as classifica em atividades meio, que dão suporte ao funcionamento da escola e em atividades-fim, relacionadas ao caráter pedagógico. As atividades-meio são aquelas viabilizadoras ou que fornecem condições para a realização do processo pedagógico na instituição, destacando-se as atividades de gestão escolar, os serviços de secretaria e as atividades complementares de assistência ao escolar.

Em relação às atividades-meio, Paro (2016) salienta que o excesso de exigências burocráticas dos órgãos superiores em relação à prestação de contas e ao fornecimento de informações da instituição, por meio de relatórios, fichas, tabelas e e-mails constantes, sobrecarregam a secretaria e a equipe gestora, consumindo tempo e atenção desnecessária do gestor e sua equipe.

De acordo com Paro (2016), as atividades-fim referem-se àquelas que dizem respeito ao desenvolvimento e ao aprendizado do educando, ou seja, todo o trabalho realizado em sala de aula junto ao corpo docente e ao trabalho da equipe de coordenação pedagógica. O trecho a seguir evidencia as dificuldades impostas pela falta de recursos em relação às condições de trabalho do corpo docente, que é o

responsável direto pelo processo de aprendizagem e desenvolvimento dos educandos:

A respeito do desempenho do corpo docente, o descaso do Estado para com a escola pública, articulado com as múltiplas determinações sociais, econômicas, políticas e culturais que condicionam a realização do trabalho docente, tem levado a configurar o professor como um profissional que convive com condições inteiramente desfavoráveis de trabalho, ganha miseravelmente, apresenta formação acadêmica inadequada e possui concepção de mundo que não se coaduna com os fins da transformação social e da universalização do saber. Tudo isso reflete-se em seu cotidiano escolar, como um misto de insatisfação pessoal, comodismo, descompromisso com o trabalho, frustração profissional e apatia com relação aos interesses do educando (Paro, 2016, p. 94).

Segundo o autor, os professores, principais responsáveis pela execução da atividade-fim na instituição, desconhecem o propósito de sua atividade, representando uma barreira para o processo de organização da escola pela equipe gestora e pedagógica. Assim como Araujo (2009), Andrade (2020) e o relatório da CONAE (Brasil, 2010), Paro (2016) também sugere a instauração de um processo efetivo de avaliação da escola pública. Segundo ele, a inexistência de mecanismos que avaliem diversos quesitos democráticos e administrativos da instituição impede e imobiliza as transformações em direção ao cumprimento dos objetivos educacionais.

Paro (2016) destaca a impossibilidade de administrar com êxito e atingir os objetivos com segurança, sem ter em mãos elementos que possibilitem informações constantes sobre o andamento do processo para que se possam corrigir rumos, providenciar recursos, adequar procedimentos, redimensionar metas ou superar fracassos.

A avaliação discutida por Paro (2016) tem como foco avaliar os processos, buscando redimensionar rotas e obter os recursos necessários para atingir o fim, que não deve estar baseado nas antigas concepções da classe dominante como a aprovação na universidades ou obtenção de diplomas técnicos, e sim em objetivos pautados nos verdadeiros interesses sociais e políticos das classes trabalhadoras que só podem ser traçados mediante muito diálogo e conhecimento mútuo entre a escola e a comunidade escolar.

A partir das análises bibliográficas apresentadas, podemos perceber o modelo de gestão democrática na escola como um instrumento de autonomia e força política

para a comunidade escolar, assim como a possibilidade de mobilidade socioeconômica através da educação.

De acordo com as bibliografias, o diretor escolar assume uma posição política enquanto mediador entre os interesses do Estado e da comunidade, dando prioridade aos objetivos políticos e pedagógicos sobre as tarefas burocráticas e administrativas. Para isso, os autores apontaram qualidades essenciais aos gestores, como a disposição em enfrentar dificuldades, a capacidade de estimular a equipe, a clareza sobre os objetivos educacionais e a capacidade de escuta ativa.

Além disso, foram apontadas sobrecargas burocráticas que afetam diretamente as atividades do gestor escolar, assim como as dificuldades encontradas pelos profissionais responsáveis pelas atividades-fim, ressaltando a necessidade da implementação de métodos avaliativos da gestão escolar e dos processos democráticos da instituição.

A próxima seção abordará os conceitos de gestão democrática, com ênfase na mobilização e participação dos membros da instituição.

3.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO

A gestão pode ser definida, segundo Luck (2013), como um processo que envolve planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização para alcançar objetivos específicos de maneira eficiente e eficaz. Esse processo engloba a coordenação de pessoas, processos, finanças e tecnologias, visando garantir que a organização opere de maneira harmoniosa e produtiva.

No entanto, para a autora, a gestão democrática das escolas se caracteriza pela participação ativa de todos os seus membros e pelo compartilhamento da gestão. Na gestão democrática, a liderança compartilhada se manifesta através da prática de tomada de decisões e da atuação coletiva baseada no consenso, em que todos os envolvidos têm a oportunidade de contribuir e moldar os rumos e as condições para o desenvolvimento desejado.

Conforme Luck (2009), a coliderança refere-se à influência coordenada sobre os destinos da escola e suas atividades, realizada de maneira planejada e complementar pelos membros da equipe de gestão escolar, como vice-diretor, coordenador pedagógico, supervisor escolar, orientador educacional e secretário da

escola (Luck, 2009, p. 78). Esses objetivos, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, incluem a formação plena e cidadã dos sujeitos e, portanto, consiste na mobilização de energia da equipe para a realização das responsabilidades da escola, diferenciando-se da gestão administrativa tradicional que se concentra na divisão do trabalho, tarefas e funções.

Segundo Luck (2013), a mobilização de competências depende diretamente da ação construtiva dos membros da comunidade escolar. Através da reciprocidade entre eles, os esforços são orientados em um sentido único para o cumprimento de objetivos coletivos. Essa vontade coletiva é essencial para que a educação se processe de forma efetiva na escola, fortalecendo assim o processo de construção da autonomia e a efetividade da educação na escola. Para Luck (2013), a gestão participativa, ao canalizar a energia coletiva para o cumprimento dos objetivos educacionais, faz com que os membros da comunidade escolar se sintam parte integrante da instituição.

Libâneo (2004) define participação como a ação consciente dos membros de um grupo para influenciar sua dinâmica, cultura e resultados. Para Coelho e Linhares (2008, apud Machado, 2023), a participação, em sua essência, representa um engajamento consciente, no qual os integrantes de um grupo social reconhecem e assumem sua capacidade de influenciar a dinâmica, a cultura e os resultados dessa coletividade. Esse poder de intervenção decorre tanto da competência quanto da disposição dos indivíduos em compreender, tomar decisões e agir sobre questões que lhes dizem respeito.

Nesse sentido, Luck (2013) menciona que, através da prática cotidiana do exercício da participação, é possível superar o exercício do poder individual e autoritário, construindo um poder coletivo. Este poder, segundo a autora, direciona e orienta as pessoas, aproveitando as singularidades e qualidades dos indivíduos, superando seu caráter individualista e articulando-as em um projeto social coletivo.

Ainda segundo a autora, ao analisar a dinâmica de funcionamento da instituição escolar, o poder deve iniciar sua influência pela tomada de decisões coletivas, concretizando-se ao colocar em prática as decisões tomadas e se responsabilizando desde o início do processo até o cumprimento do objetivo definido. Luck (2013) identifica três formas de poder dentro da instituição escolar: poder de referência, poder de competência e o contrapoder. O poder de referência é o poder que uma pessoa possui devido ao seu status percebido, carisma ou habilidade de influenciar os outros.

O poder de competência deriva do conhecimento, habilidades técnicas ou expertise de uma pessoa. Já o contrapoder é a capacidade de um indivíduo ou grupo de resistir ou contrariar o poder exercido por outros.

Conforme Luck (2013), todo indivíduo exerce poder independentemente de sua função ou posição e sua influência sobre a realidade escolar ocorre mesmo sem a consciência ou intenção explícita de sua atividade. A falta de reconhecimento do próprio poder pode resultar em omissão ou passividade, gerando consequências negativas para a organização social. A autora afirma que a participação passiva ou omissa é bastante comum no ambiente escolar, especialmente quando os responsáveis e corpo docente são usados como avalistas de decisões unilaterais do grupo gestor, deteriorando a cultura organizacional e comprometendo a colaboração, a confiança e a motivação.

Ainda segundo Luck (2013), a promoção de uma participação efetiva do corpo docente requer professores organizados, coletivamente, discutindo e analisando profundamente as práticas pedagógicas. A participação deve ser orientada para alcançar objetivos educacionais claros, transformando as práticas pedagógicas e a estrutura social da escola. Atividades que possibilitam e condicionam a participação podem ser classificadas conforme seus objetivos: promover a construção coletiva das organizações, possibilitar a aprendizagem de habilidades e desenvolver o potencial de autonomia das instituições.

Além disso, a autora afirma que a participação pode assumir diferentes formas, variando conforme o poder de influência: como presença, como representação política, como tomada de decisão e como engajamento. A participação como presença implica estar presente sem reflexão crítica, enquanto a participação como representação política pode levar à desresponsabilização. A participação como engajamento, considerada ideal, requer envolvimento pleno, desde a presença até o acompanhamento dos resultados, superando a alienação, a omissão e a passividade.

Para Luck (2013), a qualidade do ensino depende da participação efetiva nos processos decisórios e da responsabilidade pela implementação das decisões. Democracia e participação estão interligadas, mas não são sempre recíprocas; segundo a autora é comum haver participação sem espírito democrático. A escola, como organização social, é um ambiente de frequentes disputas e conflitos de

interesse, tornando-se um campo fértil para a construção do conhecimento social e para o exercício democrático.

De acordo com a autora, o processo participativo exige pré-requisitos como conhecimento técnico dos participantes, sendo que a eficiência da participação é inversamente proporcional ao tamanho da instituição e ao nível de burocracia envolvido. A participação plena é facilitada por uma compreensão detalhada dos temas discutidos e pela minimização de processos burocráticos que afastam os sujeitos dos processos participativos.

Nesse sentido, Gadotti (2014) considera as condições de participação tão importantes quanto à criação de espaços de fala e diálogo com a comunidade escolar. Gadotti (2014) considera que a mera criação de instâncias e meios de participação e deliberação popular não são suficientes para que a democracia seja exercida plenamente, sendo necessário se atentar à formação dos membros e participantes dos conselhos e assembleias, de forma que eles consigam compreender, racionalizar e refletir sobre o assunto, para, então, emitir suas opiniões.

Segundo Gadotti (2014), “a participação, para ser qualificada, precisa ser precedida pelo entendimento – muitas vezes técnico e científico – do que se está discutindo: saber ler planilhas de custo, orçamentos etc.” (Gadotti, 2014, p. 04). Portanto, cabe à equipe gestora e aos organizadores das assembleias e reuniões, elaborar os dados e as apresentação das informações de forma adequada ao público presente, buscando adaptar e facilitar o entendimento de todos, permitindo que possam, de fato, refletir criticamente sobre o assunto, evitando a manipulação das decisões e a simples ratificação de decisões unilaterais previamente decididas pela equipa gestora.

Como parte do papel democrático da comunidade escolar, a garantia de transparência dos processos administrativos e pedagógicos da escola depende diretamente da inclusão da comunidade no cotidiano escolar, garantindo, principalmente, por meio dos órgãos consultivos e deliberativos, o envolvimento de todos os segmentos educacionais com a causa pública, evitando, assim, eventuais desgastes quanto ao clima escolar e aos problemas que fomentam um clima de desconfiança e de falta de clareza de propósitos entre os sujeitos da escola.

Assim, a transparência tem de ser entendida na sua forma mais ampla possível, não só se limitando aos aspectos da administração ou aos aspectos burocráticos de

uma instituição educativa, mas também atingindo o fazer pedagógico, os processos de escolha de seus representantes e até mesmo se manifestando no contrato didático estabelecido dentro de sala de aula.

Por fim, é essencial destacar a importância da participação de atores externos, como pais, responsáveis, vizinhos e outros membros que não são profissionais da instituição. Conforme Paro (2016), essa participação é influenciada por condicionantes socioeconômicos, culturais e institucionais.

Os condicionantes socioeconômicos, por exemplo, justificam a ausência ou omissão desses atores no âmbito escolar, devido à necessidade de complementação salarial, o que muitas vezes resulta em cansaço ou falta de tempo para participar das assembleias e atividades coletivas da instituição. Os condicionantes culturais referem-se ao modo como a comunidade se identifica com a instituição. A percepção da importância da educação e da participação na vida escolar influencia diretamente o envolvimento dos pais e demais membros da comunidade nas atividades da escola.

Já os condicionantes institucionais estão relacionados diretamente à burocracia necessária para a participação. Assim, a forma como a escola organiza e facilita a participação dos atores externos, principalmente quanto aos canais de comunicação e ao acesso às instâncias participativas, afeta diretamente a motivação e a vontade de contribuir dos atores.

Portanto, é fundamental que o gestor escolar se empenhe em promover um ambiente que favoreça a participação ativa e significativa de toda a comunidade escolar, incluindo tanto os membros internos quanto os externos, assegurando que todos os envolvidos tenham a oportunidade de contribuir para a melhoria da qualidade educacional. Como possibilidades concretas de construção coletiva, Hora (1994) destaca a construção do Regimento Escolar, Calendário Escolar, Organização Curricular, Conselhos Escolares e do Projeto Político Pedagógico da instituição.

As dificuldades e obstáculos relacionados a participação, seja de atores externos como pais e responsáveis, ou de membros internos da escola, também podem ser influenciadas pela forma como a escola estrutura e incentiva essa participação. Da mesma forma que os condicionantes socioeconômicos, culturais e institucionais podem dificultar o envolvimento dessas pessoas, a implementação de mecanismos participativos eficazes, como os Conselhos Escolares, pode contribuir significativamente para atenuar esses desafios. Esses espaços institucionais

possibilitam que os membros da comunidade tenham voz ativa nas decisões escolares, criando um ambiente mais democrático e promovendo o sentimento de pertencimento e responsabilização pelas ações e encaminhamentos tomados, o que pode fomentar o engajamento e a participação.

Em relação aos conselhos escolares, Antunes (2002) destaca que a criação dos Conselhos Escolares, na década de 1980, resultou de um movimento da população em prol de uma participação democrática mais efetiva nos processos de tomada de decisão. Esse movimento exigiu espaços de intervenção institucional, junto aos órgãos governamentais, refletindo-se na criação de estruturas participativas dentro das escolas.

Embora todos os membros da comunidade escolar possam participar das reuniões do Colegiado com direito à voz, apenas os membros eleitos possuem direito ao voto. Antunes (2002) distingue entre a função consultiva dos conselhos, na qual os membros são ouvidos e emitem sugestões que podem ou não ser encaminhadas pela direção e a função deliberativa, que vai além do caráter consultivo, permitindo aos membros: elaborar, aprovar, decidir, indicar, garantir, arbitrar e eleger, dentre outras ações. Essa função reforça o poder de atuação dos conselhos dentro da escola, permitindo que eles desempenhem um papel ativo na administração da instituição. Para Antunes (2002), o conselho deliberativo “vai muito além de apresentar propostas; ele decide, determina onde e como aplicar tais verbas” (Antunes, 2002, p. 23).

Além disso, a autora afirma que a responsabilidade assumida pelo colegiado, em instâncias deliberativas, implica em um maior compromisso dos alunos, pais e profissionais da escola, pois “quando se delibera quanto à organização e ao funcionamento geral da escola, a responsabilidade é maior do que quando se opina ou se presta assessoria à Direção da escola” (Antunes, 2002, p. 23). Nesse sentido, a autora aponta que um Conselho com caráter deliberativo é o mais apto a contribuir de forma ativa e eficaz para a promoção da democratização e da autonomia dentro das escolas.

Antunes (2002) também argumenta que a prática da democracia é um processo de aprendizado contínuo, afirmando que “democracia é algo que se aprende e se aprende, principalmente, praticando-a, vivenciando-a” (Antunes, 2002, p. 35). Assim, mesmo que os pais e alunos não possuam conhecimentos técnicos ou uma formação

acadêmica aprofundada na área da educação, eles podem contribuir significativamente para a construção de uma escola pública de qualidade.

Segundo a autora, esses membros da comunidade escolar conseguem discutir temas como a interação dos professores com seus filhos, a abordagem disciplinar da escola, a realização de atividades extracurriculares, a frequência de paralisações de docentes e as condições de trabalho, bem como outras questões relevantes para o funcionamento escolar (Antunes, 2002, p. 36).

A fim de aprimorar o nível de participação e de intervenção dos membros do colegiado, Antunes (2002) sugere a implementação de espaços de formação continuada. Ela também destaca a importância dos registros de atas, definindo-as como documentos que devem registrar, de forma objetiva e fiel, todos os aspectos discutidos nas reuniões. A autora vê o livro de atas como um instrumento histórico e de avaliação das decisões, que permite analisar avanços e retrocessos ao longo do tempo. Por meio das atas, é possível acompanhar as decisões tomadas, avaliar o desempenho do Conselho e observar o nível de participação, a natureza dos assuntos discutidos e as prioridades estabelecidas pelo grupo (Antunes, 2002, p. 48).

Sendo assim, Antunes (2002) traz uma série de orientações propositivas que buscam fortalecer e aprimorar o funcionamento dessa instância. Foram destacadas as principais orientações acerca do funcionamento dos Conselhos escolares, conforme o quadro a seguir:

Quadro 9 – Orientações para realização dos Conselhos Escolares

Orientações para realização dos Conselhos Escolares	Página
O trabalho do conselho deve estar em consonância com o Projeto Político Pedagógico.	43
A convocação deve ser clara quanto ao dia, horário, local e itens da pauta da reunião.	43
As atas ajudam a verificar se as decisões registradas estão sendo encaminhadas.	51
As atas permitem avaliar o desempenho do conselho ao longo do tempo, analisando participação, natureza dos assuntos e avanços do grupo.	51
As atas sistematizam o trabalho do conselho, promovendo reflexões e construindo conhecimento para práticas futuras.	51
A participação exige uma atmosfera envolvente e convidativa.	60
O local das reuniões deve ser preparado de forma a favorecer a participação de todos.	60
O direito de fala dos participantes deve ser respeitado, dando voz a todos os segmentos.	60

Os participantes devem sentir-se à vontade para pedir esclarecimentos, sem constrangimento.	60
Atribuir responsabilidades é essencial para a gestão democrática, definindo claramente o papel de cada membro.	60
Os representantes do Conselho de Escola devem ser escolhidos com consciência e rigor ético.	71
É necessário realizar campanhas de conscientização sobre <i>o que é e qual a importância do Conselho de Escola</i> para toda a comunidade.	72
A formação de comissões facilita a distribuição de tarefas e evita a sobrecarga de poucos membros.	77
As decisões devem ser embasadas em informações completas sobre os assuntos a serem decididos.	80
É essencial criar canais de comunicação acessíveis entre os diversos segmentos da comunidade escolar.	80
O Conselho de Escola deve submeter-se periodicamente à avaliação dos membros e da comunidade escolar.	91
A avaliação deve orientar a reorientação das ações, buscando constantemente o aperfeiçoamento do trabalho.	91

Fonte: Quadro elaborado pelo autor. Baseado em Antunes (2002), *Aceita um Conselho?: Como organizar o colegiado escolar*.

Para Antunes (2002), os conselhos deliberativos, dentre suas funções, têm como prioridade, elaborar, aprovar e acompanhar a execução do Projeto Político Pedagógico das Escolas. Segundo a autora, assim como Veiga (2013), o Projeto Político-Pedagógico (PPP): deve ser elaborado coletivamente e vivenciado por todos os membros da comunidade escolar, incluindo gestores, professores, funcionários, alunos e pais.

Essa construção coletiva não se limita a um documento estático, mas deve representar um processo permanente de reflexão e discussão acerca dos desafios enfrentados pela escola, possibilitando a busca de soluções práticas para a concretização dos objetivos educativos ou da intencionalidade.

O PPP, assim, transcende sua função documental, assumindo um papel de guia ou meio para a ação pedagógica. A autora ressalta que são as atividades pedagógicas que determinam a ação das atividades administrativas e organizam as funções educativas para que a escola atinja de forma eficiente sua intencionalidade.

De acordo com Machado (2023), a ideia de gestão estratégica escolar deve ser conduzida principalmente por meio da elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e do Projeto Político e Pedagógico. Para a autora, a gestão estratégica é essencial para o bom desenvolvimento da organização, e pode ser entendida como um processo contínuo de adaptação que as organizações precisam vivenciar, ajustando sua visão, cultura, hábitos, postura e estratégias, a fim de se alinharem às

mudanças do ambiente e às tendências futuras, criando valor para seus membros, sejam funcionários, usuários, ou qualquer pessoa com interesse nas atividades da instituição.

Considerando que o ambiente em que as organizações operam é cada vez mais dinâmico, conforme Machado (2023) a gestão estratégica funciona como uma ferramenta para oferecer uma visão global da organização, integrar fatores internos e externos que influenciam o sucesso e alinhar as ações de curto, médio e longo prazo, ajustar as ações organizacionais às condições ambientais, gerenciar as mudanças de forma planejada, atingir os objetivos organizacionais e de seus membros, otimizar o uso de recursos, e garantir a melhoria contínua do desempenho.

Segundo Veiga (2013), a formulação do PPP requer um esforço coletivo de todos os envolvidos para definir o tipo de escola que desejam, as finalidades que pretendem alcançar e o tipo de sociedade que desejam construir. Este documento orientador representa, portanto, o caminho pelo qual a escola pode alcançar sua intencionalidade pedagógica, estabelecendo uma visão clara sobre o perfil de cidadão que deseja formar e os valores que devem ser cultivados.

Quanto à organização do trabalho pedagógico, Veiga (2013) propõe uma divisão em dois níveis de atuação: o nível macro, que diz respeito à estruturação global da escola, incluindo a gestão, o currículo e as políticas internas, e o nível micro, que se concentra nas práticas pedagógicas desenvolvidas no interior da sala de aula. Nesta dissertação, temos como foco a dimensão macro, buscando compreender como a organização da escola pode ser orientada, a partir do PPP, para uma gestão mais democrática e participativa.

Segundo Veiga (2013), o envolvimento da comunidade escolar no desenvolvimento do PPP não consiste simplesmente em convencê-la a trabalhar mais ou mobilizá-la de forma espontânea, mas proporcionar um ambiente onde todos possam refletir e colaborar, de forma consciente, na elaboração de um fazer pedagógico que seja coerente com as com a intencionalidade pedagógica, ou seja, com a realidade da comunidade escolar. Para isso, a participação ativa da comunidade não deve ser tratada como um esforço adicional, mas como uma oportunidade para alinhar o trabalho pedagógico com os valores e necessidades da escola.

A abordagem do PPP, conforme a autora, está enraizada em princípios que refletem o compromisso da escola com uma educação democrática. Entre esses princípios, destacam-se: a igualdade de condições de acesso e permanência; a busca por uma qualidade de ensino que não se restrinja a grupos sociais privilegiados; a promoção de uma gestão democrática, que rompa com modelos administrativos autoritários; a defesa da liberdade institucional através da autonomia; e a valorização do trabalho docente, reconhecendo a centralidade do professor no processo educativo (Veiga, 2013).

Assim, na construção do PPP, a autora ressalta a importância de reorganizar o trabalho pedagógico para reduzir os efeitos da divisão do trabalho, de sua fragmentação e do controle hierárquico (Veiga, 2013). Para isso, a clareza em relação aos objetivos e às finalidades pedagógicas da escola é fundamental para a formação de cidadãos críticos e transformadores. Nesse contexto, é essencial que a escola questione suas próprias práticas e dificuldades impostas pela burocracia interna.

A compreensão da estrutura organizacional, segundo Veiga (2013), é um passo essencial para que a escola possa identificar e resolver conflitos internos de poder e amenizá-los. Para a pesquisadora, essa avaliação deve ir além de uma análise superficial, pois a caracterização precisa da estrutura organizacional e dos problemas que a afetam e favorecem a tomada de decisões realistas e possíveis de serem executadas. O Quadro 11, a seguir, expõe um conjunto de questionamentos que servem como guia para analisar de forma reflexiva a estrutura organizacional da instituição:

Quadro 10 – Questões essenciais à reflexão e construção do PPP

O que sabemos sobre nossa estrutura pedagógica?
Que tipo de gestão está sendo praticada?
O que precisamos mudar em nossa escola?
Quem o compõe e qual é a lógica interna?
Quais são as funções educativas predominantes?
Como são vistas a constituição e a distribuição do poder?
Quais são os fundamentos regimentais?

Fonte: Quadro elaborado pelo autor. Baseado em Veiga (2013), Projeto Político e Pedagógico: uma construção possível.

As questões apresentadas visam estimular a comunidade escolar a adotar uma postura crítica e propositiva, essencial para o aprimoramento contínuo da gestão e das práticas pedagógicas. Elas não apenas fornecem subsídios para a redefinição do PPP, mas incentivam a escola a se tornar um espaço de reflexão coletiva e transformação.

Assim como Paro (2016) e Saviani (1983), Veiga (2013) argumenta que o controle social dentro da escola é exercido, sobretudo, por meio do currículo. Assim, é fundamental que a construção do PPP valorize a discussão do currículo e não se limite a reproduzir os interesses das instâncias superiores ou classes dominantes. Segundo a autora, o currículo deve ser um instrumento de emancipação, comprometido com a liberdade e a formação de estudantes com voz ativa e pensamento crítico.

Por fim, Veiga (2013) ressalta a necessidade da constante avaliação do PPP e destaca que a avaliação deve ser encarada como um processo contínuo e dinâmico, que vai além da simples mensuração de resultados. Segundo ela, o processo de avaliação qualifica o PPP, fornecendo direcionamento para as práticas pedagógicas e ajudando a direcionar as ações da escola, de acordo com suas finalidades educativas. Portanto, para a autora, avaliar é um ato que fortalece o PPP, garantindo que os rumos sejam reorientados e que ele seja capaz de guiar a escola em direção aos seus objetivos.

Dessa forma, esta seção apresentou as definições de participação e suas diferentes formas de contribuição para a gestão democrática da instituição. Foram destacadas como práticas comuns nas instituições de ensino a atuação, por meio de órgãos deliberativos, especialmente o Colegiado Escolar e a construção coletiva dos principais documentos orientadores da escola, como o Regimento Escolar e o PPP. A seguir, será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa e as principais estratégias e instrumentos selecionados.

3.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção apresenta a metodologia e os instrumentos de pesquisa utilizados para a realização deste trabalho. De acordo com Dalfovo, Lana e Silveira (2008), ao conduzir uma pesquisa científica, o pesquisador deve começar escolhendo um marco

teórico relevante para sua investigação, com o objetivo de detalhar conceitos e fundamentar hipóteses. Segundo os mesmos autores, o ponto de partida de um estudo consiste na definição clara do problema de pesquisa. Em seguida, ressaltam a importância de estabelecer a amostra, considerando suas variáveis e características. Minayo (1993) reforça essa ideia, destacando a importância de formular o objeto de estudo como uma pergunta ou afirmação problematizadora.

Dalfovo, Lana e Silveira (2008) apontam que não há um consenso entre os pesquisadores sobre a definição de uma pesquisa qualitativa, no entanto, afirmam que as pesquisas qualitativas têm características comuns como a predominância de dados qualitativos e o fato de que a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou, caso sejam expressos, não apresentam papel relevante na análise. Conforme os autores, a pesquisa qualitativa tem como foco valorizar a subjetividade e a interpretação dos próprios sujeitos de pesquisa. Além disso, pretende compreender o contexto e os sujeitos envolvidos, seus comportamentos e vivências.

De acordo com Minayo (1993), a pesquisa qualitativa fundamenta-se em quatro conceitos essenciais: experiência, vivência, senso comum e ação. Essa abordagem exige um olhar atento ao contexto, considerando as vivências e experiências dos participantes. Minayo (1993) ressalta que a interpretação dos dados deve ser feita com base na compreensão do contexto e na perspectiva dos participantes, ao invés de depender exclusivamente de medidas estatísticas.

Diante do exposto, a presente dissertação tem uma metodologia de pesquisa qualitativa, com objetivo de averiguar as instâncias participativas e os processos de gestão democrática implementados na Escola Estadual Caminhos da Cidadania e como pergunta orientadora: Como ocorre a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da Escola Estadual Caminhos da Cidadania?

Nesse contexto, é essencial entender como estão sendo desenvolvidas as principais instâncias deliberativas e como ocorrem as tomadas de decisão junto à equipe gestora, descrevendo o funcionamento dos mecanismos participativos, analisando como a instituição fomenta a participação coletiva.

A metodologia foi estruturada em dois momentos. O capítulo dois apresenta a descrição detalhada da instituição escolar pesquisada, em que foram utilizados diferentes documentos. Logo, a sua construção contou com pesquisa documental em que foram analisadas as atas de reuniões e assembleias das principais instâncias

participativas em funcionamento na Escola Estadual Caminhos da Cidadania no período de 2009 a 2024. A partir da análise das evidências coletadas, são discutidas as formas de acesso, funcionamento, função e objetivos das principais instâncias participativas, onde foi evidenciado o protagonismo do Colegiado Escolar, junto às decisões administrativas, financeiras e pedagógicas. As análises foram realizadas de acordo com os registros de atas do Colegiado Escolar, assim como a consulta de normativas federais e estaduais.

Já para a elaboração do presente capítulo, além da revisão de literatura para a construção do referencial teórico, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, conforme roteiros encontrados nos Apêndices A, B e C. Segundo Minayo (1993), a entrevista semiestruturada combina a sistematização de uma entrevista estruturada com a flexibilidade de uma entrevista não estruturada. É realizada por meio de perguntas centrais, entretanto permite ao entrevistador explorar temas e detalhes de forma dinâmica e aprofundada.

Para participar das entrevistas, foram selecionados seis membros que ocupam cargos estratégicos na instituição e que representam os diferentes segmentos da comunidade no Colegiado, sendo eles: o Diretor Escolar, um Vice-diretor, um Professor, um EEB, um representante dos responsáveis e um representante dos estudantes.

Conforme evidenciado, o Colegiado Escolar é a instância mais representativa da instituição. Conforme Art. 2º, parágrafo 1º da Resolução nº 4764, o Colegiado tem obrigatoriedade em atuar como agente de apoio da gestão escolar, portanto, dada a sua importância na gestão democrática da instituição, serão entrevistados os membros eleitos que representam os diferentes segmentos da comunidade escolar nas reuniões do Colegiado.

A conversa buscou identificar as percepções dos diferentes grupos que compõem a comunidade escolar sobre a gestão democrática implementada na instituição, bem como identificar oportunidades de aperfeiçoamento dos processos e mecanismos de gestão democrática. Representando a equipe gestora, como principais responsáveis pela organização e pelos objetivos da instituição, foram entrevistados o diretor escolar e um dos vice-diretores da instituição. Também foram entrevistados os representantes eleitos de cada setor que atuam no Colegiado da Escola, sendo eles: dois representantes do corpo docente (um professor e uma

especialista), um representante do segmento de pais e responsáveis e um representante dos estudantes.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, com exceção da entrevista com o Diretor Escolar, que foi realizada por videoconferência. Segundo André e Ludke (1986), as entrevistas se destacam como instrumento qualitativo de pesquisa, por proporcionar a obtenção imediata das informações desejadas, independentemente do tipo de informante ou do tema abordado. Os autores ressaltam que a entrevista é um instrumento fundamental na pesquisa em Ciências Sociais, pois permite uma análise detalhada da postura, do contexto e das ações dos participantes durante o processo.

Nesse sentido, a realização das entrevistas contribuiu para a compreensão de aspectos relacionados à participação nos órgãos deliberativos da escola, percepções sobre a efetividade desses órgãos, possível existência de obstáculos para o engajamento e com a percepção de oportunidades para o aprimoramento da gestão democrática implementada na instituição.

Além disso, as entrevistas permitiram ainda uma avaliação abrangente da instituição, uma complementação detalhada das informações, possibilitando uma compreensão mais aprofundada das percepções e experiências dos entrevistados, proporcionando a construção de um panorama mais completo e próximo da realidade.

Para compreender a opinião e a perspectiva da equipe gestora e dos membros do Colegiado Escolar sobre a participação da comunidade escolar nos processos decisórios e sobre a gestão democrática da instituição, foram elaborados três roteiros de entrevistas semiestruturadas, contendo de 12 a 13 questões fundamentais. Os roteiros foram destinados à equipe gestora (Apêndice A), ao segmento de professores (Apêndice B) e ao segmento de responsáveis e de estudantes (Apêndice C).

Após a elaboração dos roteiros de entrevistas, foram conduzidas entrevistas com membros estratégicos da comunidade escolar da Escola Estadual Caminhos da Cidadania. Os entrevistados desempenham funções fundamentais na gestão democrática da instituição e suas perspectivas são relevantes para a compreensão do processo. A equipe gestora é representada pelo diretor escolar, que ocupa a posição de autoridade máxima e também atua como presidente do Colegiado Escolar, juntamente ao vice-diretor, que possui longo tempo de atuação na escola, bem como vasta experiência em diferentes gestões, desempenhando papel essencial como apoio direto ao gestor escolar.

Além da equipe gestora, participaram das entrevistas os membros eleitos do Colegiado Escolar que representam os diferentes segmentos da comunidade. Para o segmento dos professores, foram entrevistados um professor e um especialista em educação básica, permitindo captar percepções complementares provenientes de duas funções distintas. Também foram entrevistados um representante do segmento de pais e responsáveis e um representante dos estudantes, possibilitando uma visão ampla das várias perspectivas que compõem a comunidade escolar. O quadro a seguir apresenta as atribuições do entrevistado, acompanhadas de um breve histórico de seu perfil profissional e das atividades desenvolvidas na instituição.

Quadro 11 – Perfil dos respondentes

Entrevistado	Atribuições	Histórico profissional
Diretor Escolar	Coordenar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola, liderando a equipe, organizando os recursos e promovendo um ambiente participativo e colaborativo. Também preside Colegiado Escolar.	Ingressou na instituição no 2º semestre de 2024 assumindo a função de Diretor Escolar após a exoneração do gestor anterior. Graduado em Pedagogia e Pós Graduado em Gestão Educacional e Psicopedagogia Clínica e Institucional, atuava pela SEE-MG como Especialista em Educação Básica em outra escola, e chega à instituição pesquisada para assumir a função de Diretor Escolar pela 1º vez em sua carreira.
Vice Diretor	Auxiliar direto do Diretor Escolar, colabora na organização e no funcionamento da escola. Atua no acompanhamento das rotinas pedagógicas, administrativas e disciplinares, contribuindo para a manutenção da ordem, do clima escolar e do bom andamento das atividades.	Ingressou na escola em 2011, atua como professor de educação básica no ensino fundamental II e vice-diretor. Profissional experiente, já exerceu a função de vice-diretor em gestões anteriores, ao lado de outros três Diretores Escolares.
Professor	Responsável pelo processo de ensino e aprendizagem em sala de aula, atuando como mediador do conhecimento. Colabora com a gestão escolar, participando das reuniões, assembleias e do Colegiado Escolar.	Ingressou na escola em 2015 como professor de educação básica e desde então atua junto ao Colegiado Escolar como representante do setor de professores. Profissional experiente na área de educação, também atua em outras instituições de ensino desde 1999 onde também participa do Colegiado Escolar.
Especialista	Atua como articulador entre a gestão escolar, os professores e demais profissionais da educação, contribuindo para o planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico.	Ingressou na instituição em 2015 e desde então atua como especialista em educação básica e representante do setor de professores no Colegiado Escolar. Profissional experiente, também atua a mais de 26 anos pela rede municipal de ensino junto a Secretaria de Educação de Juiz de Fora, tendo ocupado diferentes cargos e funções.
Estudante	Principal protagonista do processo de ensino e aprendizagem, devendo participar ativamente das atividades e buscar o desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos.	Ingressou na instituição em 2021 na condição de estudante para cursar o Ensino Médio onde permaneceu por três anos até sua conclusão. Atua como representante do setor de estudantes junto ao Colegiado Escolar e anteriormente exerceu a função de vice-presidente do Grêmio Estudantil em 2022, período em que não existem registros no livro de atas do Grêmio Estudantil.

Responsável	Possui papel fundamental na formação do estudante, acompanhando sua vida escolar, participando das reuniões, monitorando o rendimento, comportamento e mantendo diálogo constante com a escola.	Responsável por três estudantes em diferentes séries, possui contato com a instituição a vários anos onde seus filhos ingressaram no Ensino Fundamental II. Frequentadora assídua das reuniões do Colegiado Escolar, atua como representante do setor de pais e responsáveis desde 2018, tendo experienciado diferentes gestões desde seu ingresso.
-------------	---	--

Fonte: Quadro elaborado pelo autor (2024).

Os participantes possuem experiências e competências diversas que contribuem significativamente para a compreensão do contexto de gestão democrática implementado na instituição. O gestor entrevistado possui 13 anos de experiência como especialista e assumiu, no segundo semestre de 2024, a função de gestor pela primeira vez em sua carreira.

O vice-diretor, que atua na escola desde 2011, acumula uma vasta experiência na função, tendo trabalhado em várias gestões da Escola Estadual Caminhos da Cidadania ao lado de quatro diretores diferentes. Esse histórico garante uma visão abrangente sobre períodos distintos de gestão, as diferentes formas de administração e suas transições.

O professor entrevistado destaca uma ampla experiência com o colegiado escolar, acumulada desde o início de sua carreira na educação. Atuando há mais de 20 anos na docência e no Colegiado, ao ser entrevistado demonstrou profundo entendimento dos processos participativos e da importância do Colegiado Escolar para a tomada de decisões coletivas e democráticas nas escolas públicas.

Atuando na escola desde 2015, o especialista em educação básica participa ativamente como membro titular do Colegiado, desde sua chegada na escola, contribuindo com a equipe diretiva em todas as etapas dos processos internos, desde o planejamento e implementação até a condução e avaliação das ações. É relevante destacar que o participante possui uma sólida carreira na educação, tendo experienciado diferentes funções e cargos na educação pública como a docência, supervisão e inspeção escolar, demonstrando na entrevista uma visão macro sobre a instituição, devido a sua experiência profissional.

Quanto ao representante dos estudantes, o aluno entrevistado apresenta um perfil de liderança e engajamento nas atividades escolares. Desde seu ingresso no ensino médio, participa do Colegiado Escolar como representante do corpo discente. No ano de 2022, também exerceu, de forma concomitante, o cargo de vice-presidente do Grêmio Estudantil, realizando a mediação entre os estudantes e a gestão escolar.

Representando o segmento de pais e responsáveis, o último entrevistado possui uma participação ativa e assídua no Colegiado Escolar há aproximadamente seis anos, desde a matrícula de seu primeiro filho na instituição.

Para assegurar a organização e a ética no processo de coleta de dados, as entrevistas foram previamente agendadas e todos os participantes foram informados

sobre a confidencialidade e o anonimato das informações fornecidas. Foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em duas vias, garantindo o direito à gravação e à utilização dos dados estritamente para os fins acadêmicos desta pesquisa. Os participantes também foram informados de que possuem livre acesso à pesquisa e suas finalidades. Para preservar o anonimato dos participantes, estes serão identificados apenas pela função ou cargo que exercem, ou seja, diretor, vice-diretor, professor, especialista, responsável e estudante.

As entrevistas ocorreram presencialmente nas dependências da Escola Estadual Caminhos da Cidadania, em locais reservados e tranquilos, criando um ambiente propício e favorável à coleta dos dados. A única exceção foi a entrevista com o gestor escolar, que, devido às demandas de sua função, precisou ser realizada de forma remota via Google Meet, fora do horário de trabalho e em sua própria residência. A reunião ocorreu normalmente, sem interrupções, e a gravação foi autorizada pelo participante e não houve qualquer perda ou prejuízo na qualidade dos dados obtidos.

As seções seguintes buscam discutir os conceitos de democracia, gestão democrática, participação, assim como as dificuldades e potencialidades da instituição, segundo as perspectivas dos participantes entrevistados e dos referenciais teóricos apresentados no capítulo 3 deste trabalho. Feita a apresentação dos passos metodológicos, as seções seguintes se dedicam à análise dos dados coletados.

3.6 VOZES DA COMUNIDADE ESCOLAR: A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE OS MECANISMOS DEMOCRÁTICOS DA ESCOLA

As próximas seções se dedicam à realização da análise das seis entrevistas realizadas com membros da equipe gestora e os representantes dos diferentes setores que compõem o Colegiado escolar. As análises foram subdivididas em três partes, de acordo com o tema contemplado nos questionamentos das entrevistas semiestruturadas, assim como os conceitos teóricos sobre o funcionamento das instâncias decisórias, participação, gestão e democracia, abordados no Capítulo 2 desta dissertação.

A primeira seção é dedicada a compreender como são realizados os processos decisórios na instituição e como se dá a participação dos diferentes atores nestes

momentos deliberativos. As falas foram selecionadas tendo como foco as respostas aos questionamentos números 2 e 9 (Apêndice A) e 2 e 8 (Apêndices B e C).

A segunda seção se dedica a compreender qual é o entendimento dos participantes sobre os conceitos de democracia e do modelo administrativo de gestão democrática das escolas públicas, sendo que os argumentos foram selecionados com base nas respostas aos questionamentos números 7 e 8 (Apêndice A) e 6 e 7 (Apêndices B e C).

A terceira e última seção se dedica a analisar as fragilidades e as potencialidades que foram percebidas e apontadas pelos participantes no modelo de gestão democrática implementado na instituição. Captado o olhar dos atores, essas perspectivas puderam ser comparadas às evidências coletadas anteriormente e analisadas de acordo com as diretrizes, teorias e recomendações apontadas pelos principais teóricos e legislações vigentes.

Para estas análises, as falas e os argumentos foram selecionados, a partir dos questionamentos números 4, 5, 11 e 12 (Apêndice A) e 4, 5, 10 e 11 (Apêndices B e C). As demais perguntas que compõem o roteiro de entrevista semiestruturada fornecem subsídios complementares para os principais temas abordados em cada uma das três seções descritas acima, proporcionando uma compreensão mais ampla do contexto.

Para garantir a clareza e a padronização do material transcrito, foi realizada a correção ortográfica das falas durante o processo de transcrição das entrevistas. É importante ressaltar que essa correção foi limitada à adequação da ortografia, sem qualquer interferência no conteúdo ou no teor das falas dos participantes. A intenção foi preservar a autenticidade das respostas, respeitando a linguagem e os significados expressos pelos entrevistados, ao mesmo tempo em que se assegurava a conformidade com as normas ortográficas da língua portuguesa, mantendo sua originalidade e sentido, sem distorções ou alterações no seu contexto.

Os apontamentos e as análises destacados nesta seção servirão de fundamentação para a elaboração do plano de ação educacional a ser sugerido no próximo capítulo.

3.6.1 COMO OCORREM OS PROCESSOS DELIBERATIVOS

No intuito de entender como ocorrem os processos de tomadas de decisões na instituição pesquisada e como se dá a participação dos diferentes membros da comunidade escolar nos momentos decisórios, como temas administrativos, questões pedagógicas, questões do dia a dia, organização de eventos escolares, entre outros, esta análise tem como foco as respostas às perguntas de número 2 e 9 (Apêndice A) ou 2 e 8 (Apêndices B e C) enunciadas a seguir: “Como ocorrem os processos de tomada de decisões importantes na escola?” e “Como as instâncias decisórias atuam na gestão da escola?”. Os Apêndices A, B e C contendo os roteiros de entrevistas semiestruturadas podem ser encontrados ao final da dissertação.

De acordo com as respostas dos diferentes participantes, a equipe gestora reflete uma ideia clara de diálogo e respeito à pluralidade de ideias. De acordo com o vice-diretor, os processos de tomada de decisão são compartilhados entre os profissionais da instituição, entretanto não menciona os outros setores como os estudantes e os responsáveis. Dentre os participantes, é mencionada a contribuição da secretária, dos membros da equipe gestora, dos supervisores e professores, conforme ilustrado na fala do vice-diretor:

Nós também conversamos com a secretária-geral. Às vezes, a gente conversa com os professores do colegiado. Então, essas decisões são conversadas primeiro, sem ser uma coisa muito arbitrária. Então, nós conversamos muito entre os nossos pares para tomarmos decisões. Tanto questão administrativa, quanto pedagógica. Também consultamos a supervisão (Entrevista com Vice-Diretor, 29 de nov. de 2024).

É percebido que há uma maior ênfase no diálogo entre os membros da própria equipe gestora no que se refere a decisões administrativas e pedagógicas, no entanto, com menor frequência, é mencionada a contribuição dos supervisores e dos professores membros do colegiado para discussão de assuntos pedagógicos. A tomada de decisões coletivas e dialogadas está de acordo com as reflexões de Araujo (2009), que afirma que o modo de vida democrático se dá a partir da participação, autonomia, transparência e pluralismo de ideias. Para ele, o pluralismo de ideias reconhece que diferentes indivíduos têm experiências, valores e pontos de vista únicos e defende que a convivência e o diálogo entre essas diversas realidades

enriquecem o debate público, estimulam a criatividade e contribuem para o progresso social.

Ao ser questionado, o Diretor Escolar reflete uma visão mais ampla de modelo democrático para a tomada de decisões, enfatizando que busca realizar as ações sempre em conjunto com a equipe, conforme ilustrado na fala a seguir:

Nos reunimos enquanto direção, levamos pra supervisão, que faz parte também da equipe diretiva, e então, a gente leva pro corpo docente.

A minha proposta é sempre tomar as decisões em conjunto com a equipe. Às vezes alguma coisa que eu não consegui enxergar, o outro consegue, e então vamos adequando pra que o nosso ambiente e as decisões sejam as melhores pra todo mundo que está ali dentro. (Entrevista com Diretor Escolar, 05 de dez. de 2024).

Dessa forma, o Diretor Escolar expressa uma visão clara de gestão democrática, afirmando valorizar a tomada de decisões em conjunto com a equipe de supervisão pedagógica e equipe docente. Para o gestor, o sentimento de pertencimento à decisão coletiva impacta positivamente os resultados, promovendo um trabalho mais eficiente e assertivo.

Ao responder à pergunta complementar de número 9 (Apêndice A), enunciada da seguinte maneira: “Como as instâncias decisórias atuam na gestão da escola?”, o Diretor, assim como os demais participantes, menciona imediatamente o Colegiado Escolar como principal instância democrática e deliberativa da instituição. Segundo o Diretor, o Colegiado escolar é de suma importância e atua paralelamente como suporte à gestão escolar, conforme destaca a afirmação a seguir:

Em nossa vivência na escola, são muito atuantes, principalmente o Colegiado, que participa de todas as decisões que tomamos na escola. Desde a decisão de uma compra pra melhorar alguma área da escola, alguma reforma, ou até mesmo nos processos interpessoais, porque também já passamos por alguns. O Colegiado tem uma participação muito boa, fora do sério.

Eu acho que o colegiado é a instância que mais nos dá suporte para fazermos uma gestão democrática (Entrevista com Diretor Escolar, 05 de dez. de 2024).

Por sua vez, para os demais entrevistados que não fazem parte da equipe gestora, o Colegiado Escolar também representa a referência mais importante quanto à tomada de decisões na instituição escolar. Todos os demais participantes –

professor, supervisor, representante dos estudantes e representante dos responsáveis –, mencionaram e descreveram as ações do Colegiado como expressão fundamental da tomada de decisões importantes na escola.

Em suas falas, o professor enfatiza a relevância do colegiado escolar como um espaço decisório essencial. O respondente menciona que a maioria dos processos dependem da aprovação desse órgão, incluindo decisões administrativas, financeiras e de organização escolar, conforme ilustrado na fala a seguir:

Tem muita demanda que depende do Colegiado. O Colegiado é que tem que aprovar. Então, a gente percebe desde a aprovação de um calendário por exemplo, uma parte financeira, o acerto de contas (Entrevista com PEB, 18 de nov. de 2024).

Ao responder a primeira pergunta da entrevista, na qual é pedido que o participante se apresente e conte um pouco da sua trajetória profissional na educação, o professor destaca seus quase 20 anos de experiência e contribuição nos conselhos do Colegiado Escolar, parte nesta escola e em outras instituições de ensino, fazendo questão de salientar a força e a representatividade do Colegiado dentro das escolas.

Para o docente, o Colegiado Escolar possui uma força institucional significativa, mas lamenta que essa importância nem sempre é compreendida e reconhecida por todos os membros da comunidade escolar. Assim, segundo o entrevistado:

Em uma escola, se as pessoas soubessem como o Colegiado é importante e que tudo tem que passar pelo Colegiado. Ele tem uma força que ninguém acha que ela existe, ou que poderia fazer parte, ou o quanto é importante você decidir as coisas pelo Colegiado. Às vezes, as pessoas não entendem a sua importância (Entrevista com PEB, 18 de nov. de 2024).

A ênfase dada ao Colegiado Escolar e à participação de todos os atores da escola, reflete um dos princípios centrais da gestão democrática, segundo Andrade (2020), Gadotti (2014) e Araujo (2009): a necessidade de que os processos sejam transparentes e que todos compreendam a importância de ocupar os espaços deliberativos.

A aspiração de conscientização, expressa na fala do docente, sobre a importância do envolvimento político e da participação coletiva nas instâncias democráticas da escola, é legitimada pelos estudos de Andrade (2020) e Gadotti (2014), afirmando que a criação de órgãos colegiados surge como possibilidade de

superação do autoritarismo e do modelo técnico e burocrático de administração, bem como uma forma de pressionar as instâncias superiores por maiores recursos e para que atendam as reivindicações da comunidade.

Já em relação à percepção do representante dos estudantes, foi identificado em sua fala que as reuniões regulamentares dos professores e do Colegiado representam os principais meios para tratar de questões pedagógicas e burocráticas. Segundo o estudante, a participação do Colegiado na aprovação de projetos e aquisição de recursos, reflete um modelo de participação mais técnico e burocrático, conforme evidenciado na fala a seguir:

A maioria das decisões ocorre por meio de reuniões, ou nas reuniões dos professores, questões mais pedagógicas, que são os Módulo II⁵. As reuniões em si do Colegiado, que são as partes mais burocráticas, como a assinatura de algum processo dentro da escola, se precisar comprar alguma coisa para a escola, ou seja um projeto grande, é pelo Colegiado que se aprova. Então, as tomadas de decisões são basicamente por esses meios (Entrevista com representante dos estudantes, 29 de nov. de 2024).

A percepção burocrática e administrativa atribuída ao Colegiado pelo representante dos estudantes está em acordo com as evidências apontadas no Capítulo 2 dessa dissertação. Por meio da análise das pautas e temáticas relatadas nas atas de reuniões do Colegiado Escolar, dentre os 69 encontros analisados, 44 reuniões discutiram questões administrativas, 13 reuniões abordaram processos eleitorais e 12 reuniões refletiram sobre assuntos pedagógicos, demonstrando a prevalência de temáticas burocráticas e administrativas em relação aos assuntos pedagógicos. (ESCOLA ESTADUAL CAMINHOS DA CIDADANIA, 2022)

Ao ser questionada sobre como ocorrem as tomadas de decisão na instituição, a representante dos responsáveis também descreveu o Colegiado Escolar como principal expressão da tomada de decisões na instituição, exemplificando por meio de sua experiência prática como ocorrem as reuniões, conforme descrito na fala da responsável:

⁵ Segundo a Resolução SEE nº 4.968, de 23 de fevereiro de 2024, o Módulo II corresponde ao período dedicado às atividades extraclasse pelo Professor de Educação Básica da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais. Essa carga horária equivale a um terço (1/3) da jornada de trabalho do docente, conforme estabelecido pelo Decreto Estadual nº 46.125, de 5 de janeiro de 2013.

Existe um grupo de WhatsApp, esse grupo recebe um comunicado pra comparecer à escola, ele é composto pelo pessoal do Colegiado. A gente se senta na sala da diretoria e lá começa a falar sobre aquele fato. Ali desenvolvemos aquele assunto até chegar na conclusão. No final, nós chegamos em comum acordo (Entrevista com representante dos responsáveis, 03 de dez. de 2024).

É importante destacar que nenhum dos entrevistados ao descrever as atividades e o funcionamento do Colegiado Escolar mencionam o conhecimento prévio das pautas a serem discutidas, o que pode ser percebido na fala do representante dos responsáveis que exemplifica o canal de comunicação direta entre a escola e os membros do Colegiado e o convite online realizado pela instituição, através do WhatsApp, mas não menciona uma pauta detalhada a ser abordada em reunião.

Ao responder como ocorrem os processos decisórios da instituição, o especialista também menciona o Colegiado Escolar, bem como outras instâncias e conselhos, no entanto sua fala reflete um cenário idealizado, em que o respondente reconhece que a prática cotidiana possui adversidades e interferências que dificultam o processo ideal da tomada de decisões coletivas.

O fragmento a seguir traz a resposta do especialista em educação básica ao questionamento número 2 (Apêndice B) sobre como ocorrem os processos decisórios na instituição:

Muitas vezes, a escola vai tomando decisões conforme as necessidades que são impostas. Não estou dizendo que é o ideal, estou dizendo que é o que ocorre, porque existe uma distância entre o ideal e o real. E o dia a dia da escola sofre interferências inúmeras, com prazos, questões específicas de determinadas turmas ou determinado grupo de alunos.

Assim, nem sempre elas são coletivas (as decisões), por uma questão desses espaços de tempo, inclusive, mas o ideal é que fossem coletivas.

Também temos as instâncias mais oficiais, são os Conselhos de Classe e o Colegiado. Temos outros conselhos também, acho que o financeiro, que podemos chamar de Conselho Fiscal. Existem as instâncias, mas, mesmo essas, o ideal é que elas ouçam todos da escola, para que tudo seja decidido de acordo com o que se propõe enquanto grupo de escola, enquanto coletivo de escola (Entrevista com EEB, 29 de nov. de 2024).

Em sua fala, o especialista cita outras instâncias como o Conselho Fiscal⁶, que possui atribuições financeiras e os Conselhos de Classe com atribuições pedagógicas. É importante ressaltar que o poder deliberativo de outros mecanismos, além do Colegiado, é bastante restrito, conforme evidenciado no Capítulo 2. Através da análise dos registros de atas, foi evidenciado que o Conselho de Classe possui influência majoritariamente pedagógica e não delibera sobre outros aspectos. Também foi evidenciado que não houve participação de estudantes e responsáveis nas reuniões do Conselho de Classe, indicando a necessidade de reformular esse processo.

Segundo a percepção do Especialista em Educação Básica, ao descrever como são tomadas as decisões na instituição, ele aponta que o cenário ideal para um processo decisório efetivo e democrático seria aquele em que todas as decisões deliberadas partissem de diálogos prévios, para que todos os integrantes da escola soubessem o objetivo comum e pudessem dar suas contribuições específicas. Entretanto, menciona a intensidade da rotina escolar como maior obstáculo para que esse diálogo não ocorra como deveria. A afirmativa a seguir evidencia a questão:

O ideal é que elas (decisões) partissem de diálogos previamente estabelecidos, para que todos soubessem aonde queremos chegar e de que forma cada um contribui e em que momento. Isso, às vezes, ocorre, outras vezes, nem sempre. Quando ocorre, possivelmente, a produção fica melhor, mais rica, e quando não ocorre, talvez seja uma imposição do próprio dia a dia da escola que é muito intenso. Não estou dizendo que isso seja ruim, é uma constatação (Entrevista com EEB, 19 de nov. de 2024).

Essa realidade demonstra que, embora existam mecanismos democráticos de gestão implementados na instituição, a pressão e as demandas cotidianas podem prejudicar os processos decisórios, comprometendo a qualidade da participação coletiva. Paro (2016) alerta para a sobrecarga de atividades escolares, em sua maioria

⁶ De acordo com a Resolução SEE nº 3.670/2017, o Conselho Fiscal é composto por 3 membros efetivos e 3 suplentes, eleitos em Assembleia Geral, representando três diferentes categorias: profissionais da escola, pais ou responsáveis e representante da comunidade. Compete ao Conselho Fiscal: fiscalizar a movimentação financeira da Caixa Escolar; informar à Assembleia Geral sobre as contas da Diretoria; comunicar irregularidades e propor medidas corretivas; aprovar ou reprovar prestações de contas, reunir-se periodicamente para deliberar sobre a fiscalização e a aprovação das contas, entre outras atividades financeiras.

de cunho burocrático, que interferem negativamente nos processos de gestão da instituição, mais especificamente nos processos sob responsabilidade da equipe gestora e pedagógica.

De acordo com (Luck 2015), o trabalho da direção compreende a organização e o norteamiento das ações nas instituições escolares e devem ter como objetivo a promoção de aprendizagens significativas e de formação plena e cidadã dos alunos.

Nesse contexto, Paro (2016) acredita que a figura do Diretor Escolar é a representante da autoridade máxima no interior da instituição e sua atividade fundamental deveria ter como cerne a organização e a coordenação do esforço do pessoal escolar. No entanto, assim como mencionado pelo especialista, Paro (2016) também aponta que, muitas vezes, as atividades fundamentais de organização e coordenação sofrem concorrência de outras atividades rotineiras que nada tem a ver com sua função principal de gestão, como zeladoria, vigilância e atendimento de alunos, prejudicando a qualidade dos processos decisórios e da gestão democrática da instituição.

Analizadas as perspectivas dos entrevistados em relação aos processos decisórios da instituição, a partir deste momento, serão analisadas as observações relacionadas às respostas aos questionamentos de números 9 (Apêndice A) e 8 (Apêndices B e C): “Como as instâncias decisórias atuam na gestão da escola?”, na qual os entrevistados descreveram o papel participativo de cada membro da comunidade e sua atuação no Colegiado Escolar.

A equipe gestora vê sua atuação como uma gestão bastante participativa e aberta ao diálogo, especialmente na percepção do Diretor Escolar, que de forma incisiva, aponta ser claramente a favor da participação de todos e contra o autoritarismo e unilateralidade na gestão escolar, conforme evidenciado em sua fala:

A minha proposta é sempre tomar as decisões em conjunto com a equipe, porque eu não gosto de participar de coisas que são impostas pra mim. Eu gosto de participar do processo. Eu gosto de me sentir parte daquela decisão. Então, eu acho que quando a pessoa se sente parte daquela decisão, o resultado é diferente (Entrevista com Diretor Escolar, 05 de dez. de 2024).

Em sua fala, o diretor valoriza o sentimento de pertencimento à comunidade escolar e suas conquistas educacionais, postura que reflete os princípios da

corresponsabilidade e da participação ativa, segundo a qual todos devem se sentir parte do processo e corresponsáveis pelos resultados. Nesse sentido, Luck (2013) afirma que, através da prática cotidiana do exercício da participação, é possível superar o exercício do poder individual e autoritário, construindo um poder coletivo. Este poder, segundo a autora, direciona e orienta as pessoas, aproveitando as singularidades e qualidades dos indivíduos, superando seu caráter individualista e articulando-os em um projeto social coletivo, da mesma forma como ilustrado na fala do Diretor acima.

Por fim, ao realizar suas considerações sobre a pergunta de número 12: “Você já enfrentou algum desafio ou dificuldade para participar mais ativamente da escola? Poderia compartilhar conosco?”, o Diretor destaca novamente a importância do acolhimento e do senso de pertencimento como motivador para realização de seu trabalho, citando como exemplo o período de sua chegada a Escola Estadual Caminhos da Cidadania. Segundo o gestor, desde sua chegada, há aproximadamente cinco meses, ele tem recebido amplo apoio da comunidade escolar, conforme denota a fala a seguir:

Até o momento eu não enfrentei nenhuma dificuldade, muito pelo contrário, eu só tive apoio de todos lá dentro da escola. (Entrevista com Diretor Escolar, 05 de dez. de 2024).

Segundo o participante, o apoio recebido favorece positivamente seu engajamento e motivação para realização de suas atividades. O apoio dos demais profissionais da instituição, assim como o apoio do Colegiado Escolar, como suporte para a gestão, indicam um ambiente escolar que busca valorizar a participação e a corresponsabilidade, alinhando-se à perspectiva de Gadotti (2014) de uma escola construída por meio do envolvimento ativo de todos os seus membros.

Em suas considerações finais, ao dar sua última contribuição com a entrevista, respondendo à pergunta de número 12: “Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência como professor/especialista, ou sobre a gestão democrática na Escola Estadual Caminhos da Cidadania?”, o Especialista em Educação Básica ressalta a importância de todos os componentes da comunidade escolar compreenderem que a escola é fruto da contribuição coletiva de todos os envolvidos, conforme ilustrado na fala a seguir:

A escola pode ser um dos melhores lugares do mundo, mas também pode não ser. Vai depender muito de quem constrói essa escola. Então quando a escola não estiver bem, que a gente se responsabilize por ela, e quando alguma coisa der certo, que seja motivo de elogios, de reconhecimento, que tenha sido por todo mundo também. Direta ou indiretamente, nós estamos envolvidos nesta situação e precisamos ter essa consciência que essa escola é construída, inclusive, pela minha contribuição ou pela minha indiferença. Precisamos ter essa percepção, porque as pessoas costumam, dentro da escola, falar de uma escola como se ela fosse distante, e ela não está distante. Somos nós, é o dia a dia, somos nós mesmos que fazemos a escola (Entrevista com EEB, 29 de nov. de 2024).

A percepção destacada pelo participante reforça a concepção de que a escola é um espaço de construção coletiva, no qual cada indivíduo, por meio de suas ações ou omissões, contribui para a qualidade do ambiente escolar. Essa visão dialoga com as reflexões de Gadotti (2014) e Souza (2009), que entendem a participação como um processo transformador. Para esses autores, a participação democrática transcende a simples tomada de decisões, envolvendo também dimensões reguladoras, fiscalizadoras e avaliadoras. Essa perspectiva de responsabilização pelo acompanhamento de todos os processos, evidencia que a responsabilidade compartilhada pelos diferentes atores da comunidade escolar é essencial para o sucesso das ações escolares.

Segundo Luck (2013), a falta de reconhecimento do próprio poder pode resultar em omissão ou passividade, gerando consequências negativas para a organização social. A autora afirma que a participação passiva ou omissa é bastante comum no ambiente escolar, especialmente, quando os responsáveis e corpo docente são usados como avalistas de decisões unilaterais do grupo gestor, deteriorando a cultura organizacional e comprometendo a colaboração, a confiança e a motivação.

Em relação ao conceito de participação e sua efetividade nas ações realizadas pela escola, os participantes responderam à questão número 3, na qual foi pedido que descrevessem a relação entre a comunidade e a escola: “Poderia me falar um pouco sobre a relação da escola com a comunidade escolar?”. Nas falas de todos os participantes, o conceito de participação foi imediatamente referenciado.

Segundo as percepções do Especialista e do Vice-diretor, a avaliação sobre a participação da comunidade escolar está aquém do que eles esperam e apontam principalmente dificuldades em relação ao engajamento dos responsáveis, conforme apontado na resposta emitida pela EEB, enquanto descrevia a relação entre a escola

e a comunidade na terceira pergunta: “Não é o suficiente ainda, porque a participação (dos responsáveis) ainda é bem incipiente em relação ao número de alunos. (Entrevista com EEB, 29 de nov. de 2024).

Na avaliação do vice-diretor, a interação entre escola e responsáveis ocorre em sua maioria em momentos de conflito destinados a problemas disciplinares dos alunos ou para que os responsáveis apresentem discordâncias e reclamações à escola. Para ele, estes momentos apresentam mais interações negativas que positivas, conforme a fala a seguir:

Aqui na escola sempre foi muito tranquila a relação com a comunidade. Os pais não são tão participativos, geralmente, são coisas mais negativas do que positivas (Entrevista com Vice-Diretor, 29 de nov. de 2024).

O professor também destaca a necessidade de ampliar a participação dos pais na escola, observando que eles têm uma relação menos ativa do que seria ideal, conforme ilustrado a seguir:

Uma das partes que eu sinto que teria que abrir mais seria aos pais. Os pais, me parece que não têm tanta relação com a escola como precisávamos que eles tivessem. Só temos interação quando o menino fez bagunça, então chamamos os pais. No entanto, quando tem entrega de boletins, percebemos que aqueles pais que não precisariam estar na escola devido a algum problema com seus filhos, estes vêm. Isso que está faltando, esse maior contato da família com a escola. (Entrevista com PEB, 18 de nov. de 2024).

Essa observação é consistente com as falas dos gestores e do especialista, que também identificam os pais como um dos grupos menos engajados. Ao destacar a ausência de engajamento dos pais e responsáveis nas atividades escolares, o professor expressa a necessidade de criar estratégias para envolver e conscientizar esse setor sobre sua força e poder coletivos, principalmente por meio de dinâmicas que valorizem a presença dos pais ou atividades informativas e conscientizadoras durante a entrega de boletins e no ato presencial da matrícula, conforme sugerido na fala pelo professor a seguir:

Talvez a dificuldade seria em convencer os pais (a comparecer e participar mais), afinal eles não vêm fazer matrícula?

Talvez no dia da matrícula poderia sim, ter uma chamada para eles virem aqui participar mais. Teríamos que encontrar um caminho para fazer esse convite. Eu acho que isso faz falta, e não é só nessa escola, acho que é em todas (Entrevista com PEB, 18 de nov. de 2024).

Ao propor esses momentos, o professor também reflete a ideia de Gadotti (2014) sobre a importância dos espaços deliberativos e de uma participação consciente e crítica. Nesse sentido, Gadotti (2014) considera as condições de participação tão importantes quanto a criação de espaços de fala e diálogo com a comunidade escolar. O autor considera que a mera criação de instâncias e meios de participação e deliberação popular não são suficientes para que a democracia seja exercida plenamente, sendo necessário se atentar quanto à formação dos membros e participantes dos conselhos e assembleias, de forma que eles consigam compreender, racionalizar e refletir sobre o assunto, para, então, emitir suas opiniões. Conforme foi evidenciado no Capítulo 2, através das atas, as reuniões do Colegiado Escolar têm sido realizadas com um número de participantes bem pequeno, quando comparado à dimensão da escola que possui, aproximadamente, mil matrículas anuais.

Conforme evidenciado pela análise das atas do Colegiado Escolar, no Capítulo 2, assim como na fala do estudante apresentada anteriormente, o número reduzido de participantes e suas contribuições, nas assembleias do Colegiado Escolar, pode comprometer a efetividade das decisões tomadas. Para Antunes (2002), a participação de todos os setores da comunidade nas reuniões é essencial e que ações deliberativas implicam diretamente no fortalecimento do senso de pertencimento e de responsabilidade pela educação promovida na instituição. Segundo Antunes (2002), as ações deliberativas se sobressaem às ações consultivas, pois “quando se delibera quanto à organização e ao funcionamento geral da escola, a responsabilidade é maior do que quando se opina ou se presta assessoria à Direção da escola” (Antunes, 2002, p. 23).

Essa dificuldade quanto ao engajamento dos responsáveis representa uma barreira importante na consolidação da participação escolar, evidenciando a necessidade de estratégias que incentivem e facilitem a presença dos responsáveis e familiares nos processos decisórios.

Para o estudante entrevistado, a participação é compreendida como um ato voluntário e ativo, motivado pelo interesse genuíno em fazer parte das decisões e atividades escolares.

Eu acho que participar seria mais você estar ativo e você se interessar em fazer parte daquilo, não simplesmente estar ali por obrigação, mas estar ali porque você quer fazer parte (Entrevista com Representante dos Estudantes, 29 de nov. de 2024).

O entendimento do representante dos estudantes condiz com o conceito de Souza (2009), Gadotti (2014) e Luck (2013) que entendem a participação como um ato consciente e emancipatório, no qual os indivíduos se envolvem não por obrigação, mas por escolha. Entretanto, os autores chamam a atenção para as diferentes formas para a efetividade da participação. Segundo Souza (2009), a participação só é efetiva quando são oferecidas condições adequadas, pois, segundo o autor, não é possível que um participante avalie o trabalho desenvolvido na escola sem ter acesso às informações que lhe permitam produzir tal avaliação. Nesse contexto, de acordo com Gadotti (2014), “a participação, para ser qualificada, precisa ser precedida pelo entendimento mínimo, por exemplo entendimento técnico e científico do que se está discutindo (Gadotti, 2014, p.04).

Baseado na vivência democrática e na experiência prática de participação no Colegiado, o representante dos responsáveis enfatiza o direito de concordar ou discordar durante as reuniões do Colegiado, demonstrando um entendimento empírico dos conceitos de participação defendidos por Souza (2009), Gadotti (2014) e Luck (2013), associando o ato de participar ao livre direito de fala nas reuniões do Colegiado Escolar, conforme demonstrado na fala a seguir:

Todo mundo tem direito de falar. Todos que estão em reunião. E quando estávamos na gestão anterior, o Diretor X até convidou a comunidade, mas o povo não compareceu não (Entrevista com Representante dos Responsáveis, 03 de dez. de 2024).

Da mesma forma, o professor entrevistado também valoriza o direito de fala e destaca a força política do Colegiado Escolar em fazer valer suas ações, conforme demonstra a fala a seguir:

Por exemplo, pela experiência que eu tenho junto a gestão na escola, aqui a direção nunca decide as coisas sozinha. Mas o que o colegiado decidir a direção respeita. Quanto a isso, eu sempre presenciei atitudes, até contra as ideias dos gestores, mas que foram acatadas (Entrevista com PEB, 18 de nov. de 2024).

Segundo o professor, mesmo quando as decisões do Colegiado contrariam as preferências da direção, elas são respeitadas integralmente.

O conjunto de olhares e perspectivas, sobre processos decisórios e o conceito de participação, que foram abordados nessa seção, aliados ao fato das decisões do colegiado serem respeitadas mesmo quando contrariam a opinião da equipe gestora, sugerem uma prática efetiva do diálogo e da escuta ativa na instituição pesquisada, promovendo a legitimidade das ações do Colegiado e consolidando a confiança no processo democrático.

A próxima seção busca compreender e analisar a visão dos entrevistados sobre os conceitos de democracia e de gestão democrática na escola.

3.6.2 COMO OS CONCEITOS DE DEMOCRACIA E GESTÃO DEMOCRÁTICA SÃO COMPREENDIDOS

No intuito de compreender qual é o entendimento dos participantes sobre os conceitos e princípios de democracia e gestão democrática, esta seção analisa as respostas em relação aos questionamentos de número 7 e 8 (Apêndice A) ou 6 e 7 (Apêndices B e C): “Baseado em sua experiência, o que você entende por democracia no contexto escolar?”. Ao final da dissertação, é possível encontrar os Apêndices A, B e C, contendo os roteiros completos para realização das entrevistas semiestruturadas.

Na análise das respostas, os participantes, quando questionados sobre o entendimento pessoal do conceito e exercício da democracia, demonstram que apresentam percepções convergentes sobre a importância do diálogo e da participação na tomada de decisões coletivas na escola pública, princípios que estão diretamente ligados à formação democrática e cidadã no interior da instituição.

Ao ser questionado, o especialista enfatiza que a democracia está fundamentada na escuta ativa e no respeito às diferentes perspectivas e conhecimentos prévios dos indivíduos. Para ele, a gestão democrática implica não

apenas ouvir os segmentos da comunidade escolar, mas também considerar suas demandas e, sempre que possível, atendê-las, conforme destaca a fala a seguir:

Eu penso que a democracia seria ouvir as pessoas frente a uma questão que fosse comum. E ouvir mesmo, ter esse ouvido apurado para entender o que elas estão falando conforme a perspectiva delas, conforme a formação delas, considerando a bagagem que elas têm (Entrevista com EEB, 29 de nov. de 2024).

Esse entendimento reforça a valorização e o respeito aos sujeitos envolvidos, buscando um ambiente onde todos se sentem parte do processo decisório. Tal concepção está alinhada aos princípios de participação e pluralidade, fundamentais para uma gestão democrática eficaz. Segundo Libâneo (2004), é fundamental reconhecer que, por exemplo, os alunos trazem para a escola e para a sala de aula uma série de significados, valores, crenças e comportamentos, frutos de aprendizagens informais.

Segundo o autor, esses elementos compõem a cultura paralela ou currículo extraescolar, formado por influências como o cinema, a televisão, os vídeos, as conversas entre amigos e adultos, as revistas populares e o rádio. Portanto, cabe à organização escolar e aos professores, integrarem essas culturas ao ambiente educativo, tendo no diálogo e na escuta ativa a principal forma de integração.

Ao apresentar seu entendimento sobre o conceito de democracia, o professor, assim como o Especialista em Educação Básica, também compreende a democracia como o exercício do direito à fala e destaca o Colegiado Escolar como principal mecanismo responsável pela legitimação do direito de fala e da liberdade de expressão, conforme ilustrado no fragmento a seguir:

Eu acho que democracia...Eu penso que um dos motivos de eu estar no Colegiado é por causa disso, do seu direito de fala. Quando você tem esse direito e ninguém pode negá-lo, você vai exercer o seu estado democrático. Então, democracia para mim é isso, é ter esse direito de falar, independente do que você pense (Entrevista com PEB, 18 de nov. de 2024).

É nítido entre as respostas dos participantes, a associação entre democracia e a manifestação do direito de voz, fato que foi mencionado por diferentes participantes como Professor, Especialista, representante dos estudantes e dos responsáveis.

Em sua perspectiva, o representante dos estudantes considera a instituição e seus processos bastante democráticos, sua percepção sobre democracia reflete uma experiência prática de participação escolar, descrevendo com clareza o funcionamento das reuniões do Colegiado, mencionando a realização de votações, a importância dos registros documentais em atas e a resolução de questões, por meio de processos formais de diálogo e reflexão coletivas.

Assim como Antunes (2002), o estudante evidencia a importância dos processos democráticos e do registro documental como pilares para a organização e a efetivação das instâncias democráticas escolares. Para Antunes (2002) o registro adequado das reuniões representa um instrumento de avaliação e acompanhamento das decisões tomadas, permitindo analisar avanços, retrocessos e a possível necessidade da reorganização das rotas ao longo do tempo. Segundo a autora, por meio das atas, é possível acompanhar as decisões tomadas, avaliar o desempenho do Conselho, avaliar o nível de participação, os temas discutidos e as prioridades estabelecidas pelo grupo, aprimorando o caráter democrático e a eficiência das ações deliberadas.

É importante ressaltar, que dentre as diferentes instâncias analisadas no segundo capítulo, como as atas do Colegiado Escolar, Conselhos de Classe, Assembleias Gerais, Reuniões de Pais e atas do Grêmio Estudantil, todas apresentaram inconsistências como ausência de registros em determinados períodos, dificultando o processo de avaliação e análises posteriores, conforme ilustrados no Quadro 03, Tabela 04, Tabela 05, dentre outros momentos.

Assim como o estudante, o representante dos responsáveis também entende o conceito de democracia, por meio do exercício democrático vivenciado no Colegiado Escolar, no entanto destaca, principalmente, a escuta ativa e o pensamento crítico exercitado nas reuniões, conforme demonstra a fala a seguir:

Eu acho que além do direito de fala, que todos têm na reunião do Colegiado, também é importante avaliar aquilo que a pessoa falou, se tende para ser aquilo mesmo. A democracia para mim é isso, é ouvir, é ter direito de ouvir, mas também de acatar algumas coisas que precisam ser mudadas com urgência. (Entrevista com representante dos responsáveis, 03 de dez. de 2024).

Em sua explicação sobre o que entende como democracia, o representante dos responsáveis faz questão de mencionar seu desenvolvimento quanto à capacidade de empatia, assim como o aprendizado e conhecimento técnico que construiu por meio da participação ativa nas reuniões do Colegiado, conforme ilustra o trecho a seguir:

Se eu represento o pai, eu tenho que me posicionar igual ao pai. Se o pai está trabalhando, ele não vai saber de nada. Eu quero saber o que é supervisão, o que é atender. Eu não sabia antigamente o que era atender. O que é atender? E o que é supervisão? (Entrevista com representante dos responsáveis, 03 de dez. de 2024).

A fala do representante dos responsáveis revela um processo de aprendizado e desenvolvimento pessoal, proporcionado pela participação ativa nas reuniões do Colegiado Escolar. Ele enfatiza o exercício da empatia, colocando-se no lugar dos pais que, muitas vezes, não podem participar diretamente, por questões relacionadas ao tempo. Além disso, demonstra uma ampliação de seu repertório técnico, indicando que a vivência no Colegiado contribuiu para sua formação cidadã aprendendo sobre as rotinas escolares, práticas pedagógicas e as funções desempenhadas pelos demais profissionais e atores que contribuem com o funcionamento da instituição.

Em relação aos encontros do Colegiado Escolar, foi evidenciado no capítulo descritivo dessa dissertação que o Colegiado Escolar mantém registros regulares de suas reuniões, apresentando índices de participação não muito expressivos, com uma média de 7,92 participantes por reunião. Também foi analisado um universo de 69 reuniões, dentre elas 63,7% contemplando temas administrativos e financeiros, 18,8% dedicadas a processos eleitorais para formação e substituição de cargos e funções e 17,5% das reuniões dedicadas a temas pedagógicos.

Com relação ao entendimento sobre o conceito administrativo de gestão democrática, as análises seguintes são referentes aos questionamentos de número 8 (Apêndice A) e 7 (Apêndices B e C): “O que você entende por Gestão Democrática? Quais atitudes, comportamentos ou práticas você considera essenciais para um sistema democrático de gestão?”.

Todas as respostas coletadas têm o diálogo e a escuta ativa como ponto fundamental para a efetivação da gestão democrática, no entanto a equipe gestora e pedagógica da escola apresenta maior domínio teórico do conceito, enquanto o representante dos estudantes e dos responsáveis afirmam desconhecer os termos

técnicos, mas conseguem exprimir suas opiniões, por meio de analogias às suas experiências de vida e às experiências vivenciadas nas reuniões do Colegiado Escolar.

A análise das falas dos entrevistados revela que o conceito de gestão democrática está intrinsecamente ligado à escuta ativa, ao diálogo e à busca por participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar.

Na perspectiva do vice-diretor, é reforçada a ideia de que a gestão democrática é baseada no diálogo com os colegas e, assim como citado anteriormente pelo Professor participante, ele também menciona a utilização do bom senso como ferramenta essencial para efetivação da gestão democrática, conforme demonstra a fala a seguir:

Gestão democrática é o que a gente tenta colocar como participação aos colegas. Eu acho que o que eu entendo por gestão democrática é isso que contei e falei na questão anterior, que tentamos manter o máximo possível de diálogo com os colegas, tentar trocar ideias. Só que, às vezes, quando determinadas ideias não podem ser colocadas em prática e precisamos dizer NÃO, o coleguinha fica com a cara fechada. Mas tem coisas que podem, tem coisas que não podem. E isso faz parte da função (Entrevista com vice-Diretor, 29 de nov. de 2024).

É importante destacar que, ao longo de sua resposta, o vice-diretor salienta que, no cotidiano, a prática democrática pode ser bastante desgastante para a equipe gestora, devido à resistência dos demais sujeitos em aceitar negativas e obstáculos aos seus interesses individuais, mesmo que as negativas sejam respaldadas pela legislação.

Quando tem que se falar não, é não. Só que os nossos colegas não entendem o não, e então querem rebater. Infelizmente, tem hora que é cansativo essa situação de tentar ser tão democrático e dar voz aos colegas (Entrevista com vice-diretor, 29 de nov. de 2024).

Já o gestor apresenta uma visão clara e prática do modelo administrativo de gestão democrática, ao destacar a importância de ouvir todos os segmentos da escola, equipe, alunos e familiares para traçar planejamentos que atendam aos anseios coletivos. Para o Diretor Escolar, gestão democrática representa:

Uma escola onde conseguimos ouvir a todos. Às vezes não conseguimos atender a todas as demandas. Mas conhecemos os

problemas, conhecemos os anseios de quem está ali dentro, o que eles esperam da escola. Portanto, eu enquanto gestor, busco fazer acontecer, dar possibilidades pra esses anseios aconteçam de forma democrática (Entrevista com Diretor Escolar, 05 de dez. de 2024).

Ao responder o questionamento de número 8: “O que você entende por Gestão Democrática? Quais atitudes, comportamentos ou práticas você considera essenciais para um sistema democrático de gestão?”, o Professor aponta a dificuldade de equilibrar os princípios democráticos da escuta ativa e do diálogo, mencionados anteriormente na resposta sobre o conceito de democracia, com a necessidade de cumprir diretrizes e resoluções estaduais, evidenciando o desafio de conciliar a autonomia democrática dos sujeitos com os limites impostos pelas regulamentações, conforme destaca o trecho a seguir:

Em uma escola, todo ano o Estado solta resoluções a serem cumpridas, então, dentro dessa gestão democrática, o gestor teria que partir delas. Se você falar uma coisa fora da resolução, algo que não pode ser feito, não significa que a escola não está sendo democrática. Eu tenho que obedecer àquela resolução. Também existe o bom senso, pelo que eu percebo a pessoa também tem que saber contrabalancear (Entrevista com PEB, 18 de nov. de 2024).

Nesse sentido, assim como mencionado anteriormente pelo vice-diretor, o Professor ressalta a importância da utilização do bom senso pelos membros da comunidade, para equilibrar direitos e deveres, evitando desgastes desnecessários nas relações.

Apesar da pouca familiaridade com o termo gestão democrática, quando questionado, o representante dos estudantes soube associar claramente o conceito à experiência prática, vivenciada nas reuniões e atividades do Grêmio Estudantil e no Colegiado Escolar, bem como associou o conceito de democracia ao exercício da cidadania que ocorre fora dos muros da escola, conforme demonstrado na fala a seguir:

Na realidade eu nunca ouvi falar, mas eu acho que seria mais a parte de gerir a escola em si com um meio de democracia, um meio mais por votos, mais amplo, como a gente vive na nossa democracia no Brasil (Entrevista com Representante dos Estudantes, 29 de nov. de 2024).

Assim como os demais entrevistados, sua compreensão de gestão democrática destaca a ideia de uma administração escolar que envolve diálogo, votos e decisões

coletivas, cujo aprendizado se deu por meio da vivência participativa dentro do Colegiado e do Grêmio Estudantil. Nesse sentido, Antunes (2002) afirma que a prática da democracia é um processo de aprendizado contínuo e reforça que "democracia é algo que se aprende e se aprende, principalmente, praticando-a, vivenciando-a" (Antunes, 2002, p. 35).

Ao ser questionado sobre qual era o seu entendimento sobre gestão democrática, o representante dos responsáveis necessitou de um breve auxílio do pesquisador para que pudesse refletir sobre a resposta e associou o termo à gestão escolar que vem sendo desenvolvida na escola, desde seu primeiro contato com a instituição. Em sua fala, o participante apresenta elementos que correspondem às práticas de gestão democrática, como escuta ativa, diálogo e atendimento às demandas da comunidade, conforme evidenciado na fala a seguir:

Como eu já disse, nós somos ouvidos, levamos conhecimento, pedimos auxílio. Eu por exemplo, já pedi auxílio várias vezes em relação a educadores, em relação a funcionários. Então, eu achei legal, funcionou. Comigo, pelo menos, funcionou (Entrevista com representante dos responsáveis, 03 de dez. de 2024).

Nesta seção, foi apontada a correlação entre o diálogo e a escuta ativa com a gestão democrática da instituição pesquisada, segundo a perspectiva dos entrevistados, que representam os diferentes setores da comunidade escolar. Também foi apontada a importância de ouvir as diferentes perspectivas, respeitando as experiências, formações e contextos de cada indivíduo, fortalecendo os laços entre a escola e a comunidade através da empatia ao atender as demandas e necessidades dos participantes, conforme ilustrado no trecho anterior.

Em síntese, as falas do professor e do vice-diretor destacam que a democracia no contexto escolar não se resume apenas ao direito de fala, mas envolve a capacidade de mediar demandas, de forma clara e sensível, através do discernimento. Além disso, reconhecem a necessidade de equilibrar direitos, deveres e limitações das regulamentações, baseando-se no discernimento e na escuta atenta.

A perspectiva do representante dos alunos e do representante dos responsáveis, reforça a prática democrática como algo tangível no cotidiano escolar, associando a gestão democrática ao aprendizado e à vivência democrática,

aprimorada por meio da participação ativa no Colegiado Escolar e demais espaços de participação e diálogo coletivo.

De forma geral, as falas convergem para a visão de que a democracia na gestão escolar exige escuta ativa, comprometimento com o planejamento coletivo, clareza na comunicação, transparência no processo decisório e abertura para que todas as vozes sejam ouvidas e consideradas.

3.6.3 FRAGILIDADES E POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR

Esta seção se dedica à análise dos apontamentos realizados pelos entrevistados ao serem questionados sobre os possíveis obstáculos que dificultam a efetividade da gestão democrática na instituição pesquisada, bem como sobre os pontos positivos e potencialidades que possam auxiliar no fortalecimento dos processos democráticos da escola.

As análises são baseadas nas respostas aos questionamentos números 4, 5 e 6 (Apêndice A), direcionados à equipe gestora, e as questões de números 4, 5 e 11 (Apêndices B e C), direcionadas aos membros representantes do Colegiado Escolar.

Em relação às respostas obtidas ao questionamento: “Quais dificuldades que você identifica na escola quanto ao engajamento e participação dos membros da comunidade escolar?”, os entrevistados apontaram obstáculos em relação ao engajamento dos responsáveis, à divulgação das atividades escolares, ao excesso de atribuições da rotina cotidiana e aos problemas quanto à elaboração e atualização dos documentos orientadores da instituição.

O principal desafio apontado pela equipe gestora e pelos representantes do Colegiado foi a resistência dos responsáveis em se envolver nas atividades escolares. Essa barreira foi apontada por todos os entrevistados, equipe gestora e membros do Colegiado Escolar. Em sua fala, o vice-diretor observa que os pais tendem a comparecer à escola apenas nos momentos de crise, relacionados a problemas disciplinares ou de desempenho escolar, mas dificilmente participam de forma proativa para acompanhar regularmente o desenvolvimento dos filhos ou para reconhecer o trabalho realizado pela escola, conforme demonstra a fala a seguir:

A participação dos pais só é participação quando é para reclamar, para questionar, para falar que o filho foi com nota ruim. São poucos os pais que vêm aqui para saber como é a relação do filho, se ele está bem, como é que ele está, ou para elogiar a escola. Geralmente, são coisas mais negativas do que mais positivas (Entrevista com Vice-Diretor, 29 de nov. de 2024).

O Diretor escolar reforça essa percepção ao afirmar que a omissão dos responsáveis em relação aos assuntos escolares se reflete diretamente na baixa adesão às reuniões de pais, fato que foi evidenciado anteriormente por meio dos registros escolares no segundo capítulo desta dissertação. Ao apontar as principais dificuldades observadas na instituição, é possível perceber que a equipe gestora reconhece o distanciamento entre a escola e os responsáveis, assim como a necessidade de realizar ações para mitigar o problema, conforme demonstra a fala do Diretor a seguir:

Realmente é a participação mais efetiva da família na escola, de participar das reuniões de pais, de acompanhar o boletim do menino, de atender um chamado da escola prontamente. Eu acho que esse detalhezinho ainda tá deixando a desejar (Entrevista com Diretor Escolar, 05 de dez. de 2024).

É importante destacar que ao longo da entrevista, ambos os respondentes da equipe gestora, assim como os demais entrevistados, demonstram ter ciência sobre a dificuldade de engajamento dos responsáveis.

Ao responder a última pergunta do roteiro de entrevista, na qual é permitida a livre manifestação do entrevistado segundo o questionamento “Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência ou sobre gestão democrática na Escola Estadual Caminhos da Cidadania?”, de acordo com os representantes dos estudantes, o representante dos responsáveis e o Especialista entrevistados, a ausência dos responsáveis nas reuniões e assembleias deve-se, em grande parte, à dificuldade dos pais em conciliar compromissos profissionais com os horários estabelecidos para as reuniões, como ressalta o representante dos responsáveis na resposta a seguir:

É a ausência dos pais mesmo. Porque geralmente os pais trabalham muito, então eles acham desnecessário comparecer. O Horário é uma das dificuldades, né? Porque aí acaba que os pais estão trabalhando

no horário que tem reunião (Entrevista com representante dos Responsáveis, 03 de dez. de 2024).

Nesse sentido, o mesmo apontamento é feito pelo representante dos estudantes, conforme evidenciado a seguir:

E também em questão de reuniões escolares de pais e responsáveis, porque nem todos os pais conseguem participar ou estar presentes, e sempre fica nessa separação entre a comunidade escolar e a escola em si. (Entrevista com representante dos estudantes, 29 de nov. de 2024).

Nesse contexto Luck (2013) destaca a importância da contribuição de cada indivíduo, inclusive responsáveis, para que estes também se sintam parte da escola e se responsabilizem pelas decisões e encaminhamentos tomados. Segundo a autora, todo indivíduo exerce poder, independentemente de sua função ou posição, e sua influência sobre a realidade escolar ocorre mesmo sem a consciência ou intenção explícita de sua atividade. A falta de reconhecimento do próprio poder pode resultar em omissão ou passividade, gerando consequências negativas para a organização social.

Além disso, a autora caracteriza quatro diferentes formas de participação: participação como presença ou comparecimento, como representação política, como tomada de decisão e como engajamento. Segundo a descrição dos participantes, as formas mais comumente encontradas no contexto da escola pesquisada consistem na participação como simples comparecimento descrita nas reuniões de pais e entregas de boletins, ou na participação como tomada de decisão, descritas nas reuniões pedagógicas e nos encontros do Colegiado Escolar.

A participação como engajamento, considerada ideal, pode ser encontrada nas reuniões do Colegiado, no entanto ainda requer estratégias mais assertivas como a divulgação prévia das pautas, ampla divulgação de convites e envolvimento pleno, desde a presença até o acompanhamento dos resultados.

Como alternativa para contornar a dificuldade de engajamento dos responsáveis, o representante dos responsáveis sugere a utilização do *WhatsApp* e das redes sociais da instituição como forma de comunicação e informação sobre as atividades, reuniões e principais acontecimentos da instituição, proporcionando aos responsáveis que não podem comparecer presencialmente, uma oportunidade de se

aproximarem dos assuntos escolares. No entanto é preciso que essa estratégia de aproximação seja muito bem elaborada pela equipe gestora, para que o uso dessa ferramenta não se torne invasivo ou inconveniente, podendo gerar outros problemas e surtir efeitos contrários à proposta de aproximação entre família e escola.

A utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), como a sugerida pelo entrevistado, permitem contribuir para ampla divulgação das pautas discutidas, assim como o acompanhamento de diferentes atividades, convites, enquetes e registros audiovisuais dos acontecimentos escolares. Dessa forma, aqueles que não podem comparecer presencialmente têm a oportunidade de se manter informados, opinar e participar, mesmo que de forma remota, fortalecendo o vínculo entre família e escola e facilitando o acompanhamento da vida escolar dos estudantes.

Segundo o Professor entrevistado, a dificuldade de participação é mais evidente no turno da noite. Esse distanciamento dos profissionais, estudantes e demais membros do turno da noite também foi mencionado pelo Especialista, apontando a necessidade de uma visão mais abrangente da instituição, que proponha atividades a partir de uma visão macro que atenda aos três turnos, manhã, tarde e noite sem distinção. O trecho a seguir, evidencia o apontamento feito pelo Professor:

Você já notou? O noturno sempre fica aquém. Mas isso aqui não é somente nessa escola, em todas as escolas que eu já participei, parece que o noturno é outro departamento. (Entrevista com PEB, 18 de nov. de 2024).

Dentre os apontamentos, o representante dos estudantes destaca o desconhecimento dos direitos e deveres por parte dos estudantes como uma barreira que gera conflitos desnecessários. A falta de informação dificulta o consenso e a busca por soluções dialogadas e pode levar a reações mais agressivas ou mal interpretadas, o que compromete o ambiente democrático da escola. O trecho a seguir ilustra o apontamento do representante dos estudantes:

Existem alguns alunos que não sabem como recorrer a esses direitos e acabam indo para o lado mais agressivo. Eu acho que é isso que torna um pouco difícil, um pouco dificultoso. (Entrevista com representante dos estudantes, 29 de nov. de 2024).

Nesse sentido a contribuição dos estudantes na elaboração e divulgação do Regimento Escolar é fundamental para mitigar essas situações de embate, evitando desgastes desnecessários e mediando as relações entre a equipe gestora, pedagógica e o corpo discente.

Outro apontamento realizado pelo vice-diretor e pelo EEB diz respeito à falta de tempo e à intensidade do cotidiano escolar que dificultam a preparação de um diálogo mais eficiente e a elaboração de um planejamento prévio adequado para as tomadas de decisões.

Em resposta ao questionamento sobre quais dificuldades o participante identificava acerca do engajamento da comunidade escolar, o Especialista aponta, que, idealmente, as decisões deveriam ser discutidas previamente, no entanto, a realidade intensa da rotina escolar muitas vezes inviabiliza esse planejamento, conforme podemos perceber na fala a seguir:

Talvez exatamente a questão do tempo. Quando eu falei que, às vezes, as decisões são tomadas em função daquela necessidade que se coloca ali naquele momento, sem um planejamento prévio, porque o ideal é que já tenhamos conversado anteriormente, mais ou menos, para que tenhamos quase que um protocolo de atendimento. Só que nem sempre é possível chegar nesse protocolo por causa dessa intensidade das coisas, dessa falta de espaços para se discutir os acontecimentos (Entrevista com EEB, 29 de nov. de 2024).

Essa falta de tempo e preparação prévia pode refletir na qualidade do diálogo e na participação efetiva, prejudicando a efetividade da gestão democrática, que pressupõe a discussão crítica e reflexiva dos temas abordados.

Para Machado (2023), o planejamento pode ser entendido como a ferramenta metodológica que oferece o apoio para a definição de objetivos e estratégias da organização e seu desdobramento em metas e planos de ação, constituindo assim, um mecanismo para efetivação da gestão estratégica da instituição. Conforme Machado (2023), a gestão estratégica abrange três componentes a visão sistêmica, o pensamento estratégico e o planejamento, componentes fundamentais para o sucesso das ações de gestão da instituição.

Segundo Luck (2009), a ausência de planejamento, que estrutura e unifica as atividades, pode levar a ações marcadas por improviso, falta de direção,

espontaneidade, imediatismo e baseadas em tentativas e erros, fatores que geram diversos prejuízos ao âmbito educacional.

Sem planejamento, há trabalho, mas sem direção clara e sem consistência entre as ações. Conforme Luck (2013), essa forma de administrar, baseada em crises, é caracterizada por descobertas ocasionais e espontâneas, de natureza imediatista e limitada em seu alcance. Além disso, é fortemente influenciada pela prática de agir por tentativas e erros, o que dificulta a construção de estratégias mais consistentes e planejadas. Segundo a autora, o planejamento estratégico é fundamental para superar essa situação e permite uma análise sistemática da realidade, embasando decisões mais objetivas e eficientes sobre as ações e recursos necessários, possibilitando uma atuação mais eficiente e competente.

Após serem analisados os principais obstáculos apontados pelos entrevistados, as análises seguintes são realizadas com base nas práticas assertivas e nas potencialidades apontadas pelos entrevistados, ao responderem o questionamento de número 6 (Apêndice A) e 5 (Apêndices B e C): “Que potencialidades você identifica na escola para fortalecer o engajamento e participação da comunidade escolar?”.

Nesse contexto, quando questionados sobre quais potencialidades os participantes identificavam no ambiente escolar, foram mencionados pontos importantes como a localização privilegiada da instituição, o engajamento dos estudantes, a qualificação dos profissionais em exercício e os projetos em andamento.

As potencialidades apontadas estão, em muitos momentos, diretamente relacionadas às dificuldades citadas anteriormente, indicando que estratégias adequadas podem contribuir diretamente para mitigação desses problemas. Além disso, as potencialidades citadas podem ser exploradas de forma aprofundada no plano de ação educacional como uma base sólida para o fortalecimento da gestão democrática.

Quanto ao alunado atendido pela instituição, a equipe gestora e o representante dos professores consideram um público receptivo e tranquilo, que não apresenta grandes problemas disciplinares e destacam que os alunos possuem uma boa relação com a escola, sendo respeitosos e envolvidos, conforme apontado na fala do docente a seguir:

Nessa escola nossos alunos têm um perfil muito bom onde podemos estabelecer um diálogo muito bom com eles. Quando chamamos para conversar, eles não são agressivos, eles são abertos, muito abertos ao diálogo. Os professores também são. Eu acho que eles são competentes, envolvidos com a escola (Entrevista com PEB, 18 de nov. de 2024).

O vice-diretor identifica essa relação harmoniosa como um ponto positivo e aponta o potencial dos estudantes da escola quando comparado ao público de outras instituições da região, conforme apontado na fala a seguir:

Porque a nossa comunidade, em questão de alunos, é muito boa. Os alunos daqui da nossa região são alunos que quando comparados a alunos de outra escola, de outra região, você vai ver que nós estamos no céu (Entrevista com vice-diretor, 29 de nov. de 2024).

Além disso, foi apontado pelo vice-diretor que o principal potencial da escola reside em ser a única instituição pública de ensino médio na região, fato que foi evidenciado na descrição da instituição, realizada no segundo capítulo dessa dissertação. A exclusividade na oferta de ensino médio pode ser uma vantagem para atrair mais envolvimento da comunidade se forem implementadas estratégias flexíveis, como o uso de aplicativos de comunicação e redes sociais, sugerido pelo representante dos responsáveis.

Outro ponto positivo apontado pela equipe gestora e pelo EEB se refere à boa qualidade atribuída ao trabalho do corpo docente em exercício na instituição. Segundo o EEB, apesar da falta de tempo para articulação, se houver uma melhor organização e espaços adequados para discussão, os talentos apresentados pelos profissionais podem ser melhor aproveitados para fortalecer o trabalho coletivo, conforme apontado na fala seguir:

Nessa escola em especial, eu identifico muitos professores, especialmente professores com grandes potenciais. No entanto, como não temos tempo para essa articulação, isso não é tão identificado ou então não é tão valorizado, isso não fica tão a serviço do grupo pela falta dessa negociação anterior, sabe? (Entrevista com EEB, 29 de nov. de 2024).

Para a equipe gestora, a qualidade didática do corpo docente também representa um diferencial positivo para a instituição, conforme apontado na fala do vice-diretor a seguir:

Outra potencialidade são os professores. Aqui os efetivos têm uma qualidade boa até então, de didática e de ensino. Nossa escola, quanto aos professores, eu acho que nos destacamos bastante aqui na região (Entrevista com vice-diretor, 29 de nov. de 2024).

Quanto à qualidade do corpo docente e demais profissionais da instituição, foi evidenciado no Capítulo 2 que a escola conta com profissionais efetivos muito bem qualificados. Conforme evidenciado no “Quadro 2 – Formação profissional do corpo docente”, dentre os 35 professores efetivos, 2 apresentam formação em doutorado, 4 em mestrado e 21 apresentam especialização concluída.

Ao organizar melhor os momentos de diálogo e troca de experiências, como por exemplo o tempo de Módulo II, a partir um planejamento mais estruturado, é possível que as habilidades individuais dos professores possam ser mobilizadas de forma mais produtiva. Da mesma forma, Luck (2015) defende a valorização das capacidades individuais dos sujeitos como forma de fortalecimento do vínculo com a instituição. Segundo Luck (2015), é necessário centrar-se na mobilização do elemento humano, aproveitando a energia e o talento organizados coletivamente, como condição essencial para melhorar a qualidade do ensino e fortalecer a identidade escolar.

Com relação a estrutura física da instituição, esta foi mencionada pela equipe gestora e pelo especialista em seus apontamentos, os quais afirmaram que a escola possui uma estrutura física e recursos muito bons, que permitem o desenvolvimento e a implementação de diferentes projetos, podendo, inclusive, auxiliar na integração do turno da noite às demais atividades da escola, conforme apontado na fala do especialista a seguir:

A escola tem capacidade de desenvolver muitos e diferentes projetos, porque ela tem a questão dos recursos financeiros, ela tem a questão do prédio, ela tem a questão de número de pessoal, ela tem muitas coisas que contribuem para que diferentes projetos fossem desenvolvidos. No entanto, ficamos muito restritos à informática, a uma biblioteca, a uma atividade esportiva. (Entrevista com EEB, 29 de nov. de 2024)

É importante destacar que, conforme mencionado no segundo capítulo, a escola conta com 12 salas, laboratório de informática, laboratório de ciências, sala de vídeo, biblioteca, refeitório, 2 quadras poliesportivas sendo uma delas com cobertura e outra sem cobertura, onde toda a infraestrutura é dividida em 3 andares sendo o 1º e 2º andares com rampa de acessibilidade.

Segundo a sugestão do especialista, estes recursos podem ser utilizados para integrar mais os estudantes do turno noturno e envolver suas famílias, auxiliando na superação da exclusão percebida pelos integrantes do turno da noite.

De forma complementar à percepção das potencialidades da instituição, os participantes foram questionados sobre o conhecimento e a relevância da implementação de projetos na instituição. As análises a seguir são realizadas de acordo com as respostas obtidas para a pergunta de número 10 (Apêndice A) e 11 (Apêndices B e C): “Quais projetos são desenvolvidos na escola? Você acredita que eles favorecem a participação da comunidade escolar?”.

Ao serem questionados sobre a avaliação e a implementação de projetos nas instituições escolares, todos os participantes apresentaram uma avaliação positiva em relação ao tema e citaram como potencialidades os projetos da Mostra Cultural e o projeto esportivo de Handebol. No entanto, alguns entrevistados como o vice-diretor, o professor e o especialista em educação básica, apontaram a necessidade de oficialização e incorporação desses projetos de forma oficial na escola, conforme evidenciado na fala do vice-diretor a seguir: “Projeto da escola em específico mesmo, documentado, não tem nenhum”. (Entrevista com vice-diretor, 29 de nov. de 2024).

Além disso, o especialista em educação básica menciona que os projetos da escola, embora atendam a demandas pontuais da comunidade, muitas vezes não estão alinhados ao PPP conforme o relato a seguir:

Acho que a escola tem projetos que atendem a comunidade, mas esses projetos ainda não se configuram, talvez, como da instituição, de forma tão... Eu diria tão... Ainda não achei a palavra. Ainda não estão nesse projeto político. Eles ficam muito relacionados ao grupo de profissionais presente na escola, ou ao período, ou ao turno, e aí acaba que não é uma coisa da instituição (Entrevista com EEB, 29 de nov. de 2024).

Segundo o especialista, esses projetos acabam ficando restritos a grupos específicos ou a períodos determinados, em vez de serem integrados à escola como um todo, o que pode comprometer a continuidade e a longevidade dessas ações pedagógicas. Ao longo de sua fala, o Especialista aponta as diferentes potencialidades já citadas anteriormente, como profissionais qualificados, boa infraestrutura e recursos, e anseia que a instituição se desenvolva nessa área.

Com relação a potencialidade dos projetos esportivos, ao responder à última pergunta da entrevista semiestruturada, em que é dada a palavra ao participante para fazer livres considerações sobre o tema, a representante dos responsáveis relata ter sido participante de um projeto de Handebol na adolescência, projeto semelhante ao desenvolvido pelo professor de educação física na instituição pesquisada, conforme ilustrado na fala a seguir:

O projeto, me perdoe, falei lá em cima que não lembrava, mas tem o projeto do Professor de Educação Física, do Handebol, que é um bom projeto de esporte, que ajudou muitas meninas, só não ajudou quem não quis. Elas (atletas participantes) estavam em uma situação de risco, que hoje a gente fala vulnerabilidade. Apesar de eu ter uma idade um pouco avançada, eu já fui aluna do handebol, então, eu sei que o projeto é bacana (Entrevista com representante dos responsáveis, 03 de dez. de 2024).

A responsável relata a importância da contribuição do esporte para seu desenvolvimento pessoal e aponta o potencial positivo que o projeto desenvolvido na instituição representa na vida de algumas estudantes da Escola Estadual Caminhos da Cidadania.

Após analisadas a percepção dos entrevistados quanto as dificuldades e potencialidades da instituição, ao serem questionados sobre o conhecimento e a participação na elaboração dos principais documentos orientadores, a equipe gestora e os profissionais da escola revelaram percepções críticas em relação à relevância do PPP e do Regimento Escolar.

Em resposta ao questionamento de número 10 (Apêndice A) e 9 (Apêndices B e C), que busca investigar os documentos orientadores da instituição, por meio da pergunta: “Sobre os documentos orientadores da escola, como o PPP e o Regimento Escolar, como você acredita que eles devem ser construídos?”, é possível perceber um consenso, entre os profissionais da escola, de que esses documentos existem

formalmente, mas carecem de aplicação prática efetiva no cotidiano escolar. Para Veiga (2013), a clareza em relação aos objetivos e às finalidades pedagógicas da escola é fundamental para a formação de cidadãos críticos e transformadores.

De acordo com a resposta emitida pelo Especialista em Educação Básica, assim como a equipe gestora, esses documentos deveriam ser construídos com base em estudos aprofundados e reuniões frequentes, conforme abordado na resposta emitida pela EEB, a seguir:

Penso que eles deveriam ser construídos a partir de muitos estudos e muitas reuniões. E, talvez, por isso, ele nem tem esse lugar de tanta relevância, nem o PPP, nem o Regimento possuem um lugar de muita relevância no dia a dia da escola, quando deveriam ter. Mas ele é fruto, talvez, dessa desarticulação. A gente teria que estar sempre se reportando à construção, revisão, para que ele fosse sempre atualizado, compreendido e incorporado. Nenhum dos dois documentos acabam sendo, infelizmente (Entrevista com EEB, 29 de nov. de 2024).

No entanto, é possível perceber na fala dos entrevistados, assim como no capítulo descritivo que evidencia a necessidade de atualização desses documentos, que na prática cotidiana o PPP e o regimento são tratados como protocolos formais, sem se destacar nas atividades rotineiras da instituição, carecendo de maior comprometimento, conforme descrito a seguir, na fala do vice-diretor:

Bom, é como se fosse uma utopia, todo mundo teria que participar, mas na hora do vamos ver, ninguém participa. Fica a cargo, ou da supervisora ou a cargo da direção. Depois que se escrevem todos os documentos, seguindo resoluções, seguindo os documentos orientadores, divulga-se para os colegas. Nesse momento acontecem todos os problemas, eles querem mudar tudo. Só que ninguém encabeça nada. O PPP deveria ser construído com uma participação coletiva, mas isso é uma utopia que não acontece (Entrevista com vice-diretor, 29 de nov. de 2024).

Por outro lado, o vice-diretor traz uma visão mais cética, descrevendo a participação coletiva como uma utopia. A fala do Vice-Diretor revela uma visão crítica sobre o processo de elaboração do PPP na instituição, destacando a distância entre o ideal participativo e a realidade prática da rotina escolar.

Segundo o participante, a responsabilidade recai sobre poucos membros da gestão, como a supervisora ou a direção, enquanto o restante da equipe só se envolve

posteriormente, muitas vezes propondo alterações, mas sem assumir a liderança ou contribuir de forma efetiva no processo. Conforme autores como Veiga (2013) e Luck (2009), os princípios orientadores da construção do PPP destacam que o documento deve ser fruto de um processo participativo, dialógico e democrático, diferente do que foi evidenciado na fala do entrevistado.

A perspectiva do representante dos professores reforça a necessidade de revisão periódica do PPP e a ideia de que os documentos orientadores devem ser dinâmicos e adaptáveis às constantes mudanças da realidade escolar, conforme afirma a fala a seguir:

O que eu penso do PPP e do Regimento Escolar? Eu penso que são coisas dinâmicas. Não adianta você ter um PPP maravilhoso, cheio de palavras bonitas, um regimento escolar, todo, assim, bonito, mas não praticado (Entrevista com PEB, 18 de nov. de 2024).

Assim como o especialista em educação básica, o representante dos professores também defende que um PPP bem elaborado, mas não praticado, perde sua eficácia. Nesse contexto, Veiga (2013) enfatiza a importância da avaliação contínua do PPP, destacando que esse processo deve ser visto como algo dinâmico e permanente, que transcende a simples medição de resultados. Para a autora, a avaliação é fundamental para aprimorar o PPP, orientando as práticas pedagógicas e auxiliando na definição das ações da escola, sempre alinhadas aos seus objetivos educacionais.

As respostas, provenientes do representante dos estudantes e do representante dos responsáveis ao questionamento, apresentam um distanciamento significativo em relação ao PPP, evidenciado pelo desconhecimento sobre o teor desse documento, conforme ilustra a fala do representante dos estudantes: “Sobre PPP? Já ouvi falar, mas eu não me lembro bem como funciona” (Entrevista com representante dos estudantes, 29 de nov. de 2024).

Ao ser questionada sobre o PPP, o representante dos responsáveis também apresentou desconhecimento, conforme ilustrado no trecho da entrevista a seguir:

Pesquisador: E o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar? Você já ouviu falar sobre eles?

Representante dos responsáveis: Só por alto. Nunca tive participação (Entrevista com representante dos responsáveis, 03 de dez. de 2024).

Os dados acima apontam para a necessidade de maior integração e disseminação dos documentos orientadores entre os alunos, que são parte essencial da comunidade escolar. Segundo Veiga (2013), o PPP deve assumir um papel de guia ou meio para a ação pedagógica. Para a autora, a elaboração do PPP é fundamental e requer um esforço coletivo, de todos os envolvidos, para definir o tipo de escola que desejam, as finalidades que pretendem alcançar e o tipo de sociedade que desejam construir.

Em síntese, a partir das três últimas seções, abordando a realização dos processos decisórios da instituição (seção 3.6.1), a perspectiva dos entrevistados sobre os conceitos de democracia e gestão democrática (seção 3.6.2) e as possíveis dificuldades e potencialidades apontadas pelos participantes (seção 3.6.3), foi possível perceber que a escola possui iniciativas democráticas, assim como estruturas formais de participação, sendo o Colegiado Escolar o modelo mais eficiente e formal da instituição. Também foi percebido um esforço da equipe gestora para envolver diferentes atores nos processos decisórios. Contudo, fragilidades como a rotina intensa, a falta de compreensão sobre a importância dos espaços participativos e a baixa adesão da comunidade foram apontados pelos participantes como desafios que podem comprometer a efetividade da gestão democrática implementada.

Quanto aos processos decisórios, o Colegiado Escolar se destaca como o principal mecanismo deliberativo da instituição, sendo apontado como um espaço democrático, onde são respeitados o direito de fala, a escuta ativa e a decisão da maioria. No entanto, segundo os entrevistados, a falta de conscientização da comunidade sobre seu potencial e a baixa participação, evidenciada pelas atas no segundo capítulo da dissertação, limitam a pluralidade de ideias e a representatividade da comunidade escolar, indicando a necessidade de estratégias que ampliem o engajamento da comunidade. Mesmo que não tenham o direito ao voto, o Colegiado permite a livre manifestação de qualquer membro participante, tornando valiosa toda e qualquer contribuição.

Ao abordar os conceitos de democracia e gestão democrática, os entrevistados associaram os conceitos ao comprometimento com o planejamento coletivo, à clareza

na comunicação, à transparência no processo decisório e à abertura para que todas as vozes sejam ouvidas e levadas em consideração.

Os desafios identificados nas entrevistas refletem questões já evidenciadas no segundo capítulo, como o engajamento dos responsáveis, a sobrecarga da rotina cotidiana e as dificuldades quanto à construção, atualização e aplicação prática dos documentos orientadores fundamentais da instituição. Como pontos positivos e potencialidades, foram identificados pelos participantes, a localização da escola, o engajamento dos estudantes, a qualificação dos profissionais e os projetos em andamento, oferecendo uma base sólida para elaboração das propostas do plano de ação educacional, para a mitigação das dificuldades apontadas e para o aprimoramento da gestão democrática implementada.

4. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

O plano de ação proposto visa fortalecer a gestão democrática na Escola Estadual Caminhos da Cidadania, orientando-se por três frentes principais: o fortalecimento de projetos institucionais abertos à participação da comunidade; a ampliação de poderes deliberativos para outras instâncias além do Colegiado Escolar; e a atualização do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e do Regimento Escolar.

Para a elaboração das estratégias, foi utilizada a ferramenta 5W2H, que é amplamente utilizada como uma metodologia prática para o planejamento e a implementação de planos de ação, sendo indicada para subsidiar a tomada de decisão, em diferentes contextos organizacionais.

Conforme Campos (2020), a ferramenta 5W2H representa um método simples e eficaz para identificar necessidades e definir soluções dentro de uma organização. Funciona como um checklist de ações preventivas e corretivas, detalhando objetivos, responsáveis, custos e prazos. Essencial para a implementação de um plano de ação, o 5W2H auxilia na transformação de estratégias em etapas concretas, permitindo um acompanhamento claro e estruturado do progresso das atividades.

Conforme as orientações descritas por Campos (2020), a ferramenta é amplamente aplicável, podendo ser utilizada tanto no ambiente corporativo quanto na vida pessoal, auxiliando desde o planejamento orçamentário até a organização de processos. No contexto empresarial, o 5W2H contribui para o planejamento estratégico, otimização de recursos, aprimoramento da gestão de pessoas, entre outras aplicações, tornando-se uma ferramenta versátil para diversas áreas e objetivos.

Segundo Campos (2020), a ferramenta oferece um esquema sistemático baseado em perguntas fundamentais para a organização de atividades, que são representadas pelas iniciais de cinco palavras, em inglês, que começam com W (What, Why, Where, When e Who) e duas que começam com H (How e How Much), conforme ilustrado na figura a seguir:

Quadro 12 – Ferramenta 5W2H

What (O que será feito):	Define as ações e tarefas específicas a serem realizadas.
--------------------------	---

Why (Por que será feito):	Apresenta a justificativa ou os objetivos que sustentam a ação.
Where (Onde será feito):	Identifica o local ou o ambiente onde as atividades ocorrerão.
When (Quando será feito):	Estabelece o prazo ou cronograma das ações.
Who (Por quem será feito):	Designa os responsáveis pela execução das tarefas.
How (Como será feito):	Especifica os métodos, processos ou estratégias adotados.
How Much (Quanto custará fazer):	Estima os custos financeiros envolvidos na execução.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A ferramenta 5W2H é indicada para subsidiar a tomada de decisão sobre a orientação e implementação de um plano de ação, oferecendo instrumentos para operacionalizar a gestão de projetos por meio de um esquema de perguntas.

Esse esquema de perguntas permite ao implementador do plano de ação realizar um planejamento prévio sobre qual tarefa será realizada, por qual motivo será realizada, onde será realizada, quando será realizada, quem serão os colaboradores, como serão realizados os processos e quais os recursos necessários para a execução das etapas. Assim, o Plano de Ação Educacional detalha todas as etapas, prazos, espaços, além dos recursos humanos e financeiros necessários para a execução das ações planejadas, evidenciando sua importância e viabilidade.

Assim, o presente capítulo foi estruturado em três seções, abordando especificamente cada uma das diferentes estratégias de ação que buscam fortalecer a gestão democrática implementada.

A primeira frente trata da atualização dos documentos orientadores da instituição, representados pelo Projeto Político Pedagógico e pelo Regimento Escolar, considerando sua relevância como documentos norteadores das práticas pedagógicas e da formação cidadã. Essa atualização pode ser conduzida de forma participativa, utilizando ferramentas como assembleias presenciais, fóruns digitais, grupos de WhatsApp e reuniões online. O objetivo seria coletar contribuições da comunidade escolar e garantir que os documentos reflitam as demandas e valores compartilhados pela escola.

A segunda frente sugere a ampliação dos poderes deliberativos para além do Colegiado Escolar e do Conselho de Classe, trazendo a reconstituição do Grêmio

Estudantil como opção para o fortalecimento dos laços entre os estudantes e a instituição. O Plano de Ação Educacional (PAE) apresentado tem como objetivo expandir os espaços de participação dos estudantes, por meio da reativação do Grêmio Estudantil e da atribuição de responsabilidades e poderes deliberativos a essa instância.

Essa proposta reconhece os alunos como agentes ativos no processo educativo, cujas demandas, opiniões e perspectivas são fundamentais para o fortalecimento da gestão democrática na escola. Assim, esta iniciativa busca estimular o envolvimento dos estudantes na rotina escolar, promovendo, ao mesmo tempo, sua autonomia e fomentando a participação dos estudantes na tomada de decisões na deliberação de responsabilidades.

Foi observado, segundo as entrevistas realizadas, que os estudantes da escola apresentam um perfil engajado, o que torna viável fortalecer agremiações estudantis, como o Grêmio Estudantil e, futuramente, expandir a dinâmica desta etapa do PAE para os Clubes de Protagonismo vinculados à política pública do EMTI implementado no início de 2024. A partir da delegação de responsabilidade e poderes deliberativos, seria possível atribuir maior protagonismo aos estudantes, conferindo-lhes responsabilidades em processos decisórios importantes da escola como: Planejamento e execução de eventos culturais, apresentações artísticas, organização de comemorações e datas importantes, contribuição na organização dos eventos de formatura, colaboração na organização das equipes para participação em torneios intercolégiais, criação de canais de comunicação entre os estudantes, assim como a divulgação de informações e auxílio na administração das redes sociais da instituição.

Por fim, a terceira frente do Plano de Ação Educacional busca fomentar a participação da comunidade escolar, por meio da formalização e ampliação dos projetos já existentes na escola. Nesse sentido, busca formalizar o suporte técnico e pedagógico ao Projeto Esportivo de Handebol, de modo a oficializá-lo e incluí-lo nos documentos orientadores da instituição.

A formalização dessas ações no PPP busca inibir o caráter individualista que, por vezes, é atribuído a essas iniciativas, transformando-as em compromissos coletivos da comunidade escolar e, conseqüentemente, compartilhando com todos os atores a responsabilização pelas ações e pelo sucesso do projeto. Tal integração

também permite garantir a continuidade e a longevidade desses projetos, mesmo em cenários de mudanças na equipe gestora ou no corpo docente.

Ao propor estas três iniciativas, este Plano de Ação Educacional foi pensado para mitigar as dificuldades e obstáculos evidenciados no capítulo descritivo através dos documentos oficiais, como atas das instâncias deliberativas, registros do SIMADE, registros da equipe gestora e pedagógica, bem como as dificuldades apontadas no capítulo analítico, por meio das entrevistas semiestruturadas com os principais representantes da comunidade escolar. Além de minimizar ou suprimir as dificuldades apontadas, as três frentes propostas para este plano de ação também buscam amplificar as potencialidades apontadas pelos entrevistados no terceiro capítulo, como a existência de projetos de sucesso, representados pela Mostra Cultural e o Handebol, o bom convívio e engajamento dos estudantes e a boa qualificação dos profissionais em exercício na escola.

Para uma melhor compreensão do contexto, o quadro a seguir relaciona as evidências e os apontamentos descobertos ao longo da dissertação, com as respectivas propostas para mitigar suas dificuldades ou aprimorar suas potencialidades:

Quadro 13 – Relação entre as propostas de ação e as evidências apontadas

Propostas de ação	Objetivos	Evidências encontradas	Apontamentos dos entrevistados
Atualização dos documentos orientadores: PPP e Regimento Escolar	Promover a revisão e atualização do PPP e do Regimento Escolar, garantindo que esses documentos estejam alinhados às demandas atuais da comunidade e às legislações vigentes.	Conforme evidenciado, PPP e Regimento não têm sido atualizados periodicamente. Última atualização do PPP foi realizada em 2021 e do Regimento em 2022. Regimento é similar ao modelo padronizado, necessitando de identidade.	Dificuldades na construção, atualização e aplicação prática dos documentos orientadores da instituição; Intensidade da rotina e sobrecarga cotidiana dificultam o planejamento; Representantes dos estudantes e responsáveis não apresentaram certo distanciamento de sua elaboração e conteúdo.
Ampliação de poderes deliberativos, por meio da Reestruturação do Grêmio Estudantil.	Reconstituir o Grêmio Estudantil baseado no modelo vigente do Colegiado Escolar; Delegar aos estudantes responsabilidades em processos decisórios. Desenvolver competências socioemocionais e cidadãs, por meio da vivência e da experiência democrática.	No Grêmio Estudantil, foi evidenciada a ausência de registros consistentes dos encontros. Entre 2013 e 2017, foram contabilizados apenas 18 registros de atas, e não há registros posteriores a 2017. Quanto ao Conselho de Representantes de Turma, não há registros dos encontros. Foram encontrados somente os resultados das votações.	Falta de compreensão sobre a importância dos espaços participativos. O Colegiado Escolar é destacado como o principal mecanismo deliberativo, e descrito como espaço democrático que respeita o direito de fala, escuta ativa e decisão da maioria. Também permite a livre manifestação de qualquer participante; Nesse contexto, é proposto que o funcionamento do Colegiado Escolar seja replicado em outras instâncias.
Fortalecimento de projetos e eventos institucionais.	Fortalecer e oficializar o projeto de Handebol, como uma forma de ampliar a visibilidade da instituição, promovendo sua identidade e fomentando a integração dos responsáveis com a instituição através do esporte.	Foram evidenciados indícios da baixa participação dos responsáveis: Na Reunião de Pais, existem poucos registros e não foi possível contabilizar a presença dos responsáveis; o Conselho de Classe não conta com a participação de responsáveis e alunos, comparecendo na maioria das vezes em momentos de crise, demonstrando abertura para participação.	Localização privilegiada da escola no centro do bairro; Engajamento dos estudantes e convívio harmonioso; Já possui projetos educacionais em andamento, o que representa uma base sólida para a ampliação dos mesmos; Excelente infraestrutura física. Corpo docente qualificado; Representante dos responsáveis elogia o projeto de Handebol.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Ao longo desse planejamento, a escola busca reafirmar seu compromisso com a inclusão e a corresponsabilidade de todos os envolvidos com a implementação e o acompanhamento das ações propostas, promovendo um ambiente participativo que valorize as vozes de todos os seus atores. A implementação dessas ações busca consolidar a gestão democrática como um princípio organizador da instituição, contribuindo para uma formação cidadã mais plena e alinhada às necessidades da comunidade escolar.

4.1 REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS ORIENTADORES

A primeira proposta de ação trata da atualização dos principais documentos orientadores da instituição, o PPP e o Regimento Escolar, considerando suas relevâncias escolares como documentos norteadores dos objetivos educacionais, das práticas pedagógicas e da formação cidadã. O processo de revisão e atualização pode ser conduzido de forma participativa, utilizando ferramentas como assembleias presenciais, fóruns digitais, grupos de WhatsApp e reuniões online.

O processo de atualização pode ser iniciado com a formação de comissões compostas por gestores, professores, estudantes e responsáveis, que analisariam os documentos atuais, identificando pontos a serem revisados. Após a análise inicial, as propostas preliminares podem ser apresentadas à comunidade em reuniões abertas, ou de forma online, com ampla divulgação, por meio de murais da escola e redes sociais (Facebook e Instagram).

Conforme proposto durante a entrevista com o representante dos responsáveis, o plano de ação pode contar com a criação de grupos fechados de WhatsApp com os responsáveis, destinados à emissão de informes e convites sobre reuniões, assembleias e demais atividades escolares relevantes, uma vez que o envolvimento direto da comunidade na validação das mudanças reforça o compromisso coletivo com os objetivos educacionais e a responsabilização de todos pelo desenvolvimento e acompanhamento de todo o processo.

Ao longo desse planejamento, a escola busca reafirmar seu compromisso com a gestão democrática e com a corresponsabilidade, promovendo um ambiente participativo que valorize as vozes de todos os seus atores. A implementação dessas ações pode consolidar a gestão democrática como um princípio organizador da

instituição, contribuindo para uma formação cidadã mais plena e alinhada às necessidades da comunidade escolar.

Como objetivo geral, este plano de ação busca promover a revisão e atualização do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar da Escola Estadual Caminhos da Cidadania, garantindo que esses documentos estejam alinhados às demandas atuais da comunidade escolar, em conformidade com as legislações vigentes e aos princípios de gestão democrática, definindo de forma clara quais os rumos, objetivos educacionais e valores devem ser desenvolvidos para formação plena e cidadã de seus educandos.

Os objetivos específicos incluem fomentar a participação ativa e colaborativa de gestores, professores, alunos e responsáveis neste processo de análise e revisão do PPP e do Regimento, assegurar a conformidade dos documentos com a legislação educacional, incluindo as adequações necessárias às novas modalidades de ensino como NEM e EMTI, incluir a operacionalização de projetos que já vêm sendo realizados na instituição para garantir a contribuição de todos no processo de desenvolvimento e continuidade desses projetos, refletir as necessidades e os valores compartilhados por todos os segmentos da escola, assim como criar oportunidades para a ampliação de poderes deliberativos a outras instâncias, por exemplo, o Grêmio Estudantil.

Para organizar e estruturar as ações propostas de maneira mais eficiente foi empregada a ferramenta 5W2H, que permite detalhar cada etapa do processo de implementação. O Quadro 14, a seguir, apresenta as ações planejadas, seus objetivos, os responsáveis pela execução, os prazos estabelecidos, os locais de realização, a metodologia aplicada e os custos necessários à implementação de cada etapa:

Quadro 14 – Planejamento para revisão e atualização dos documentos orientadores

O QUE (WHAT)	PARA QUE (WHY)	ONDE (WHERE)	QUANDO (WHEN)	QUEM (WHO)	COMO (HOW)	QUANTO CUSTA (HOW MUCH)
Revisão e atualização do PPP e do Regimento Escolar.	Garantir conformidade com a legislação vigente. Alinhar os documentos às necessidades da comunidade escolar. Definir objetivos educacionais claros e nortear práticas pedagógicas e administrativas.	Infraestrutura da escola para reuniões e assembleias. Plataformas e ferramentas digitais como: Google Meet, Google Docs, Google Formulários e WhatsApp. Murais da escola e redes sociais para ampla divulgação.	Implementação de 4 a 6 meses. Etapas mensais conforme cronograma.	Equipe gestora: coordenação do processo. Equipe docente: contribuição com propostas. Alunos e responsáveis: participação por meio de propostas e assembleias. Conselho Escolar: validação final.	Formação de comissões responsáveis. Análise dos documentos atuais. Levantamento de propostas e demandas da comunidade escolar. Consulta, validação e divulgação pelo Colegiado Escolar.	Sem custos adicionais, pode ser realizado em reunião presencial ou online.
Formação de comissões	Dividir responsabilidades e assegurar a representatividade de toda a comunidade escolar no processo.	Infraestrutura da escola, Google Meet ou grupos de WhatsApp com membros das comissões.	1ª e 2ª semanas de execução	Equipe gestora: Organiza as comissões formadas por professores, alunos e responsáveis.	Convocação de interessados e definição de papéis e cronograma de trabalho.	Sem custos adicionais, pode ser realizado em reunião presencial ou online.

Análise e diagnóstico dos documentos atuais.	Identificar pontos críticos que necessitam de revisão ou atualização.	Reuniões presenciais e ferramentas digitais como: Google Meet, Google Docs., Google Formulários e WhatsApp.	1º mês.	Comissões temáticas compostas por docentes, alunos e responsáveis.	Análise colaborativa dos documentos atuais. Levantamento de adequações necessárias.	Sem custos adicionais, pode ser realizado em reunião presencial ou online.
Consulta pública de levantamento de propostas.	Garantir ampla participação e registrar as demandas da comunidade escolar.	Reuniões presenciais e ferramentas digitais como: Google Meet, Google Docs., Google Formulários e WhatsApp.	2º e 3º meses.	Toda a comunidade escolar: equipe gestora, pedagógica, alunos, responsáveis.	Realização de assembleias presenciais ou online. Levantamento de propostas via formulários físicos ou Google Formulários.	Sem custos adicionais, pode ser realizado em reunião presencial ou online.
Elaboração e redação das propostas finais.	Consolidar as contribuições da comunidade escolar e preparar os documentos revisados.	Infraestrutura da escola, Google Meet, Google Docs.	3º e 4º meses.	Comissões temáticas e equipe gestora.	Compilação de sugestões e redação do texto final.	Sem custos adicionais, pode ser realizado em reunião presencial ou online.
Consulta e validação dos documentos revisados.	Garantir a transparência e legitimar os documentos junto à comunidade escolar.	Infraestrutura da escola.	4º e 5º meses.	Equipe gestora, Colegiado Escolar e comunidade.	Apresentação dos documentos revisados junto ao Colegiado Escolar.	Sem custos adicionais.

Divulgação e implementação dos novos documentos.	Informar à comunidade escolar sobre as mudanças e garantir sua aplicação.	Infraestrutura da escola, salas de aula, murais e redes sociais.	5º e 6º meses.	Equipe gestora, corpo docente e pedagógico.	Divulgação nos murais da escola, redes sociais, salas de aula e reuniões pedagógicas.	Sem custos adicionais.
Monitoramento e avaliação	Monitorar e avaliar constantemente o funcionamento e a efetividade do PPP e do Regimento Escolar.	Reuniões pedagógicas, Módulo II, Google Meet.	Anualmente ou sempre que houver alteração na oferta de etapa ou modalidade de ensino.	Equipe gestora e pedagógica.	Revisão constante dos documentos conforme Resolução estadual SEE nº 4.692 de 2021.	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para descrever com maior clareza as etapas e estratégias de implementação do projeto, a seguir serão apresentadas as etapas cronológicas para implementação do plano de ação educacional proposto. Quanto à etapa de planejamento, é proposto que, inicialmente, seja realizada uma reunião com a equipe gestora da instituição para apresentação do plano de ação, avaliação da sua viabilidade e obtenção da autorização para o início do desenvolvimento das etapas de implementação.

Como etapa subsequente, será necessária a formação de comissões compostas por representantes da equipe gestora, professores, alunos, responsáveis e membros do colegiado escolar. As comissões são destinadas à divulgação e fomento da participação coletiva na construção dos documentos orientadores, a coleta de dados e propostas, avaliação do PPP e do Regimento Escolar vigentes e redação do novo texto a ser incorporado.

Para implementação do projeto, é proposto que a equipe gestora organize ao menos três comissões, com diferentes atribuições e propósitos, sendo uma responsável pelo desenvolvimento de estratégias para divulgação do PPP e Regimentos vigentes, bem como o incentivo à participação do projeto de atualização dos mesmos, podendo utilizar como meio de divulgação a disponibilização de cópias do documento atual, a elaboração de panfletos e cartazes no mural da escola e/ou nas redes sociais da instituição, bem como a realização de atividades de conscientização dos estudantes por intermédio do corpo docente nas salas de aulas.

Outra comissão pode ser responsável pelo desenvolvimento de estratégias, buscando a análise criteriosa dos documentos atuais, assim como a elaboração de instrumentos para a coleta de propostas e demandas da comunidade escolar. Pode ser realizado de forma presencial, por meio de assembleia geral e da distribuição de formulários físicos de papel ou de forma online, por meio de fóruns como Google Formulário ou reunião em Assembleia Geral.

Uma terceira comissão pode ser responsável pela análise dos dados coletados e pela adaptação e redação dos textos oficiais a serem incorporados ao PPP, atividade que também pode ser realizada de forma presencial, por exemplo, nos períodos que correspondem à carga horária de Módulo II dos professores ou de forma digital, por meio do Google Meet e Google Docs. Nessa etapa, é feita uma leitura minuciosa do PPP e do Regimento Escolar, identificando pontos que necessitam de revisão, atualização ou adequação à legislação e às práticas pedagógicas da instituição. É importante que essa análise seja fundamentada em um levantamento crítico que

considere as necessidades específicas da escola, as orientações legais e as perspectivas da comunidade escolar para os rumos da educação praticada e construída na instituição. Após sua elaboração preliminar, o texto será submetido ao Colegiado Escolar, e levado ao conhecimento dos membros da comunidade escolar para votação, aprovação e divulgação.

Como etapa de monitoramento, é sugerido pela Resolução estadual SEE nº 4.692, de 29 de dezembro de 2021, que “a escola estadual deverá avaliar seu projeto político pedagógico anualmente e atualizar periodicamente e sempre que houver alteração na oferta de nível/modalidade de ensino” (Minas Gerais, Resolução SEE nº 4.692, 2021, p.03).

O cronograma de implementação foi pensado para ser desenvolvido ao longo de 4 a 6 meses, de forma que os documentos orientadores estejam elaborados e em pleno funcionamento a partir de então. Após a implementação, é sugerido que a equipe gestora e pedagógica mantenha a constante atualização destes documentos, conforme orienta a Resolução estadual SEE nº 4.692, de 29 de dezembro de 2021.

O quadro a seguir representa o cronograma de realização das etapas do plano de ação educacional proposto:

Quadro 15 - Cronograma para revisão e atualização dos documentos orientadores

Atividade	Descrição	Responsáveis	Prazo
Formação de comissões	Constituição de grupos com representantes da equipe gestora, professores, alunos, responsáveis e membros do colegiado escolar para planejar e acompanhar o processo.	Equipe gestora, equipe docente, representantes dos alunos e responsáveis, colegiado escolar	1º mês
Análise e diagnóstico	Revisão dos documentos atuais (PPP e Regimento Escolar) com identificação de pontos críticos, inconsistências legais e áreas a serem atualizadas.	Comissões formadas	1º mês
Consulta pública e coleta de propostas	Realização de assembleias, aplicação de formulários e organização de debates com a comunidade escolar para captar sugestões e propostas de alteração nos documentos.	Comissões, equipe gestora e comunidade escolar	2º mês
Elaboração e redação	Sistematização das sugestões coletadas e redação preliminar das novas versões do PPP e do Regimento Escolar, com ajustes realizados pelas comissões responsáveis.	Comissões de redação e equipe gestora	3º mês
Consulta e validação	Apresentação das versões preliminares para a comunidade escolar em assembleia geral, com espaço para discussão, ajustes finais e aprovação pelo colegiado escolar.	Comissões, colegiado escolar e equipe gestora	4º e 5º mês
Divulgação e implementação	Ampliação da divulgação dos documentos revisados por meio de murais, redes sociais, reuniões pedagógicas e encontros com os diversos segmentos da escola.	Equipe gestora, professores e membros do colegiado	A partir do 5º e 6º meses
Monitoramento e revisão contínua	Avaliação semestral do cumprimento das diretrizes estabelecidas nos documentos revisados, com possibilidade de ajustes e adequações com base nas necessidades da escola.	Equipe gestora, colegiado escolar e representantes das comissões	Anualmente ou sempre que houver alteração na oferta de etapa ou modalidade de ensino.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Por fim, ocorre a divulgação e a implementação dos novos documentos. Após a aprovação do Colegiado, o PPP e o Regimento Escolar revisados são amplamente divulgados, por meio de murais, redes sociais e reuniões pedagógicas. Além disso, é importante que a equipe gestora promova encontros específicos para informar e alinhar todos os profissionais da escola às novas diretrizes. Essa etapa visa garantir que os documentos atualizados sejam incorporados de forma efetiva à prática pedagógica e administrativa da instituição, consolidando o compromisso com a gestão democrática e a formação cidadã.

4.2 REESTRUTURAÇÃO DO GRÊMIO ESTUDANTIL

A segunda frente propõe a ampliação dos poderes deliberativos para além do Colegiado Escolar e do Conselho de Classe, buscando fortalecer os espaços de participação e democratização no ambiente escolar. O Plano de Ação Educacional apresentado nesta seção visa recriar e consolidar mecanismos que valorizem os estudantes como sujeitos centrais do processo educativo, reconhecendo que suas demandas, opiniões e percepções são fundamentais para o fortalecimento da gestão democrática da escola.

Segundo os dados coletados e analisados nas entrevistas semiestruturadas, foi observado que os estudantes da escola apresentam um perfil engajado, o que favorece a formação de agremiações como o Grêmio Estudantil e os novos Clubes de Protagonismo, implementados em 2024 nas turmas de Ensino Médio em Tempo Integral. Essas iniciativas permitem atribuir maior protagonismo aos estudantes, conferindo-lhes responsabilidades em processos decisórios e ampliando seu papel na gestão escolar.

A ação proposta nesta seção, tem como objetivo geral promover a reativação do Grêmio Estudantil na Escola Estadual Caminhos da Cidadania, atribuindo-lhe responsabilidades e poderes deliberativos, com o intuito de fortalecer a participação dos estudantes na gestão escolar e fomentar seu protagonismo.

Como objetivos específicos, esta iniciativa pretende reconstituir o Grêmio Estudantil como uma instância representativa e participativa, delegar aos estudantes responsabilidades em processos decisórios, promover o desenvolvimento de competências socioemocionais e cidadãs, por meio da vivência e da experiência

democrática e estimular a criação de canais efetivos de comunicação e divulgação de informações importantes entre a escola e os estudantes.

Com o intuito de estruturar e organizar as ações propostas de forma mais eficiente, foi utilizada a ferramenta 5W2H, que possibilita o detalhamento de cada etapa de implementação. O quadro a seguir apresenta as ações propostas, seus objetivos, os responsáveis pela execução, os prazos, os locais de realização, a metodologia de implementação e os custos envolvidos:

Quadro 16 - Planejamento para reestruturação do Grêmio Estudantil

O quê (What)	Por quê (Why)	Onde (Where)	Quando (When)	Quem (Who)	Como (How)	Quanto (How Much)
Reativação do Grêmio Estudantil	Para fortalecer a gestão democrática	Escola Estadual Caminhos da Cidadania	Até o 1º mês	Estudantes, gestores, professores e comunidade escolar.	Por meio de diagnósticos, mobilização, eleições, formação continuada e avaliação sistemática	Sem custos adicionais
Levantamento dos interessados	Fomentar o protagonismo estudantil e a inclusão	Nas salas de aula	Até o 1º mês	Comissão de alunos e professores	Divulgação e cadastro dos interessados em ficha de inscrição	Sem custos adicionais
Processo eletivo para os principais cargos e funções	Dividir funções	Reunião para livre manifestação dos interessados e votação	2º mês	Comissão do projeto, professores e equipe gestora	Propostas formais divulgadas em mural, reunião e redes sociais	Sem custos, pode ser realizado em reunião presencial ou online
Escolha das responsabilidades e poderes deliberativos do Grêmio	Dividir responsabilidades	Reunião pedagógica, Módulo II dos professores	2º mês	Comissão de alunos, equipe gestora, corpo docente e pedagógico	Levantamento e discussão em reunião, ou de forma online via Google Docs. ou escolha via Google Formulário	Sem custos, pode ser realizado em reunião presencial ou online
Revisão do estatuto do Grêmio	Organização e normatização	Reuniões do Grêmio e Módulo II do corpo docente	3º mês	Comissão de alunos e professores orientadores	Levantamento e discussão em reunião e elaboração do texto de forma online via Google Docs.	Sem custos, pode ser realizado em reunião presencial ou online

Incorporação do Grêmio nos documentos orientadores	Organização e normatização	Módulo II do corpo docente	Durante a semana e finais de semana	Comissão de professores orientadores	Levantamento e discussão em reunião e elaboração do texto de forma online via Google Docs.	Sem custos adicionais
Incorporar a temática de reflexão coletiva, democracia e participação cidadã como itinerário formativo	Formação cidadã	Sala de aula	Oferta de aula regulamentar como itinerário formativo	Equipe gestora e professores	Ofertar o itinerário formativo “Dinâmicas do Debate e da Argumentação”, que contempla o debate, a escuta ativa e práticas democráticas	Sem custos adicionais
Monitoramento	Acompanhamento e monitoramento	Reuniões internas		Equipe gestora e pedagógica	Levantamento e discussão em reunião	Sem custos adicionais

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Como etapa inicial, para o primeiro mês de implementação, é sugerido a realização de uma reunião com a equipe gestora da escola para apresentar o plano de ação, avaliar sua viabilidade e obter a devida autorização para sua implementação. Como etapa subsequente, é necessário realizar a formação de uma comissão entre alunos e professores para divulgação e cadastro dos membros voluntários, interessados em colaborar com o Grêmio Estudantil. Nessa etapa, também será realizado um levantamento, junto aos estudantes, para identificar expectativas e demandas relacionadas ao Grêmio Estudantil, além de reuniões iniciais com professores e gestores para sensibilizá-los sobre a importância do protagonismo estudantil.

Em seguida, para o segundo mês, é importante dar início aos passos necessários para eleição dos membros que ocuparão as principais funções da instância: Presidente, Vice-presidente, Tesoureiro e Secretário, cada um com suas devidas funções, conforme as orientações da cartilha do grêmio estudantil.

O processo de reestruturação e escolha dos novos membros do Grêmio Estudantil podem ser realizados com auxílio das diretrizes encontradas na Cartilha Grêmio Estudantil (2014), divulgada pelo governo do Estado de Minas Gerais. A etapa envolve a divulgação ampla da proposta de reativação do Grêmio, utilizando murais, redes sociais e nas salas de aula. É proposto estabelecer momentos para a divulgação das propostas e livre argumentação dos interessados, podendo ocorrer em assembleia, mural informativo, rede social, ou quaisquer formas de divulgação. Em seguida, deverá ser estabelecida uma comissão eleitoral, formada por estudantes e profissionais da instituição, que acompanhará e dará legitimidade a todo o processo de escolha, garantindo a transparência das atividades.

Paralelamente à escolha dos membros, equipe gestora e equipe pedagógica definirão quais as responsabilidades e poderes deliberativos serão delegados ao Grêmio Estudantil. A discussão e escolha dessas atribuições pode ser realizada de forma presencial ou online, com o auxílio das ferramentas google (Google Meeting, Google Docs., Google Drive, Google Formulários), disponibilizadas pelo governo do Estado de Minas Gerais, ao utilizar cadastro e login institucional.

A partir do terceiro mês, as eleições serão realizadas de maneira democrática, permitindo ampla participação dos estudantes e, em seguida, o Grêmio deve ser oficializado com o aval do Colegiado Escolar. Com o Grêmio Estudantil reconstituído, pode ser iniciado o processo de atualização e aprovação do estatuto do Grêmio,

definindo suas funções, responsabilidades e poderes deliberativos com o auxílio da comissão de professores orientadores. É importante que se realize a revisão do estatuto do Grêmio, adequando as novas funções, responsabilidades e poderes deliberativos. Ao mesmo tempo em que o estatuto do grêmio é atualizado, também pode ser preparado um texto para incorporação e formalização das atividades do Grêmio junto ao Projeto Político e Pedagógico e aos demais documentos orientadores da instituição, garantindo legitimidade e a responsabilização de toda a comunidade escolar pelo desenvolvimento e pela continuidade das atividades do Grêmio Estudantil.

A partir do quarto mês, espera-se que o estudantes possam começar a desempenhar suas atribuições, como a organização de eventos culturais, apoio a atividades escolares, estabelecimento de um canal de comunicação que conte com a elaboração e divulgação periódica de um informativo sobre as principais atividades da instituição, a contribuição direta com a administração das redes sociais da instituição e demais responsabilidades e processos deliberativos que a gestão escolar e pedagógica da instituição definirem em comum acordo com os estudantes.

O cronograma de implementação foi pensado para ser desenvolvido ao longo de 4 meses e para estar em pleno funcionamento a partir de então. Após a implementação, é sugerido que a equipe gestora e pedagógica mantenha o acompanhamento constante de suas ações, conforme ilustrado no cronograma a seguir:

Quadro 17- Cronograma para reestruturação do Grêmio Estudantil

Atividade	Descrição	Responsáveis	Prazo
Diagnóstico Inicial	Levantamento das expectativas e demandas dos estudantes.	Equipe gestora e professores	1º mês
Sensibilização e Mobilização	Realização de palestras, oficinas e divulgação do projeto.	Professores e equipe gestora	2º mês
Organização das Eleições	Planejamento, divulgação e realização das eleições do Grêmio.	Comissão Eleitoral Escolar	3º mês
Elaboração e Aprovação do Estatuto	Construção coletiva e validação do estatuto do Grêmio pelos estudantes.	Gestores, professores e alunos	3º mês
Posse e Formalização do Grêmio	Cerimônia de posse e início das atividades formais do Grêmio.	Equipe gestora e Grêmio eleito	4º mês
Implementação das Ações	Planejamento e execução de eventos e projetos do Grêmio.	Grêmio Estudantil	A partir do 4º mês
Monitoramento e Avaliação	Reuniões e relatórios para acompanhar o impacto das ações do Grêmio.	Gestores, professores e Grêmio	Semestralmente

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Esse cronograma busca estruturar todas as etapas de forma organizada, promovendo a consolidação do Grêmio Estudantil e assegurando sua contribuição significativa para o fortalecimento da gestão democrática na escola.

Para o próximo semestre ou ano letivo, pode ser discutida entre equipe gestora, pedagógica e demais membros da comunidade, a possibilidade da oferta do itinerário formativo “DINÂMICAS DO DEBATE E DA ARGUMENTAÇÃO”, cuja proposta oportuniza aos estudantes a observação crítica da realidade e discussões propositivas sobre como enfrentar os problemas sociais, envolvendo atividades práticas de levantamento, análise e interpretação de informações, assim como a realização de diferentes tipos de debate democráticos sobre questões atuais, como seminário acadêmico, audiência pública, júri popular e debate eleitoral. A oferta deste itinerário visa proporcionar maior contato com a pluralidade de ideias e a escuta ativa, por meio do amplo debate e do diálogo em sala de aula, contribuindo para ampliação e fomento da participação e engajamento dos estudantes nas instâncias democráticas.

Os itinerários formativos são ofertados segundo a regulamentação do Novo Ensino Médio, cuja implementação teve início em 2021, e são uma parte flexível do currículo, que permite aos alunos escolherem áreas de conhecimento que os interessem e que contribuam para a sua formação profissional.

Quanto aos recursos necessários para o projeto de reestruturação do Grêmio Estudantil, não há a necessidade da aquisição de materiais, reformas ou subsídios específicos além dos materiais de escritório, dos profissionais em exercício e do espaço físico disponível na instituição.

Como recursos básicos, serão necessários materiais de escritório para diagnóstico inicial, como questionários, fichas de inscrição, fichas para levantamento de demandas dos estudantes e para compilação de propostas, além de materiais de divulgação, como cartazes, folhetos e recursos para postagens em redes sociais. Para a etapa de mobilização e funcionamento do Grêmio, são necessários espaços físicos adequados para reuniões, podendo contar com o agendamento prévio de espaços comuns como laboratório de informática, laboratório de ciências, biblioteca e sala de vídeo.

Quanto às atribuições dos principais setores e atores da comunidade escolar, cabe à equipe gestora o papel de liderança estratégica, organizando as etapas do projeto, estabelecendo as comissões de alunos e professores coordenadores,

promovendo a sensibilização dos envolvidos e supervisionando o desenvolvimento das ações planejadas, bem como assegurando os recursos necessários.

Ao corpo docente, cabe desempenhar uma função mediadora entre os estudantes e a gestão escolar e de suporte técnico, tanto nas etapas de implementação quanto em seu funcionamento, atuação e monitoramento futuros. Além disso, por estarem em contato constante com os estudantes, o fomento à participação coletiva, a conscientização sobre a importância dos processos democráticos e a capacidade técnica para auxiliar os estudantes no desempenho das atividades e responsabilidades do Grêmio é fundamental para o sucesso desta iniciativa.

Representando os principais protagonistas do projeto, os estudantes são responsáveis pelo diagnóstico das demandas, pela mobilização da comunidade estudantil e pela mediação entre os discentes e os profissionais da instituição. Por meio dessa instância, é pretendido que os alunos assumam responsabilidades como a criação de canais de comunicação e divulgação de informações escolares, a coparticipação na administração das redes sociais da instituição, a defesa de suas demandas, direito e deveres, contribuindo para a construção da cidadania.

Em síntese, a reestruturação do Grêmio Estudantil não apenas fortaleceria os laços entre a escola e as famílias, mas também promoveria um ambiente mais inclusivo e democrático, no qual os estudantes podem experimentar as práticas democráticas e cidadãs, por meio do amplo debate, da pluralidade de ideias e da escuta ativa, tomando como exemplo o modelo de funcionamento do Colegiado Escolar, que representa atualmente a principal instância democrática e participativa em pleno funcionamento na instituição pesquisada.

4.3 FORMALIZAÇÃO DO PROJETO DE HANDEBOL

Esta seção aborda o apoio técnico e pedagógico ao Projeto de Handebol, que pode ser oficializado e implementado na Escola Estadual Caminhos da Cidadania, com o objetivo de ampliar o engajamento da comunidade escolar e atribuir um caráter coletivo de responsabilização pelo desenvolvimento do projeto, além de garantir sua longevidade e impacto positivo. Além disso, fortalecer e oficializar esse projeto representa uma forma de ampliar a visibilidade da instituição, promovendo sua

identidade e fomentando a participação e integração dos responsáveis com a instituição através do esporte.

O projeto esportivo de Handebol desempenha um papel significativo na formação integral dos estudantes, contribuindo para o desenvolvimento físico, cognitivo, emocional e social. Contudo, o projeto vem sendo realizado de forma voluntária por iniciativa de seu fundador, um dos professores de educação física, e encontra limitações devido à ausência de formalização nos documentos orientadores da instituição.

A ausência de reconhecimento institucional implica na limitação do alcance do projeto, bem como no seu impacto e continuidade. Por outro lado, conforme evidenciado no segundo capítulo desta dissertação e corroborado pelas entrevistas semiestruturadas, realizadas com representantes de diferentes setores da comunidade escolar, o projeto apresenta um grande potencial de engajamento, tanto dos estudantes quanto de seus responsáveis. Além disso, possui a capacidade de ampliar a visibilidade da escola, fortalecendo sua identidade, autonomia e contribuindo para seu reconhecimento no bairro São Pedro e região.

Este plano de ação busca oficializar, fortalecer e ampliar o projeto esportivo de Handebol, assegurando suporte técnico e pedagógico, estimulando a participação da comunidade escolar e de parceiros externos. A proposta tem como objetivo geral oficializar e auxiliar a ampliação do projeto, por meio da inclusão de diretrizes e orientações no PPP da instituição, garantindo respaldo pedagógico, técnico e comunitário, além de assegurar a continuidade e longevidade das ações.

Entre os objetivos específicos, destacam-se: inserir o projeto de Handebol no PPP da escola, garantindo respaldo institucional; promover o Handebol como prática esportiva regular nas aulas de Educação Física, incentivando a participação dos estudantes; integrar o handebol ao currículo do Projeto de Vida, promovendo a difusão do conhecimento sobre esportes de alto rendimento; e assegurar apoio pedagógico aos estudantes atletas, permitindo que conciliem a rotina de treinos realizada no contraturno com suas atividades escolares.

Com o intuito de estruturar e organizar as ações propostas de forma mais eficiente, foi utilizada a ferramenta 5W2H, que possibilita o detalhamento de cada etapa de implementação. O quadro a seguir apresenta as ações propostas, seus objetivos, os responsáveis pela execução, os prazos, os locais de realização, a metodologia de implementação e os custos envolvidos:

Quadro 18 – Planejamento para formalização do projeto de Handebol

O quê (What)	Por quê (Why)	Onde (Where)	Quando (When)	Quem (Who)	Como (How)	Quanto (How Much)
Inserir o projeto de handebol no PPP da escola	Garantir a formalização e respaldo institucional para o projeto	Reuniões internas na escola	Até o 1º mês	Comissão do projeto, equipe gestora	Reunindo a equipe gestora e elaborando documento para inclusão no PPP	Sem custos adicionais
Fomentar a prática esportiva nas aulas de Educação Física e Projeto de Vida	Promover o handebol como prática esportiva e incentivar o esporte de alto rendimento	Nas salas de aula e quadras escolares	Início no 2º mês	Professores de Educação Física e Projeto de Vida	Planejamento de conteúdos mensais e atividades práticas	Sem custos adicionais
Estabelecer parcerias com a UFJF e escolas particulares	Obter suporte técnico, materiais, bolsas e oportunidades para os estudantes	Contatos via e-mail, reuniões externas	Até o 4º mês	Comissão do projeto	Propostas formais enviadas às instituições e reuniões presenciais/online	Sem custos adicionais
Promover eventos esportivos (internos e externos)	Engajar a comunidade escolar e aumentar a visibilidade do projeto	Quadras da escola e locais parceiros	A partir do 5º mês	Comissão do projeto	Planejamento e divulgação de campeonatos e atividades recreativas	Variável, dependendo do evento
Flexibilizar avaliações e oferecer suporte pedagógico aos estudantes-atletas	Garantir a conciliação entre esportes e desempenho acadêmico	Nas reuniões pedagógicas e salas de aula	Permanente	Professores e equipe pedagógica	Abordando casos individualmente no conselho de classe e promovendo recuperação paralela	Sem custos adicionais
Disponibilizar as quadras e demais instalações físicas para treinos e atividades do projeto	Viabilizar treinamentos regulares e acessibilidade aos espaços esportivos	Quadras, vestiários, refeitório	Durante a semana e finais de semana	Equipe gestora	Organização de cronogramas de uso, supervisão e manutenção dos espaços	Sem custos adicionais

Avaliar periodicamente o impacto do projeto (desempenho acadêmico e engajamento dos alunos no esporte)	Ajustar estratégias e assegurar a efetividade do projeto	Reuniões internas	A cada semestre	Comissão do projeto	Aplicação de indicadores de desempenho e engajamento escolar	Sem custos adicionais
--	--	-------------------	-----------------	---------------------	--	-----------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para descrever com maior clareza as etapas e estratégias de implementação do projeto, a seguir serão apresentadas as etapas cronológicas para implementação do plano de ação educacional proposto.

No que se refere às etapas de planejamento e formalização do projeto nos documentos oficiais da instituição, propõem-se as seguintes ações: inicialmente, realizar uma reunião com a equipe gestora da escola para apresentar o plano de ação, avaliar sua viabilidade e obter a devida autorização para sua implementação. Como etapa subsequente, será necessária a formação de uma comissão específica, composta por profissionais da instituição, responsável pela elaboração e redação do texto que oficializará a inclusão do projeto no Projeto Político-Pedagógico (PPP). Após a elaboração, esse texto será submetido ao Colegiado Escolar, que deverá levá-lo ao conhecimento da comunidade escolar para votação e aprovação.

Com a formalização do projeto, a etapa seguinte consiste em organizar uma reunião com um representante da Faculdade de Educação Física da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) para apresentação do projeto e formalização de parcerias, que visam garantir auxílio técnico, subsídios materiais e apoio, por meio de programas de estágio não remunerado, ampliando o alcance e a qualidade das atividades desenvolvidas.

Além disso, o mesmo modelo de reunião pode ser adaptado para envolver escolas públicas e particulares localizadas no bairro São Pedro e em regiões adjacentes. O objetivo é formalizar parcerias que beneficiem o esporte e o desenvolvimento dos estudantes participantes do projeto, bem como incentivar iniciativas semelhantes em outras instituições de ensino, fomentando a integração comunitária.

No que diz respeito às diretrizes de funcionamento e estruturação do projeto, as seguintes atividades são propostas, conforme detalhado no quadro abaixo:

Quadro 19 - Diretrizes de funcionamento sugeridas

Sugerir a dedicação de uma aula mensal no Ensino Fundamental II e Ensino Médio ou o equivalente a 12 aulas anuais (10 horas), ao fomento da prática esportiva de handebol.
Sugerir a dedicação de uma aula mensal na disciplina de Projeto de Vida, voltada para a discussão e reflexão sobre esporte de alto rendimento.
Planejar atividades interdisciplinares que incorporem o handebol como prática educativa, promovendo seu valor formativo.

Incluir a modalidade nos eventos de jogos interclasse realizados anualmente, com divulgação e convite direcionados aos responsáveis para participação e apreciação, promovendo maior engajamento da comunidade escolar.
Permitir o uso das instalações físicas da escola, como quadras, banheiros e vestiários, nos finais de semana em que ocorrerem reuniões pedagógicas ou outras atividades regulamentares. O uso das instalações, no entanto, será restrito às atividades do projeto e condicionado à supervisão de professores de Educação Física da instituição, estagiários ou voluntários previamente cadastrados.
Estabelecer que, nos finais de semana destinados às atividades do projeto, a participação seja exclusiva dos estudantes inscritos, prevenindo potenciais problemas e garantindo a integridade das ações realizadas.
Flexibilizar o horário de atuação dos vice-diretores ao longo do mês, de forma que seja possível abrir a instituição pelo menos um sábado por mês, garantindo o funcionamento do projeto nos dias pré-estabelecidos.
Planejar previamente a abertura dos portões aos sábados com base no calendário escolar anual, elaborado em fevereiro, assegurando o alinhamento das atividades esportivas com as demandas institucionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Quanto às ações pedagógicas voltadas ao fomento do esporte e ao suporte pedagógico aos alunos participantes, propõe-se a implementação de adequações tanto na base curricular das aulas de Educação Física quanto no currículo do componente Projeto de Vida. Além disso, adaptações na estrutura de realização dos Conselhos de Classe e no acompanhamento do desempenho dos estudantes-atletas também são sugeridas, conforme detalhado a seguir:

Quadro 20 - Suporte pedagógico sugerido

Dedicar um momento específico do Conselho de Classe para avaliar estratégias de apoio pedagógico aos estudantes-atletas, identificando dificuldades e propondo ações corretivas.
Desenvolver, em conjunto com o corpo docente, estratégias que flexibilizem prazos, avaliações e recuperação paralela para os alunos participantes do projeto, permitindo-lhes conciliar a rotina esportiva com as demandas acadêmicas.
Promover formação continuada para os professores de Educação Física, por meio de oficinas organizados em colaboração com o professor fundador do projeto, que abordem práticas de ensino específicas do handebol, além de estratégias bem-sucedidas que já foram desenvolvidas e podem ser ampliadas.
Sugerir a dedicação de uma aula mensal no Ensino Fundamental II e Ensino Médio ou o equivalente a 12 aulas anuais (10 horas), ao fomento da prática esportiva de handebol.
Inserir uma aula mensal no Projeto de Vida com foco na temática do esporte de alto rendimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Quanto à infraestrutura e recursos, propõe-se que a instituição continue garantindo acesso às quadras poliesportivas, vestiários, bebedouros e refeitórios durante os horários regulares e nos finais de semana previamente estabelecidos no calendário escolar. Além disso, sugere-se a continuidade do compartilhamento dos materiais esportivos disponíveis para o uso no projeto.

Após a formalização do projeto esportivo no PPP da instituição, recomenda-se verificar, junto ao Conselho Fiscal, a viabilidade de aquisição de materiais esportivos específicos, como bolas, redes e uniformes, destinados exclusivamente ao projeto. Também é importante considerar a obtenção de recursos financeiros para cobrir custos relacionados à inscrição em campeonatos regionais, transporte, hospedagem, alimentação e demais despesas associadas à participação dos estudantes em competições representando a instituição.

A implementação deste programa está planejada para ser concluída no período de seis meses, conforme cronograma abaixo:

Quadro 21 - Cronograma para formalização e implementação do projeto de Handebol

Apresentação do plano à gestão:	1º mês
Formação da comissão:	2º mês
Inserção no PPP:	3º mês
Início das aulas de Handebol:	4º mês
Estabelecimento de parcerias:	5º e 6º meses
Primeiros eventos esportivos:	Segundo semestre
Avaliação do projeto:	Segundo semestre

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No que se refere às atribuições de cada setor da comunidade escolar para contribuir com a implementação oficial do projeto esportivo, cabe à equipe gestora a responsabilidade de aprovar e designar a comissão encarregada da oficialização do projeto no Projeto Político e Pedagógico, além de disponibilizar as instalações físicas e os materiais esportivos necessários. Também é função dessa equipe acompanhar e avaliar periodicamente o impacto do projeto e sua viabilidade.

Quanto à contribuição da equipe docente e pedagógica, é essencial integrar o handebol ao currículo regular e às propostas interdisciplinares, como as disciplinas Educação Física e o Projeto de Vida. Essa equipe deve ainda oferecer suporte pedagógico aos estudantes-atletas, promovendo a flexibilização de prazos, datas e horários, além de implementar práticas que incentivem a adesão ao projeto. Assim, busca-se garantir que os alunos possam se desenvolver de forma concomitante nas áreas acadêmica e esportiva.

De maneira geral, a efetividade do projeto depende da colaboração integrada de todos os setores da instituição, pois este possui grande potencial para promover a integração dos membros da comunidade escolar, fortalecer a autonomia institucional, fomentar a prática esportiva e ampliar o engajamento de responsáveis, familiares e novos membros da comunidade. Dessa forma, para que o plano de ação seja bem-sucedido, é imprescindível o envolvimento ativo de todos os setores nos eventos, reuniões e etapas necessárias para a sua concretização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou encontrar respostas ao questionamento proposto, cumprindo com os objetivos inicialmente estabelecidos. A questão central desta investigação foi compreender como ocorre a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da Escola Estadual Caminhos da Cidadania e com base nesse questionamento, buscou-se compreender os mecanismos participativos existentes, identificar suas potencialidades e fragilidades e propor caminhos para o aprimoramento dos processos existentes ou a implementação de novas estratégias que fortaleçam a gestão democrática da instituição.

Assim como uma gestão democrática efetiva se baseia no amplo diálogo, a realização desta pesquisa também teve como fundamento a interação e o diálogo com a equipe gestora e com representantes da comunidade escolar. Tal abordagem foi essencial para compreender as diferentes perspectivas sobre os processos decisórios, identificando as principais dificuldades para a efetivação da gestão democrática, bem como os pontos positivos, potencialidades e sugestões de aprimoramento apresentadas pelos participantes. Essa diversidade de olhares e perspectivas permitiu que a pesquisa abordasse o problema de forma abrangente, relacionando as experiências práticas e vivências dos atores escolares ao embasamento teórico e às diretrizes legais que norteiam a gestão democrática.

Como resultados, foram identificados problemas relacionados ao registro e arquivamento de diferentes atividades democráticas, principalmente das atividades realizadas pelas instâncias democráticas em funcionamento na instituição. O registro histórico dessas atividades é de suma importância para que possam ser realizadas avaliações e um monitoramento constante dos avanços e retrocessos referentes ao andamento das atividades democráticas da instituição, implicando diretamente na tomada de decisões futuras e na necessidade ou não de reavaliar os rumos e objetivos da instituição.

Além das lacunas encontradas nos registros, foi constatado que o Colegiado Escolar tem funcionado de forma muito assertiva, sendo elogiado por todos os entrevistados e servindo como modelo de sucesso para ampliação de iniciativas semelhantes, conforme proposto no plano de ação educacional.

Durante o percurso da pesquisa, ajustes no foco inicialmente planejado se mostraram necessários. A princípio, a pesquisa foi pensada para discutir a gestão

democrática de forma mais abrangente, no entanto, ao longo do desenvolvimento dos capítulos, da coleta de dados, do aprofundamento no referencial teórico e das discussões realizadas com a equipe de suporte acadêmico do PPGP, foi percebido que a gestão democrática é um tema de grande complexidade, envolvendo múltiplas variáveis.

Diante dessa complexidade, foi necessário selecionar apenas uma entre as diversas variáveis de pesquisa, concentrando-se na compreensão e análise dos processos decisórios da instituição. Posteriormente, revelou-se que esses processos estiveram diretamente ligados ao Colegiado Escolar, principal instância deliberativa da escola pesquisada, permitindo assim uma análise mais crítica e aprofundada.

Nesse sentido, não foi possível neste momento aprofundar em outras vertentes relevantes, como por exemplo explorar o Grêmio Estudantil como espaço de protagonismo juvenil, ou explorar o desenvolvimento dos Clubes de Protagonismo implementados em 2024 junto a política pública do EMTI. Este aprofundamento torna-se de suma importância devido a ênfase ao engajamento e proatividade dos estudantes, constatada na fala dos participantes ao longo das entrevistas.

Além das nuances que envolvem os estudantes, também seria interessante compreender a fundo todo processo pedagógico que envolve a reunião de pais e suas implicações, visto que a ausência dos responsáveis nas reuniões foi apontada como um obstáculo em várias falas dos entrevistados.

Dada a extensão da pesquisa, neste momento não foi possível explorar mais a fundo a pesquisa de campo, captando outras percepções e ouvindo uma maior quantidade de membros da comunidade escolar, seja por meio das entrevistas semiestruturadas, método escolhido para realização deste trabalho, ou realizando outras dinâmicas coletivas como Grupo Focal e Rodas de Conversa. Sendo assim, deixo estas e outras questões, como possibilidades para pesquisas futuras que possam contribuir com o enriquecimento dos estudos e reflexões sobre a Gestão Democrática nas escolas.

O processo de desenvolvimento da pesquisa também enfrentou desafios significativos. Conforme mencionado anteriormente, a escola passou por diferentes gestões, ocasionadas pela substituição repentina dos gestores por diferentes motivos. Esse contexto de transições entre uma gestão e outra foi repleto de mudanças nos processos administrativos e pedagógicos da escola devido à necessidade de adaptação das novas equipes e suas diretrizes de gestão. Estes fatos fizeram com

que os esforços para o acesso, obtenção e análise de documentos e dados essenciais para a pesquisa se estendessem além do previsto. Os imprevistos no período estabelecido para realização de cada etapa da pesquisa exigiram adaptações relevantes no cronograma e na abordagem da pesquisa. Contudo, por meio do amplo diálogo e do esforço coletivo dos envolvidos, foi possível superar os obstáculos na condução da pesquisa.

Os achados da pesquisa são relevantes tanto para a compreensão da dinâmica interna da escola pesquisada quanto para o aprimoramento da gestão democrática em outras instituições de ensino que apresentem realidades semelhantes às da escola pesquisada. A gestão democrática, como apontado no referencial teórico e confirmado pelos participantes, é uma construção coletiva que exige o envolvimento, a contribuição e a responsabilização de todos os atores que participam do processo educacional.

Assim, embora não tenham a pretensão de apontar soluções definitivas aos problemas e entraves diagnosticados, as propostas apresentadas no Plano de Ação Educacional constituem propostas exequíveis que podem ser aplicadas em qualquer instituição de ensino e possuem um potencial de valorização dos espaços de participação estudantil, valorização da educação por intermédio de projetos, e a valorização de diretrizes basilares, como a atualização dos documentos orientadores essenciais para definição clara dos rumos e objetivos da educação promovida na escola.

Dessa forma, esta pesquisa não apenas oferece subsídios para o aprimoramento da gestão democrática implementada na escola pesquisada, mas também contribui para o fortalecimento da cultura participativa na instituição, incentivando principalmente o envolvimento da comunidade escolar nos processos decisórios. Além disso, possibilita a identificação de desafios e potencialidades específicas no contexto pesquisado, fornecendo dados que podem embasar outras análises, diferentes das apresentadas, assim como futuras intervenções e políticas educacionais mais alinhadas às necessidades da comunidade escolar da Escola Estadual Caminhos da Cidadania.

Este trabalho também busca incentivar a reflexão crítica entre gestores, professores, alunos e responsáveis, promovendo um ambiente mais propício ao diálogo, à inovação e à melhoria contínua das práticas democráticas de gestão. Por fim, os conhecimentos e estratégias desenvolvidos ao longo da pesquisa podem ser

replicados e adaptados para outras instituições de ensino, ampliando ainda mais a relevância deste estudo.

De forma direta, este estudo contribui especialmente para o meu desenvolvimento profissional, enquanto docente e membro participativo da comunidade escolar, ampliando meus horizontes sobre as inúmeras possibilidades de contribuição e acompanhamento das iniciativas e ações que serão realizadas daqui em diante.

Também espero que este estudo represente mais um instrumento de auxílio, para que equipes gestoras, pedagógicas e demais membros da comunidade escolar possam compreender melhor os processos decisórios e possam contribuir ativamente com a gestão democrática de suas escolas. Além disso, este trabalho buscou reafirmar o papel essencial da escola como um espaço de construção coletiva e de formação cidadã, no qual o diálogo e a participação ativa são elementos fundamentais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Gislaine Buraki de. **A gestão democrática e os conselhos escolares**. 1ª ed. Curitiba: Appris, 2020.

ANTUNES. Ângela. **Aceita um conselho?** como organizar o colegiado escolar. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ARAUJO. Adilson Cesar de. **A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes**. Retratos Da Escola, 3(4), 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.22420/rde.v3i4.116>. Acesso em: 01 abr. 2023.

BARROSO, João. **O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída**. O estudo da escola. Porto: Porto Editora, p. 167-189, 1996. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Joao-Barroso-7/publication/266592358_BARROSO_Joao_1996_O_estudo_da_autonomia_da_escola_da_autonomia_decretada_a_autonomia_construida_In_Joao_Barroso_org_O_Estudo_da_Escola_Porto_Porto_Editora_pp_167-189/links/57f4e69f08ae280dd0b8ad88/BARROSO-Joao-1996-O-estudo-da-autonomia-da-escola-da-autonomia-decretada-a-autonomia-construida-In-Joao-Barroso-org-O-Estudo-da-Escola-Porto-Porto-Editora-pp-167-189.pdf. Acesso em: 01 jan. de 2024.

BRASIL. **Lei Nº 7.395, De 31 De Outubro De 1985**. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Dispõe sobre os órgãos de representação dos estudantes de nível superior e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7395.htm#:~:text=LEI%20No%207.395%2C%20DE,Art%20. Acesso em: 01 jan. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 7.398, De 4 De Novembro De 1985**. Presidência Da República. Casa Civil. Subchefia Para Assuntos Jurídicos. Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7398.htm. Acesso em: 01 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 01 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria n.º 2.896, de 20 de outubro de 2004**. Dispõe sobre a aprovação das normas de procedimentos para a implantação e funcionamento dos cursos de graduação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 out. 2004. Disponível em: https://www.seduc.ro.gov.br/porta/legislacao/PORTARIAMINISTERIALMEC2896_2004.pdf. Acesso em: 05 jul. 2024.

BRASIL. **Lei Nº 12.852, De 05 De Agosto De 2013**. Presidência Da República. Casa Civil. Subchefia Para Assuntos Jurídicos. Institui o Estatuto da Juventude e dispõe sobre os direitos dos jovens, os princípios e diretrizes das políticas públicas de juventude e o Sistema Nacional de Juventude - SINAJUVE. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12852.htm. Acesso em: 01 jan. 2023.

BRASIL. **Diretrizes das escolas cívico-militares 2ª edição 2021**. Ministério da educação, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/media/aceso_informacao/pdf/10DIRETRIZESPECIMVERSO_observaes_14072021convertido2.pdf. Acesso em: 04 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Documento Final da Conferência Nacional de Educação (CONAE)**, 2010. Brasília: MEC, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Conferência Nacional de Educação (CONAE), 2010, Brasília, DF. **Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação: o Plano Nacional de Educação, diretrizes e estratégias**; Documento Final. Brasília, DF: MEC, 2010. Disponível em: https://pne.mec.gov.br/images/pdf/CONAE2010_doc_final.pdf. Acesso em: 05 jan. 2024.

CAMPOS, L. M. F. **Administração pública estratégica**: planejamento, ferramentas e implantação. São Paulo: Contentus, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

CURY, Jamil. **Sentidos da educação na Constituição Federal de 1988**. *Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação*, 2013. *Periódico científico Editado Pela ANPAE*, 29(2). Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol29n22013.43518>. Acesso em: 05 mar. 2023.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. *Revista interdisciplinar científica aplicada*, v. 2, n. 3, p. 1-13, 2008.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. *Educação & Sociedade*, 2007, p. 921-946. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/w6QjW7pMDpzLrfRD5ZRkMW>. Acesso em: 05 jan. 2024.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90**. *Educação & Sociedade* 23 (2002): 234-252. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/XyLXN7mtdPGgnScr5MgYbHK/> Acesso em: 05 fev. 2024.

ESCOLA ESTADUAL NYRCE VILLA VERDE COELHO DE MAGALHÃES. **Projeto Político Pedagógico**. Juiz de Fora: Escola Estadual Nyrce Villa Verde Coelho de Magalhães 2018.

ESCOLA ESTADUAL NYRCE VILLA VERDE COELHO DE MAGALHÃES. **Projeto Político Pedagógico (PPP)**. Juiz de Fora: Escola Estadual Nyrce Villa Verde Coelho de Magalhães, 2022.

ESCOLA ESTADUAL NYRCE VILLA VERDE COELHO DE MAGALHÃES. **Livro de Atas da Escola Estadual Nyrce Villa Verde Coelho de Magalhães**. 96p. Juiz de Fora, Escola Estadual Nyrce Villa Verde Coelho de Magalhães: 2022.

ESCOLA ESTADUAL NYRCE VILLA VERDE COELHO DE MAGALHÃES. **Livro de Atas da Conselho de Classe da Escola Estadual Nyrce Villa Verde Coelho de Magalhães**. 96p. Juiz de Fora, Escola Estadual Nyrce Villa Verde Coelho de Magalhães: 2022.

ESCOLA ESTADUAL NYRCE VILLA VERDE COELHO DE MAGALHÃES. **Livro de Atas do Colegiado Escolar**. 96p. Juiz de Fora: Escola Estadual Nyrce Villa Verde Coelho de Magalhães: 2022

ESCOLA ESTADUAL NYRCE VILLA VERDE COELHO DE MAGALHÃES. **Regimento Escolar**. Juiz de Fora: Escola Estadual Nyrce Villa Verde Coelho de Magalhães, 2022b.

ESCOLA ESTADUAL NYRCE VILLA VERDE COELHO DE MAGALHÃES. **Regimento Escolar**. Juiz de Fora, 2018.

ESCOLA ESTADUAL NYRCE VILLA VERDE COELHO DE MAGALHÃES. **Registros de entrega de boletins**. Juiz de Fora: Escola Estadual Nyrce Villa Verde Coelho de Magalhães, 2023.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25ª edição, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. Disponível em: <https://cpers.com.br/wp-content/uploads/2019/09/9.-Pedagogia-da-Autonomia.pdf>. Acesso em: 09 set. 2024

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. Brasília: CONAE, 2014. Disponível em: <https://www.jaciara.mt.gov.br/arquivos/anexos/05062013105125.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2023.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 17ª ed. Campinas: Papirus, 1994. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 02 set. 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. Em Aberto, v. 5, n. 31, 1986.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

MACHADO, M. C. S. **A gestão estratégica como o caminho para implantação da gestão participativa no sistema educacional.** Versão digital disponibilizada na plataforma da disciplina Liderança Educacional e Gestão Escolar; UFJF/PPGP, 2023. Disponível em: https://ppgp5.caedufjf.net/pluginfile.php/2269/mod_resource/content/1/A%20GEST%C3%83O%20ESTRAT%C3%89GICA%20COMO%20O%20CAMINHO%20PARA%20IMPLANTA%C3%87%C3%83O%20DA%20GEST%C3%83O%20PARTICIPATIVA%20NO%20SISTEMA%20EDUCACIONAL.pdf Acesso em 15 set. 2024.

MARANHÃO, Magna de Aguiar. **Educação brasileira: resgate, universalização e revolução.** Brasília: Plano, 2004.

MINAS GERAIS. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MINAS GERAIS. **Lei nº 12084, de 12 de janeiro de 1996.** Assegura a livre organização estudantil e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/12084/1996/>. Acesso em: 01 jan. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 13410, de 21 de dezembro de 1999.** Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Altera dispositivos da Lei nº 12.084, de 12 de janeiro de 1996, que assegura a livre organização estudantil e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/13410/1999>. Acesso em: 01 jan. 2023.

MINAS GERAIS. **Grêmio Estudantil.** Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/CARTILHA_GREMIO_ESTUDANTIL_WEB.pdf. Acesso em: 05 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE Nº 4657/2021.** Dispõe sobre as matrizes curriculares destinadas às turmas do 1º ano do Ensino Médio e às turmas do 1º e 2º período do Ensino Médio da Modalidade da Educação de Jovens e Adultos com início em 2022 na Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2021. Minas Gerais. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4657-21-r%20-%20Public.%2013-11-21.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE Nº 4.660/2021.** Estabelece as diretrizes administrativas e pedagógicas do Calendário Escolar do ano de 2022. Belo Horizonte, 2021. Minas Gerais. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%204.660,%20DE%2016%20DE%20NOVEMBRO%20DE%202021.docx.pdf#:~:text=RESOLVE%3A,n%C3%ADveis%20e%20modalidades%20de%20ensino>. Acesso em: 04 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE Nº 4.692/2021.** Dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Gerais

e dá outras providências. Belo Horizonte, 2021. Minas Gerais. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/documentos-legislacao/resolucao-see-no-4-692-de-29-de-dezembro-de-2021>. Acesso em: 04 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE Nº 4764/2022**. Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, o funcionamento e o processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2022. Minas Gerais. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/documentos-legislacao/resolucao-see-no-4764-de-23-de-agosto-de-2022>. Acesso em: 04 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE Nº 4797/2022**. Estabelece para a Rede Pública Estadual de Educação Básica, os procedimentos de ensino, diretrizes administrativas e pedagógicas do Calendário Escolar do ano de 2023. Belo Horizonte, 2022. Minas Gerais. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/documentos-legislacao/resolucao-see-no-4797-2022>. Acesso em: 04 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Memorando-Circular nº 7/2022/SEE/SPP**. Trata do Encaminhamento do Calendário Pedagógico 2022 – 1º Bimestre. Belo Horizonte, 23 de março de 2022. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/Memorando-Circular-no-7-2022-SEE-SPP-de-23-de-marCo-de-2022.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Orientação normativa ASIE nº 01/2022**. Orienta as Superintendências Regionais de Ensino quanto à revisão/adequação dos Projetos Políticos Pedagógicos (PPP) e Regimentos Escolares de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/documentos-legislacao/orientacao-normativa-asie-no-01-2022-de-26-de-julho-de-2022>. Acesso em: 04 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Diretrizes curriculares para implementação do novo ensino médio nas turmas de 1º ano em 2022. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/Diretrizes%20Curriculares%20para%20Implementa%C3%A7%C3%A3o%20do%20Novo%20Ensino%20M%C3%A9dio%20nas%20turmas%20de%201%C2%B0%20ano%20em%202022.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE Nº 4.928/2023**. Estabelece para a Rede Pública Estadual de Ensino de Educação Básica os procedimentos de ensino, diretrizes administrativas e pedagógicas do Calendário Escolar do ano de 2024. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/11/4928-23-r-Public.-18-11-23.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2023.

MINAS GERAIS. **Conselho de representantes de turma: orientações 2023**. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/documentos-legislacao/anexo-conselho-de-representante-de-turma-orientacoes-2022>. Acesso em: 04 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Diretrizes do Conselho de Classe 2023**. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEE-MG, 2023. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1F6BIEBSTFmCPTJnGCG12xKT3KGLnNYwR/view>. Acesso em: 04 jun. 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza.; SANCHES, Odécio. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?**. Cadernos de saúde pública, v. 9, p. 237-248, 1993.

NOGUEIRA, Maria Alice. **A relação família-escola na contemporaneidade**. *Análise Social*, v. 40, n. 176, p. 563-578, 2005. Disponível em: https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2013/02/texto_a_relacao_familia_escola_na_contemporaneidade.pdf. Acesso em: 05 fev. 2024.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução a crítica**. São Paulo: Cortez, 1998.

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educ. Pesquis., São Paulo, v. 36, n. 03, p. 763-778, dez. 2010. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022010000300008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 mar. 2023.

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

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 45ª ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2024. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 07 fev. 2024.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educ. Rev.**, Belo Horizonte, v. 25, n. 03, p. 123-140, dez. 2009. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982009000300007&lng=pt&nrm=iso. acessos em 06 nov. 2024.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível**. 29ª ed. Campinas, SP: Papirus, 2013.

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM GESTOR ESCOLAR E VICE

ENTREVISTA COM GESTOR ESCOLAR E VICE

Prezado(a), esta entrevista é parte integrante da dissertação de mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), oferecido pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED). A pesquisa aborda a temática de Gestão Democrática na Escola Estadual Caminhos da Cidadania.

O roteiro de entrevista foi cuidadosamente elaborado para garantir a confidencialidade de suas respostas e assegurar o seu anonimato. Com a sua permissão, a entrevista será gravada, visando o registro fiel das informações para uma análise posterior. Ressalto que o conteúdo será utilizado exclusivamente para fins acadêmicos no contexto desta pesquisa.

Desde já, agradeço pela sua colaboração e disponibilidade.

Atenciosamente, Emerson Luiz Fayer.

- 1) Você poderia compartilhar um pouco da sua trajetória na escola?
- 2) Na sua perspectiva, como ocorrem os processos de tomada de decisões importantes na escola? Por exemplo, temas administrativos, questões pedagógicas, questões do dia a dia, a organização de eventos escolares.
- 3) Poderia me falar um pouco sobre a relação da escola com a comunidade escolar?
- 4) Quais dificuldades que você identifica na escola quanto ao engajamento e participação dos membros da comunidade escolar?
- 5) Que dificuldades você identifica na escola para fortalecer o engajamento e participação da comunidade escolar?
- 6) Que potencialidades você identifica na escola para fortalecer o engajamento e participação da comunidade escolar?
- 7) Em sua experiência como gestor, o que você entende por democracia no contexto da escola?
- 8) O que você entende por Gestão Democrática? Quais atitudes, comportamentos ou práticas você considera essenciais para um sistema democrático de gestão?
- 9) Na sua perspectiva, como as instâncias decisórias atuam na gestão da escola?
- 10) Sobre os documentos orientadores da escola, como o PPP e o Regimento Escolar, como você acredita que eles devem ser construídos?

- 11) Quais projetos são desenvolvidos na escola? Você acredita que eles favorecem a participação da comunidade escolar?
- 12) Você já enfrentou algum desafio ou dificuldade para participar mais ativamente da escola? Poderia compartilhar conosco?
- 13) Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência ou sobre gestão democrática na escola?

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DOS PROFESSORES / REPRESENTANTE EQUIPE PEDAGÓGICA

ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DOS PROFESSORES / REPRESENTANTE EQUIPE PEDAGÓGICA

Prezado(a), esta entrevista é parte integrante da dissertação de mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), oferecido pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED). A pesquisa aborda a temática de Gestão Democrática na Escola Estadual Caminhos da Cidadania.

O roteiro de entrevista foi cuidadosamente elaborado para garantir a confidencialidade de suas respostas e assegurar o seu anonimato. Com a sua permissão, a entrevista será gravada, visando o registro fiel das informações para análise posterior. Ressalto que o conteúdo será utilizado exclusivamente para fins acadêmicos no contexto desta pesquisa.

Desde já, agradeço pela sua colaboração e disponibilidade.

Atenciosamente, Emerson Luiz Fayer.

- 1) Você poderia compartilhar um pouco da sua trajetória na escola?
- 2) Na sua perspectiva, como ocorrem os processos de tomada de decisões importantes na escola? Por exemplo, temas administrativos, questões pedagógicas, questões do dia a dia, a organização de eventos escolares.
- 3) Poderia me falar um pouco sobre a relação da escola com a comunidade escolar?
- 4) Quais dificuldades que você identifica na escola quanto ao engajamento e participação dos membros da comunidade escolar?
- 5) Que potencialidades você identifica na escola para fortalecer o engajamento e participação da comunidade escolar?
- 6) Em sua experiência como professor, o que você entende por democracia no contexto da escola?
- 7) O que você entende por Gestão Democrática? Quais atitudes, comportamentos ou práticas você considera essenciais para um sistema democrático de gestão?
- 8) Na sua perspectiva, como as instâncias decisórias atuam na gestão da escola?
- 9) Sobre os documentos orientadores da escola, como o PPP e o Regimento Escolar, como você acredita que eles devem ser construídos?

Quais projetos são desenvolvidos na escola? Você acredita que eles favorecem a participação da comunidade escolar?

- 10) Você já enfrentou algum desafio ou dificuldade para participar mais ativamente da escola? Poderia compartilhar conosco?
- 11) Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência como professor/especialista, ou sobre a gestão democrática na Escola Estadual Caminhos da Cidadania?

APÊNDICE C – ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DOS PAIS / REPRESENTANTE DOS ALUNOS / ALUNO PRESIDENTE DO GRÊMIO

ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DOS PAIS / REPRESENTANTE DOS ALUNOS / ALUNO PRESIDENTE DO GRÊMIO

Prezado(a), esta entrevista é parte integrante da dissertação de mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), oferecido pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED). A pesquisa aborda a temática de Gestão Democrática na Escola Estadual Caminhos da Cidadania.

O roteiro de entrevista foi cuidadosamente elaborado para garantir a confidencialidade de suas respostas e assegurar o seu anonimato. Com a sua permissão, a entrevista será gravada, visando o registro fiel das informações para uma análise posterior. Ressalto que o conteúdo será utilizado exclusivamente para fins acadêmicos no contexto desta pesquisa.

Desde já, agradeço pela sua colaboração e disponibilidade.

Atenciosamente, Emerson Luiz Fayer.

- 1) Poderia compartilhar um pouco sobre sua participação na escola?
- 2) Na sua perspectiva, como ocorrem os processos de tomada de decisões importantes na escola? Por exemplo, temas administrativos, questões pedagógicas, questões do dia a dia, a organização de eventos escolares.
- 3) Poderia me falar um pouco sobre a relação da escola com a comunidade escolar?
- 4) Quais dificuldades que você identifica na escola quanto ao engajamento e participação dos membros da comunidade escolar?
- 5) Que potencialidades você identifica na escola para fortalecer o engajamento e participação da comunidade escolar?
- 6) Em sua experiência como representante dos pais e responsáveis no Colegiado Escolar, o que você entende por democracia no contexto da escola?
- 7) Você já ouviu falar sobre gestão democrática na escola? Se sim, o que você sabe a respeito? Se não, como você definiria o que é gestão democrática?
- 8) O que você acha que significa "participar" das decisões da escola?
- 9) Você já ouviu falar sobre os documentos orientadores da escola, como o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Regimento Escolar? Se sim, o que sabe sobre eles? Se não, como você definiria esses documentos?

- 10) Você conhece os projetos que são desenvolvidos na escola? Você acredita que a realização de projetos favorece a participação da comunidade escolar?
- 11) Você já enfrentou algum desafio ou dificuldade para participar mais ativamente da escola? Poderia compartilhar conosco?
- 12) Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência como pai/mãe/responsável na escola ou sobre a gestão democrática da Escola Estadual Caminhos da Cidadania?