



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Mestrado em Ciências da Educação – Avaliação Educacional

A educação de qualidade e os critérios para uma gestão democrática na escola pública em Macapá, Amapá-Brasil

Benedita do Socorro Sousa de Sousa

Orientadora: Professora Doutora Marília Evangelina Sota Favinha

Évora 2010



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Mestrado em Ciências da Educação – Avaliação Educacional

A educação de qualidade e os critérios para uma gestão democrática na escola pública em Macapá, Amapá-Brazil

Quality education and the criteria for democratic management in the public school in Macapa, Amapá-Brazil

Benedita do Socorro Sousa de Sousa

Dissertação apresentada para obtenção do grau de
Mestre em Ciências da Educação – Área de Especialização em Ciências da
Educação

Orientadora: Professora Doutora Marília Evangelina Sota Favinha

Évora 2010

A meus pais Mariana e Donaciano por toda a dedicação.

A meu marido Jair Menezes pelo incentivo e por acreditar no meu potencial.

As minhas filhas Mariana e Amanda que são o motivo do meu viver.

A Deus, por muitas conquistas que realizei em toda a minha vida.
De Coração...

A minha Professora-Orientadora Doutora Marília Evangelina Sota Favinha pelas contribuições acadêmicas adquiridas ao longo da construção desse trabalho e por seu precioso tempo a mim dedicado.

Ao meu amigo Arnaldo por ter colaborado com mais uma conquista em minha vida.

A todos os colaboradores da Escola Estadual Raimunda Virgulino por terem se disponibilizado de forma gentil e hospitaleira em colaborarem com a pesquisa .

Muito Obrigada!

A força do conhecimento-empoderamento que possibilita o equilíbrio da afetividade nas relações, a competência em todas as atividades e a riqueza firme do caráter se impõe para a nossa prática de gestão comprometida com a formação de homens e mulheres brasileiros fortes e capazes de dirigir seus destinos, os da nação e os destinos de um mundo mais justo e humano.

Naura Ferreira

LISTA DE SIGLAS

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAD – Comprovante de arrecadação Direta
CAEs – Conselho de Alimentação Escolar
CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social
CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação
FCDR – Fatores de Correção de Desigualdade Regional
FNDE/MEC – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FNR –M – Fatores de Necessidade de Recursos do Município
FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica
FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
FUNDESCOLA – Fundo de Fortalecimento da Escola
GPS – Guia de Previdência Social
Ideb – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
Inep/MEC – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais e Pesquisa Anísio Teixeira
MEC – Ministério da Educação e Cultura
ONU – Organização das Nações Unidas
PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação
PMDE – Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental
PME – Projeto de Melhoria da Escola
PME – Projeto de Melhoria da Escola
PNAD – Pesquisa Nacional de Amostragem Domiciliar
PNATE – Programa Nacional de Transporte Escolar
PNBE – Plano Nacional Biblioteca Escola
Pnbem – Plano Nacional Biblioteca da Escola para o Ensino Médio
PNLA – Programa Nacional do Livro Didático para Alfabetização de Jovens e Adultos
PNLD – Plano Nacional do Livro Didático
PNLEM – Plano Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio
PNSE – Programa Nacional de Saúde Escolar
PROEP – Programa de Expansão Profissional
PROMED – Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio
SBPC – Sociedade Brasileira para o Progresso e a Ciência
SEB/MEC – Secretaria de Educação Básica
SEB/MEC – Secretaria de Educação Básica
Secad/MEC – Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade do MEC
SFCI – Secretaria Federal de Controle Interno
TCU – Tribunal de Contas da União

LISTA DE TABELA E QUADROS

Tabela 01 – Projeção do índice de desenvolvimento da educação básica – IDEB – comparação: Brasil/Amapá.....	61
Quadro 01 – Quanto às funções e atribuições do Grêmio Estudantil.....	75
Quadro 02 – Funcionamento do Grêmio Estudantil de maneira ativa e permanente.....	76
Quadro 03 – Aplicação dos recursos financeiros com a comunidade escolar....	77
Quadro 04 – Prestações de conta dos recursos financeiros.....	77
Quadro 05 – Participação do processo de escolha do diretor.....	78
Quadro 06 – Indicação política do diretor.....	78
Quadro 07 - Definição de objetivos, metas, estratégias e plano de ação.....	79
Quadro 08 – Decisões coletivas em relação a horários, livros-textos e outros...	80
Quadro 09 – Objetivos das ações claramente definidas e aceitas pela comunidade.....	80
Quadro 10 – Disposição de um Conselho/Colegiado com funções bem definidas.....	82
Quadro 11 – Conselho/Colegiado com funcionamento ativo e permanente.....	82
Quadro 12 – Aplicação dos recursos financeiros conforme necessidade.....	83
Quadro 13 – Participação do processo de escolha do diretor.....	84
Quadro 14 – Indicação política do diretor.....	84
Quadro 15 – Definição de objetivos, metas, estratégias e plano de ação.....	85
Quadro 16 – Decisões coletivas em relação a horários, livros-textos e outros...	86
Quadro 17 – Objetivos das ações claramente definidas e aceitas pela comunidade.....	86
Quadro 18 – Conhecedores dos objetivos do trabalho.....	87
Quadro 19 – Autonomia nas decisões internas.....	87
Quadro 20 – O estabelecimento escolar de metas de excelência.....	88
Quadro 21 – Dispor de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados.....	89
Quadro 22 – Informação e treinamento para execução bem feita das tarefas..	89
Quadro 23 – Gerenciamento escolar de forma competente.....	90
Quadro 24 – Comunicação total dos problemas aos gestores.....	90
Quadro 25 – Otimização documental de todas as atividades e processos desenvolvidos na escola.....	91

Quadro 26 – Circulação rápida e correta das informações entre setores e colaboradores.....	91
Quadro 27 – Disposição de um Conselho/Colegiado com funções bem definidas.....	93
Quadro 28 – Conselho/Colegiado com funcionamento ativo e permanente.....	94
Quadro 29 – Aplicação dos recursos financeiros conforme necessidade.....	94
Quadro 30 – Participação do processo de escolha do diretor.....	95
Quadro 31 – Indicação política do diretor.....	96
Quadro 32 – Definição de objetivos, metas, estratégias e plano de ação.....	97
Quadro 33 – Decisões coletivas em relação a horários, livros-textos e outros...	97
Quadro 34 – Objetivos das ações claramente definidas e aceitas pela comunidade.....	98
Quadro 35 – Conhecedores dos objetivos do trabalho.....	98
Quadro 36 – Autonomia nas decisões internas.....	99
Quadro 37 – O estabelecimento escolar de metas de excelência.....	100
Quadro 38 – Dispor de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados.....	100
Quadro 39 – Informação e treinamento para execução bem feita das tarefas..	101
Quadro 40 – Gerenciamento escolar de forma competente.....	101
Quadro 41 – Comunicação total dos problemas aos gestores.....	102
Quadro 42 – Otimização documental de todas as atividades e processos desenvolvidos na escola.....	102
Quadro 43 – Circulação rápida e correta das informações entre setores e colaboradores.....	103
Quadro 44 – Convidado a participar das reuniões que são realizadas na escola.....	104
Quadro 45 - Apresentar sugestões para problemas surgidos.....	105
Quadro 46 – Meios de informação das ações.....	105
Quadro 47 – Conhecimento de projetos e planos que a escola possui.....	106
Quadro 48 – Predominância de participação da comunidade nos eventos.....	106
Quadro 49 – Conhecimento pessoal da equipe gestora.....	107
Quadro 50 – Convidado a participar das reuniões que são realizadas na escola.....	109
Quadro 51 – Apresentar sugestões para problemas surgidos.....	109
Quadro 52 – Meios de informação das ações.....	110

Quadro 53 – Conhecimento de projetos e planos que a escola possui.....	110
Quadro 54 – Predominância de participação da comunidade nos eventos.....	111

RESUMO

O estudo desta Dissertação trata da **educação de qualidade e os critérios para uma gestão democrática na escola pública em Macapá, Amapá-Brasil**. Tem como objetivo desvendar os critérios que permeiam para que a gestão da escola campo de pesquisa seja de fato democrática. A pesquisa se fundamenta em estudo de caso, de abordagens quantitativa e qualitativa com enfoque dialético, na qual foi envolvida para investigação a Escola Estadual Raimunda Virgolino, do Município de Macapá, Estado do Amapá, Brasil, como foco para o conhecimento do processo de gestão democrática adquirida por prêmio em Referência de Gestão Escolar Nacional em 2008. A coleta de dados envolveu: alunos, professores, equipe gestora, pais e equipe de apoio, realizada mediante a aplicação de questionários e observação *in loco* com a finalidade de desvelar a mais abrangente situação sobre o tema abordado. Foram utilizados como suporte à pesquisa estudos bibliográficos de diferentes autores que abordam a temática em questão. Traz como resultado a busca incessante da escola em sustentar a referida premiação, tendo como visão o que dizem os autores a respeito de gestão democrática. O que se espera é uma maior aplicação de estudos que visem a promover realmente a gestão democrática, não somente na escola Raimunda Virgolino, mas em todas as unidades de ensino do Estado e quem sabe, do País.

Palavras-chave: Gestão democrática. Escola pública. Educação de qualidade.

ABSTRACT

The study of this thesis deals with quality education and the criteria a democratic management of public schools in Macapa, Amapa, Brazil. Aims to uncover the criteria that permeate so that the management school, field of research is, in fact, democratic. The research based on a case study of qualitative and quantitative approaches with dialectical approach, which was involved in research for the School State Virgolino Raimunda, the city of Macapa, Amapa state, Brazil, as a focus for understanding the process of democratic management acquired by prize in the National Reference School Administration in 2008. Data collection involved: students, teachers, management team, parents and support staff, achieved through the use of questionnaires and on-site observation, in order to unveil the most comprehensive situation on the subject. Were used as support to search, bibliographical studies with different authors that address the topic in question. Brings as a result of the ceaseless search for school support that award, with the vision of what the authors say the respect of democratic management. What is expected is a greater application of studies aimed at promoting truly democratic, not only in Raimunda Virgolino school, but in all units of state teaching and perhaps the country.

Keywords: Democratic management. Public school. Quality education.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
1.1 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE E OS CRITÉRIOS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA.....	15
1.1.1 Democracia: do princípio histórico aos dias atuais	16
1.1.2 Tipos de democracia	18
1.1.3 A democracia participativa no Brasil	19
1.1.4 Instrumentos de participação legitimados	20
1.1.5 A democracia (não)participativa	20
1.2 CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR.....	21
1.2.1 Características de gestão democrática	23
1.2.2 Fundamentos teóricos dos modelos de Gestão Escolar	24
1.2.3 Modelo de Gestão Escolar Participativa	26
1.3 O CARÁTER EVOLUTIVO DA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA NA CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR.....	28
1.3.1 Os avanços e conquistas da Gestão Democrática Escolar garantidos pela nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: LDB nº 9394/96....	34
<i>1.3.1.1 Conselhos Escolares (CE)</i>	34
<i>1.3.1.2 Projeto Político Pedagógico (PPP).....</i>	36
<i>1.3.1.3 Eleição para diretor(a).....</i>	38
2 POLÍTICAS EDUCACIONAIS ADOTADAS PELO MEC PARA A GARANTIA DA EDUCAÇÃO PÚBLICA DE QUALIDADE	41
2.1 DEFINIÇÃO EVOLUTIVA DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO.....	41
2.1.1 Parâmetro de qualidade mínima na educação brasileira	44
2.1.2 Atuais programas e projetos nacionais para alcance da educação de qualidade	46
2.1.3 Indicadores de qualidade da educação do Estado do Amapá	59
3 ESCOLA RAIMUNDA VIRGOLINO: EDUCAÇÃO DE QUALIDADE E OS CRITÉRIOS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA NO ANO DE 2008	63
3.1 HISTÓRICO DA ESCOLA ESTADUAL RAIMUNDA VIRGOLINO.....	63

3.1.1 Biografia da Patrona da Escola.....	65
3.2 MODELO DA GESTÃO ESCOLAR ADOTADO PELA ESCOLA NO ANO DE 2007.....	66
3.2.1 Projetos e programas desenvolvidos pela escola no ano de 2007.....	67
3.2.2 O olhar dos atores educacionais sobre a realidade da escola hoje.....	70
3.3 RESULTADO DA ANÁLISE DOS DADOS.....	71
3.3.1 Alunos.....	74
3.3.1.1 <i>Grêmio estudantil.....</i>	75
3.3.1.2 <i>Decisão com a Comunidade Escolar sobre aplicação e prestação de contas dos recursos financeiros recebidos do governo.....</i>	76
3.3.1.3 <i>Escolha do diretor.....</i>	78
3.3.1.4 <i>Planejamento das ações e tomadas de decisões.....</i>	79
3.3.2 Professores.....	81
3.3.2.1 <i>Conselho/Colegiado Escolar atuante.....</i>	82
3.3.2.2 <i>Demonstra aplicação dos recursos financeiros conforme necessidade.....</i>	83
3.3.2.3 <i>Escolha do diretor.....</i>	83
3.3.2.4 <i>Planejamento das ações e tomada de decisões.....</i>	85
3.3.2.5 <i>Metas de excelência.....</i>	88
3.3.3 Equipe gestora.....	92
3.3.3.1 <i>Conselho/Colegiado Escolar atuante.....</i>	93
3.3.3.2 <i>Demonstra aplicação dos recursos financeiros conforme necessidade.....</i>	94
3.3.3.3 <i>Escolha do diretor.....</i>	95
3.3.3.4 <i>Planejamento das ações e tomada de decisões.....</i>	96
3.3.3.5 <i>Metas de excelência.....</i>	99
3.3.4 Pais.....	103
3.3.4.1 <i>Participação nas reuniões da escola.....</i>	104
3.3.4.2 <i>Meios de informação, conhecimento e predominância de participação das ações na escola.....</i>	105
3.3.4.3 <i>Pais conhecem, pelo nome, diretor e coordenação pedagógica.....</i>	107
3.3.5 Equipe de Apoio.....	108
3.3.5.1 <i>Participação nas reuniões da escola.....</i>	108
3.3.5.2 <i>Meios de informação, conhecimento e predominância de participação das ações na escola.....</i>	109

3.3.6 Discutindo os resultados.....	111
CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
REFERÊNCIAS.....	120
APÊNDICE A – Questionário para o aluno.....	124
APÊNDICE B– Questionário para o professor.....	126
APÊNDICE C – Questionário para equipe gestora.....	130
APÊNDICE D – Questionário para os pais de alunos.....	134
APÊNDICE E –. Questionário com o Equipe de Apoio.....	136

INTRODUÇÃO

O estudo sobre gestão escolar é considerado recente dentro das organizações educacionais. Somente a partir dos anos 80 é que a América Latina inicia o seu debate sobre gestão. Tal demora justifica-se pela história política de um continente marcado por regimes ditatoriais e autoritários, que viam as organizações como forma de controlar as pessoas limitando a distribuição de poder e o empobrecimento da cidadania.

Embora recente, a discussão sobre gestão é de extrema importância, na medida em que se deseja uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos, oferecendo ainda a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social.

Dentro do contexto evidenciar educação de qualidade e os critérios para uma gestão democrática na escola pública é reconhecer a importância desta temática para a quebra de velhos paradigmas e rompimento de práticas educacionais ultrapassadas.

Esta pesquisa se propõe a estudar o fenômeno que credenciou a Escola Estadual Professora Raimunda Virgolino, em 2008, como referência nacional em gestão escolar. Para conduzir a referida investigação partiu-se da hipótese que o resultado qualitativo educacional está relacionado à condução democrática que administrativa e pedagogicamente foi adotada pela equipe gestora da escola.

Visando ao alcance dos objetivos propostos, buscou-se realizar um estudo de caso partindo da pesquisa bibliográfica e documental, observando e fazendo levantamento de dados através de questionários e conversas informais com os setores que compõem a escola e a comunidade local, para dessa forma conhecer os desafios e benefícios da gestão escolar democrática na consolidação da educação pública de qualidade.

A metodologia adotada privilegiou o contato direto com os diversos profissionais que compõem a comunidade escolar e do entorno, por meio de conversa informal e aplicação de questionários individuais, tendo como amostragem simples o percentual que varia de 10% a 50%, realizado no espaço escolar em que cada sujeito desenvolve suas atividades.

Foram levantados ainda dados complementares através de documentos escolares, projeto político pedagógico, atas de reuniões, estatísticas internas e regimento das entidades de representação que a escola possui.

Portanto, o presente trabalho parte de uma estrutura voltada para delinear a fundamentação teórica do que é democracia, tendo como suporte o contexto escolar e a gestão democrática na escola pública como início do proposto no estudo. Nesse proposto se faz uma conceituação da gestão escolar tendo como base características, fundamentos e modelos que definem o referido conceito. Como fechamento desse início, faz-se uma referência ao caráter evolutivo da legislação brasileira que consolida, finalmente, o processo gestor no âmbito escolar.

A segunda parte da dissertação versa sobre as políticas educacionais que o Ministério da Educação (MEC) utiliza para garantir a qualidade da gestão no espaço público escolar. Nesse espaço se apresentam os parâmetros, os atuais programas e projetos nacionais que buscam essa qualidade e os indicadores desse foco.

Como parte prioritária, mostra finalmente o perfil da Escola Estadual Raimunda Virgolino, palco principal desta pesquisa e os seus resultados. Para tanto, mostra a biografia da patrona escolar e o modelo de gestão democrática na escola pública no ano de 2008, que me levou a optar por este estudo. Nesse desenrolar metodológico de resultados apresento cada ator com suas respectivas especificidades, sendo estes: alunos, professores, equipe gestora, pais e equipe de apoio. Para fechar essa análise faço conclusões e as devidas considerações finais.

Portanto, é necessário que seja mostrado o que se tem de melhor na educação do Amapá, a fim de que a tão falada gestão democrática na escola pública seja visível em todos os cantos do Brasil, mas de forma relevante, nesta parte norte do país. Deve-se lembrar que pelo Estado do Amapá ser um pequeno espaço dentre os demais estados da federação brasileira, também possui uma educação que visa qualidade e destaque perante grandes centros urbanos quem sabe, fora do Brasil.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Falar de gestão e de democracia torna-se fácil na medida em que se espera somente vivenciar de forma geral o contexto destas palavras. Entretanto, o que se quer aqui nesta dissertação é dar um início a uma longa jornada a respeito de gestão para a qualidade do ensino público, algo tão almejado e pouco alcançado, mas que sem a chamada democracia, pode se tornar uma falácia.

Sabe-se que o processo gestor ainda precisa avançar bastante, mas para que esse avanço aconteça se faz necessário tomar profundo conhecimento de causa, isto é, identificar e por em pauta os mecanismos que visam à sua concretização no espaço escolar. Pelo que se sabe o que foi visto até agora não mostra esse avanço.

Assim não se poderia falar de gestão democrática sem antes iniciar pelos estudos dos recortes teóricos desta pesquisa indo diretamente para os aspectos pedagógicos e administrativos que permeiam o objeto em questão.

1.1 A EDUCAÇÃO DE QUALIDADE E OS CRITÉRIOS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA.

Há a necessidade de se destacar e discorrer, *a priori*, sobre os princípios democráticos que devem impulsionar e permear as relações humanas que atuam cotidianamente na difícil e árdua tarefa do fazer educação de qualidade.

A sustentação das ações educacionais voltadas para a transformação social que visa ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades e competências, buscam o despertar da consciência crítica e criativa do elemento humano e se ampara na valorização das múltiplas culturas, na participação e no envolvimento de todos os elementos que, de forma direta ou indireta, estão relacionados ao ato de ensinar e aprender. Para impulsionar o fio condutor desta reflexão é preciso definir o que é democracia para depois falar sobre a educação de qualidade.

1.1.1 Democracia: do princípio histórico aos dias atuais

O caráter democrático se estabelece pela característica humana que transparece no seu modo de pensar e agir estando como forma individual ou grupal, civil ou institucional. Essa característica não surgiu hoje e nem tampouco pretende desaparecer visto que ao passar do tempo o questionado é para onde vai essa dita democracia e qual será o seu futuro.

Nesse sentido, o ponto inicial da questão é estabelecer o que representa na sua conceituação e atuação na medida em que se quer definir para este trabalho como aspecto inerente à pesquisa aqui representada.

- **Conceito de Democracia na Antiguidade**

Sabendo-se que etimologicamente a democracia caracteriza o povo no poder, ou seja, a representatividade da maioria que por escolha se estabeleceu como forma de governo, de acordo com Rosenfield (2003) esse modo de governar, tão antigo quanto o próprio homem, em termo de organização política, passa a ser vital para que uma sociedade seja contemplada com seus respectivos valores.

Sendo assim, desde a Antiguidade grega essa característica governativa tinha relação direta com valores e o modo de vida daquela época. Por isso era atribuído um magnífico destaque a maneira como as polis se solidificavam.

Vale ressaltar que a expressão *maioria*, segundo esse autor, possui um significado restrito, pois ela se fazia representar somente pelos cidadãos que a sociedade os definia como tais. Dessa forma, os que possuíam na Grécia Antiga este *status* eram os homens que em espaços públicos expunham seus pensamentos e idéias para encaminhamento e tomada de decisões em nome da coletividade. Fazendo desse jeito, a exclusão da verdadeira maioria populacional da sociedade da época que era constituída de mulheres, artesãos e trabalhadores que desempenhavam suas atividades no campo, no artesanato.

Desse modo, os ditos cidadãos gregos não mediam esforços para a labuta diária, os que se empenhavam nessas tarefas que exigiam força física não se enquadravam como tais. Daí a exclusão, uma vez que a decisão ficava nas mãos daqueles que faziam

a pregação em praça pública, e que tinham como papel decidir em nome da coletividade.

Na Idade Antiga, segundo Rosenfield (2003, p.11), “*as noções de uma representação política passariam, necessariamente, pela formação de um corpo independente de políticos profissionais desvinculados dos cidadãos e de uma administração que toma o lugar do público*”.

- **No Estado Moderno**

Percebe-se que com a evolução das sociedades o conceito de democracia se altera, pois esse sentido que estava diretamente ligado à forma de organização da antiga *polis*, não mais existe. Ele se modificou dando lugar a uma mera figuração de participação política que congrega um grupo representativo do povo, “*embora o seu sentido originário seja precisamente o de uma efetiva participação dos indivíduos nos assuntos públicos*” (Rosenfeld, 2003, p. 13).

De fato, dentro de um redimensionamento do conceito de democracia muitas vezes esta se apresenta mais como discurso de participação do que prática legítima de atos participativos dos atores sociais que compõem a sociedade.

Segundo Rosenfield (2003, p. 14),

O Estado e sociedade possuem dois momentos que se medeiam reciprocamente, de tal modo que esta inter-relação cria um espaço propício ao desenvolvimento de uma administração voltada para a defesa das liberdades civis individuais e dos valores de uma economia de mercado.

Pode-se notar que da Grécia antiga aos dias atuais a democracia foi se modificando, constituindo-se de uma nova interpretação, embora mantenha sua essência. A referida palavra que representava o envolvimento do povo nas decisões da *pólis*, com o passar do tempo tornou-se sinônimo de controle, mesmo dando idéia de representatividade aberto à participação popular.

- **Na Contemporaneidade**

Democracia, portanto, é um conceito histórico. E dependendo do grau de participação do povo e do objetivo do Estado esta terá uma denominação

podendo assim ser exercida em maior ou menor grau. Dito isso, pode-se afirmar que esse regime político é um processo contínuo de conquistas de garantias e direitos fundamentais; mais ainda, é um instrumento de realização de valores essenciais de convivência humana, dentre eles: liberdade, igualdade e vontade da maioria.

Evidencia-se ainda que na base do referido sistema exista o princípio da soberania popular, segundo o qual a única fonte do poder vem do povo, conforme preceitua a Constituição Federal de 1988, em seu parágrafo único, Art. 1º, expresso como princípio fundamental; *“todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente nos termos desta Constituição”* (Brasil, 2004, p.78)

Vê-se que no dispositivo transcrito que há duas formas de exercer esse poder, quais sejam: pela representação, que traduz o primeiro princípio, e pela participação direta, expressa pela vontade popular e que corresponde ao segundo princípio. Resumindo é possível afirmar que essa forma de governo se constitui em um valor subjetivo, usado como adjetivo por uma minoria para agradar a maioria.

1.1.2 Tipos de democracia

Em se tratando de democracia ainda existe um longo caminho a trilhar e realmente definir. Porém, quanto aos tipos mais utilizados no que se refere à participação e constituição, autores como Rosenfield (2006) e Benevides (2003) apresentam os tipos que denotam uma forma mais clara e didática que são: **Democracia Direta; Representativa e Participativa.**

- **Direta** – Surgiu na Grécia antiga essa denominação de democracia, onde as pessoas ditas como cidadãos encontravam-se na *Ágora*¹ para deliberar os assuntos referentes ao governo. Essas deliberações eram tomadas somente por indivíduos que eram detentoras de posses, sendo eles que tinham a qualidade de cidadão e podiam participar nas tomadas de decisão do governo. Tornou-se então restrita essa condição de

¹ Para os antigos gregos: praça central da cidade (*Pólis*).

cidadão aos demais: mulheres, escravos, estrangeiros e a outros, os quais eram excluídos do processo democrático da época, denotando novo sentido à palavra democracia.

- **Representativa** – Conhecida também como Democracia Indireta, acontece periodicamente por eleições e nela a população escolhe e vota nas pessoas que irão representá-la politicamente nas tomadas de decisão em prol do interesses do povo.

- **Participativa** – Nesse terceiro tipo que pode ser definida também como Semi-direta e, de acordo com Benevides (2003), tem como ponto de partida a Representativa, na medida em que engendra mecanismos que levam o povo à participação nas decisões de cunho político. Nesses momentos o governo atribui a tomada de decisões legítimas à população. Essas decisões podem ser por meio de plebiscito, referendo, iniciativa popular, audiência pública, consultas ou qualquer outra forma de manifestação popular.

1.1.3 A democracia participativa no Brasil

A aglutinação do modelo de democracia representativa reforçado pelo modelo da democracia participativa se efetivou a partir da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988, p.90), promulgado nos seguintes dispositivos:

Art. 1º. A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

Art. 14. A soberania popular será exercida pelo sufrágio universal e pelo voto direto e secreto, com igual valor para todos e, nos termos da lei, mediante:

I – plebiscito;

II – referendo;

III – iniciativa popular.

Interpretando os dispositivos acima, extraídos da Carta Magna, observa-se a intenção do legislador constituinte de efetivar o exercício da soberania popular para uma situação além da simples atividade de votar, ampliando a atuação do cidadão que, de posse desses instrumentos, poderá decidir, fiscalizar e modificar a atuação dos seus governantes.

Contudo, vê-se que esses instrumentos são subutilizados, provavelmente decorrentes da característica do próprio povo brasileiro, em regra pacato e apático em relação às questões políticas, salvo em casos extremos, ou, no muito, quando praticamente induzidos pela administração estatal, perdendo a característica fundamental de serem de iniciativa propriamente popular e perigosamente tornando-se instrumento de manobra. Assim se aplica conteúdo valorativo através dos meios de comunicação em massa que servem para induzir a aceitação popular, fazendo com que o povo se sinta importante em estar *participando* de decisões que afetam toda a sociedade.

1.1.4 Instrumentos de participação legitimados

A Constituição da República Federativa do Brasil como já vista anteriormente, possui instrumentos para a efetivação da participação popular nas decisões políticas, seja através do sufrágio universal (democracia representativa) ou através do referendo, do plebiscito e da iniciativa popular (democracia participativa). Esses instrumentos servem para submeter o administrador ao controle e à aprovação dos administrados.

1.1.5 A democracia (não)participativa

Os meios de comunicação possuem um poder muito grande de convencimento e, através da utilização de técnicas jornalísticas, constroem uma opinião pública como sendo o pensamento dos cidadãos ou de um determinado grupo ligado diretamente ao assunto em questão; para isso simulam debates, realizam pesquisas direcionadas e entrevistas com personalidades que gozam de prestígio ou simpatia da população.

Um exemplo dessa técnica foi utilizado na propaganda para o referendo da proibição ou não da venda de armas e munições, em que os grupos que defendiam o **sim** ou o **não**, usavam nos programas eleitorais artistas queridos pelo público. Estes se aproveitavam da simpatia e carisma que possuíam para o convencimento, não com argumentos, mas com a utilização da credibilidade que sua imagem praticamente impunha. Outra forma era a aparição de representantes de segmentos da sociedade, de maneira a aparentar que se tratava da opinião do grupo que representava.

1.2 O CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

O termo **gestão democrática** tem se destacado como vocabulário forte e expressivo nas literaturas educacionais e nas conduções das políticas públicas para a educação da atualidade, em virtude da importância que ocupa no cenário escolar nas diversas dimensões do aspecto qualificativo.

Para Gomes e Lopes (2001), a **administração**, enquanto ação mediadora entre as diretrizes educativas e os sujeitos implicados no processo educacional, – alunos, professores, diretores, técnicos, pais – é, também, conteúdo da educação, pelas relações pedagógicas que se desencadeiam nesse contexto.

De acordo com o Novo Dicionário Aurélio (2004, p. 979), **gestão** significa gerência, administração e ato de gerir. A origem do referido termo vem de *gestio*, que por sua vez, vem de *gerere* (trazer em si, produzir). Assim, pode-se considerar que gerenciar não significa apenas o ato de administrar um bem fora de si (alheio) significa também, trazer em si algo, porque nele está compreendido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, um dos princípios da democracia. Nesta perspectiva democrática a educação e sua administração se constituem, num processo pedagógico permanentemente transformador da realidade das instituições educacionais.

A temática em tela é fruto de pensamentos e valores que conduzem e amparam a organização sociopolítica da sociedade. As idéias, os sentidos, os valores de determinadas práticas sociais estão embasadas no que se chama de paradigma.

Segundo Paro (2001a), essa expressão deve ser entendida não apenas como modelo ou padrão democrático da escola, mas também supõe, e até exige, uma análise dos exemplos que estão na base das formas de organização social e políticas assumidas pela sociedade atual. Inclusive porque os processos de gestão escolar não se fazem no vazio ou de forma neutra, mas em vez disso, no seio de uma formação econômico-social, sendo determinados pelas forças concretas presentes na realidade.

Pode-se dizer que tais processos baseiam-se em uma concepção educacional que por sua vez derivam de determinadas normas vigentes. A própria polêmica entre a utilização dos termos **administração escolar** e/ou **gestão escolar** reflete as marcas de uma discussão paradigmática, isso porque o primeiro termo costuma ser associado a processos verticalizados de poder, afastando-se de uma perspectiva histórico-democrática.

Ao discutirem os conceitos de organização e de gestão escolar, Libâneo *et al* (2003) afirma que estas assumem diferentes modalidades conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à formação dos alunos. E, nesse contexto, situam duas acepções: a técnico-científica e a sociocrítica. Isso significa dizer que, as alternativas devem ser colocadas no nível das grandes tendências epistemológicas, ou seja, dos paradigmas que fundamentam não somente as políticas educacionais, as concepções de instrução e as práticas de gestão, mas também a articulação desses níveis entre si.

Ao abordarem a mesma temática, Bordignon e Gracindo (2002) afirmam que a gestão democrática para se constituir enquanto tal deve se apoiar num paradigma emergente que tem como características básicas uma concepção dialética da realidade. Há ainda, o entendimento cujo qual, existe uma relação intersubjetiva entre sujeito e objeto do conhecimento e que compreende o homem como sujeito histórico que sofre os condicionantes da realidade atual, mas que traz consigo a capacidade histórica de nela intervir.

Esse paradigma vai se contrapor ao racional-positivista ou empírico-analítico que está na base das orientações para a condução da gestão do ensino e da escola em seu formato técnico-científico. Suas características básicas consistem em considerar a realidade como um todo estruturado e advogar a neutralidade da relação ente sujeito e objeto do conhecimento (Santos Filho, 2000). Nesse sentido, a relação sujeito-objeto é

vista de forma fragmentada, o que reflete uma concepção intelectual baseada numa relação hierarquizada e dual, de poder e autoridade entre aquele que ensina (professor) e aquele que aprende (o aluno). No campo da gestão escolar, tal concepção resulta numa organização de administração compartimentada em que os papéis e os níveis de poder estão claramente definidos.

Tal modelo constitui a base da concepção técnico-científica que por muito tempo dominou, e ainda domina os processos de gerenciamento da escola e dos processos educativos.

1.2.1 Características de gestão democrática

De acordo com os ensinamentos de Gomes e Lopes (2001) foi a partir da abertura política e da promulgação da Constituição Federal de 1988, que a gestão educacional democrática passou a constituir um dos princípios orientadores do sistema escolar. E assim, possibilitou-se a abertura de espaços para discussão e debate de um projeto pedagógico coerente com esse modelo de gestão, cuja tarefa política e educativa é da própria escola.

Portanto, o que diferencia as escolas que desenvolvem a gestão democrática são os princípios que pautam suas práticas, quais sejam:

- **Participação ampla** nas dimensões do fazer técnico-político-pedagógico e na criação de vínculos com diversos grupos, capazes de influir nas decisões que dizem respeito à vida coletiva, à disposição para cooperar, efetivamente, para o alcance dos objetivos comuns;

- **Descentralização** é outro princípio que requer as ações e as decisões políticas compartilhadas. A descentralização pede modernização e modernidade dos sistemas educacionais, visto que existe uma dissociação entre as propostas de modernização, entendidas como aspiração, e a real capacidade dos sistemas de modernizarem-se, dificultada pela falta de uma adequada preparação profissional tecnológica. A proposta de modernização da escola deve estar articulada com as demais instâncias do sistema

educacional e com a comunidade, gerando estratégias para fomentar a capacidade empreendedora, inovadora e autônoma das equipes de trabalho;

- **Autonomia** se caracteriza como outro princípio da gestão democrática que se assinala por indicar um projeto de identidade próprio, propondo e considerando novos modos de planejar, organizar e avaliar o trabalho da escola, voltado à sua realidade e especificidade, direcionado às suas finalidades, que tem como proposta uma educação libertadora e emancipadora;

Sendo assim, as transformações no mundo contemporâneo, especialmente em decorrência dos avanços tecnológicos, têm provocado, de um lado, mudanças na organização do trabalho e, de outro, uma crise nos modelos de gestão vigentes, exigindo a reorganização dos espaços institucionais. Essa crescente complexidade das organizações faz crer que a realidade dos sistemas educacionais, de modo geral, e da escola, em particular, não comportam mais um modelo de administração desenvolvido com base nos fundamentos conceituais da escola científica, amparado nos princípios burocráticos e centralizadores.

A flexibilidade e a capacidade de ação criativa, critérios para uma administração mais adequada aos novos tempos, não são compatíveis com essa forma de organizar e administrar. Assim, se por um lado às escolas enfrentam problemas e dificuldades para implantar uma prática mais participativa e autônoma, por outro lado se nota um esforço crescente em deslocar o eixo do enfoque burocrático-piramidal para uma gestão educacional democrática e inovadora, não apenas no plano do discurso, mas também no da prática administrativa.

1.2.2 Fundamentos teóricos dos modelos de Gestão Escolar

Na ótica do modelo técnico-científico a *gestão escolar e da educação* deve ser entendida como controle do processo de materialização da política educacional nas escolas. Apresenta-se organizada por um organograma piramidal das funções. Nessa perspectiva a administração escolar pressupõe uma organização de poder verticalizada e hierarquizada. Assim, esse formato propõe a seguinte lógica de pensamento: quanto

mais próximo da base da pirâmide o indivíduo se localizar, menos poder de decisão no processo ele deterá. A condução nessa linha de gerir a escola se afina com o modelo taylorista/fordista adotado pelas organizações lucrativas, como as empresas e as indústrias, que pressupõe que cada membro da organização tem seu lugar determinado e atomizado no processo e deve exercer determinada função específica para que o sistema possa funcionar em harmonia (concepção funcionalista/sistêmica).

Vitor Paro (2001) e Libâneo (2001) explicam que na gestão escolar e da educação, com base nesse modelo, existiam os chamados técnicos-formuladores das políticas que detinham o conhecimento e que, portanto, traçavam os caminhos, as metas e as estratégias que a escola deveria seguir para assegurar a boa condução do trabalho pedagógico, garantindo, assim, à efetivação de uma educação de qualidade. Vale salientar que para essa corrente de pensamento a *qualidade da educação* também era determinada por eles.

Já o paradigma emergente concebido por Bordignon e Gracindo (2002), que pode ser também entendido como crítico-dialético na acepção de Santos Filho (2000), está na base da concepção sociocrítica da gestão democrática proposta por Libâneo *et al* (2003). Como já mencionado, esse vai se contrapor ao paradigma empírico-analítico, de forma que a concepção de educação a ele subjacente considera o homem como ser social e histórico que, embora determinado por contextos econômicos, políticos e culturais, é criador da realidade social e transformador desses contextos. Assim, nas práticas sociais estabelecidas no interior da escola,

O poder não se situa em níveis hierárquicos, mas nas diferentes esferas de responsabilidade, garantindo relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes. Essa diferença dos sujeitos, no entanto, não significa que um seja mais que o outro, ou pior, ou melhor, mais ou menos importante, nem concebe espaços para a dominação e a subserviência, pois estas são atitudes que negam radicalmente a cidadania. As relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre os atores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos. (Bordignon & Gracindo, 2002, pp. 151-2).

Ou seja, a base de organização da gestão da educação e da escola não será piramidal e hierarquizada, mas adotará um desenho circular que pressupõe a inter-relação entre os atores sociais e uma partilha de poder, o que implica co-responsabilidade nas ações da escola. Libâneo *et al.* (2003), deixa isso bem claro e apresenta, inclusive, um desenho esquemático da organização escolar com base numa gestão democrática.

1.2.3 Modelo de Gestão Escolar Participativa

Os atores sociais – diretores, coordenadores, professores, pais, alunos etc., – nessa dimensão de organização e gestão escolar são considerados sujeitos ativos do processo, de forma que sua participação no processo deve acontecer de maneira clara e com responsabilidade. Aqui se torna necessário enfatizar a participação e autonomia como um dos princípios básicos da gestão democrática.

Para Ferreira (1998, p. 11), “*participar significa estar inserido nos processos sociais de forma efetiva e coletiva, opinando e decidindo sobre planejamento e execução*”. Tanto essa autora quanto Araújo (2003), afirmam que o ato de participar pode ser expresso em diversos níveis ou graus, desde a simples informação, avançando para opinião, voto, proposta de solução de problemas, acompanhamento e execução das ações, e que deve gerar um sentimento de co-responsabilidade sobre as ações. O que importa, então, é que os atores sociais da escola tenham conhecimento e clareza do sentido do termo *participar*. Os autores apresentam um organograma padrão da escola que trabalha com gestão participativa. Neste sentido Libâneo *et al* (2003, p. 45), descreve os elementos de composição da estrutura organizacional básica, os setores e as funções típicas de uma escola, da seguinte forma:

- **Conselho da Escola** – atribuições consultivas, deliberativas e fiscais referentes aos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros;
- **Direção** – compete coordenar, organizar e gerenciar todas as atividades da escola, auxiliado pelo corpo técnico-administrativo e por especialista;

- **Setor técnico-administrativo** – responde pelos trabalhos que asseguram o atendimento dos objetivos e das funções da escola, além dos serviços auxiliares e pelo setor de multimeios;

- **Setor Pedagógico** – compreendem as atividades de coordenação pedagógica e de orientação educacional, suas funções variam de acordo com legislação estadual ou municipal suas atribuições prioritárias são prestar assistência pedagógico-curricular e didática aos professores no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos, pais e comunidade;

- **Instituições auxiliares** – paralela às estruturas organizacionais, muitas escolas possuem a Associação de Pais e Mestres, Grêmios estudantil e Caixa Escolar vinculadas ao Conselho da escola;

- **Corpo docente/discente** – define-se pelo conjunto de professores e alunos que tem a função básica de contribuir para o objetivo do processo de ensino e aprendizagem, no qual os primeiros participam da elaboração de todo planejamento pedagógico e das decisões e reuniões escolares e os segundos promovendo eventuais instâncias de representatividade.

De fato, diante do que apresentam os teóricos da educação no que concerne a estrutura organizacional básica de uma instituição de ensino há de se concordar que para se trabalhar a gestão democrática participativa se faz necessário valorizar a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão. Assim como, conceber a docência como trabalho interativo e apostar no funcionamento da escola numa perspectiva dinâmica particular, de diálogo e de consenso.

A verdade é que as escolas, como qualquer outra instituição, buscam resultados, por isso implica em uma atividade racional, estruturada e coordenada. Ao mesmo tempo, sendo de caráter coletivo, não dependendo assim, somente das capacidades e das responsabilidades individuais, mas, sobretudo de objetivos comuns e compartilhados, de meios e ações coordenadas e controladas dos agentes que fazem parte do processo, como afirma Libâneo *et al* (2003).

1.3 O CARÁTER EVOLUTIVO DA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA NA CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

O ponto de reflexão a ser focado neste momento parte do princípio que a realidade é dinâmica e histórica, as práticas sociais também sofrem influência e são condicionadas pelo contexto global em que estão inseridas. É a partir desse entendimento que se analisam as bases políticas da gestão democrática da escola e se estabelece relações com os recortes conceituais da educação.

Historiadores, economistas, educadores e demais estudiosos tem demonstrado por meio da história que as últimas décadas do século XX e o início do século XXI o Brasil e o mundo sofreram profundas mudanças estruturais na base de sua organização social.

O processo de redemocratização, iniciado aqui no Brasil em meados da década de 80, em que ganham representatividade os movimentos sociais, baseados numa perspectiva de direitos sociais coletivos e da cidadania coletiva é ao mesmo tempo, um reflexo e um exemplo dessas mudanças (Gohn, 1997, p. 226).

No sentido inverso a esses ideais e bandeiras, o processo de redemocratização passa a ganhar forças e assumir a direção do país. Defensores de correntes com base nos postulados neoliberais começam a impor paulatinamente uma reforma do Estado pautado nos princípios do neoliberalismo. Nesse contexto, as políticas sociais, dentre elas, a educacional, tornam-se alvo de adequações e ajustes que as conformem, numa perspectiva de minimização, às idéias e tendências que têm se revezado no poder.

Destaca-se também, que a saída de um regime autoritário para um governo democrático trouxe consigo a organização geral do país, a adoção de princípios democráticos em seu caráter mais universal, o que atingiu os processos de gestão das políticas públicas de uma forma geral. Além de ter exigido uma nova legislação que permitiu uma adequação do país ao recente momento histórico e que imprimiu uma

nova direção às políticas públicas, adequando-as às novas exigências da sociedade democrática.

No campo educacional, isso se consolidou por meio da própria Constituição Federal (Brasil, 1988, p. 126), no Capítulo III que trata da Educação, da Cultura e Desporto, especificamente no art. 206 que diz: “*O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios*”: . . . VI - *gestão democrática do ensino público, na forma da lei*; bem como, na nova LDB, nº 9394/96, promulgada em 20 de dezembro de 1996.

É, todavia, no corpo desses instrumentos legais, que se encontram, dentre tantas outras questões, determinações e indicações acerca da gestão democrática na escola. Mas, apenas o que está escrito no texto da lei não implica que, de fato, tal gestão esteja ocorrendo na escola, e por isso, merece, então, uma pequena reflexão. Essa análise deve se apoiar no pressuposto da gestão democrática.

Como já foi dito na perspectiva epistemológica, a gestão democrática se ampara numa concepção sociocrítica e implica processos de participação, autonomia e divisão de poder, o que sugere co-responsabilidade, divisão, descentralização, inclusive no campo político. Neste contexto, a descentralização é conceito chave para se entender as políticas educacionais na concepção neoliberal e na democratização da gestão.

Anderson (1995), Gentili (2002), Soares (2000) e Azevedo (2001) são teóricos que têm estudado sobre esse assunto e analisado as políticas educacionais no contexto neoliberal. Para eles, o Estado neoliberal reafirma sua responsabilidade sobre o oferecimento e a manutenção da educação básica, mas advoga a divisão dessa responsabilidade com a iniciativa privada e a comunidade em geral. Por outro lado, os neoliberais sugerem que os problemas apresentados no campo educacional são oriundos de uma crise de eficiência e eficácia na condução das políticas. Essa crise tem suas origens na ampliação desordenada do sistema educacional e na centralização do poder e sua conseqüente centralização na condução das políticas. Para essa doutrina, tal processo é o causador da precariedade da qualidade do ensino, que resulta “*da improdutividade que caracteriza as práticas pedagógicas e a gestão administrativa da grande maioria dos estabelecimentos escolares*” (Gentili, 2002, pp. 17-18).

Para esse autor, os problemas existentes no âmbito da escolarização – repetência, evasão, analfabetismo funcional – são reflexos de uma crise gerencial, entendendo-se

que a democratização das oportunidades educacionais e a busca da qualidade na educação requerem uma reforma administrativa, nos sistemas de ensino, que permita aumentar sua eficácia, eficiência e produtividade. Desse modo, indicam como preceito básico para a condução das ações e melhoria da qualidade do ensino, o processo de descentralização das ações.

Em virtude da variação semântica da palavra descentralização, é importante problematizar este termo para sua maior compreensão. A definição desse conceito tem variado segundo dois pólos que se distanciam pela ênfase ora na dimensão econômica ora na dimensão política. Como evidencia Azevedo (2001, p. 20), *“é possível identificarmos dois pólos de conceituação cuja diferença se radica no privilégio de uma dimensão política ou democrática participativa, e de uma dimensão economicista-instrumental”*.

Quando guiado por uma lógica economicista-instrumental, o conceito de descentralização se vincula aos postulados neoliberais. Nesse caso, é feita uma ligação entre a descentralização e a democratização, como justificativa para se transferir responsabilidades que seriam do poder central para o poder local, com vistas a reduzir o papel do Estado a suas funções mínimas, na busca da eficiência e da otimização dos gastos públicos, em que os investimentos nas políticas sociais não são prioritários (Azevedo, 2001).

De outro ângulo, quando o conceito de descentralização se baseia numa lógica democrático-participativa, ele tem por referência a criação de mecanismos que levam ao alargamento do espaço público na medida em que, intrinsecamente, se relaciona com o avanço democrático. Nesse caso, entende-se que a democratização dos aparelhos do Estado está diretamente relacionada com a participação citada em nível local. Isto porque se compreende que a força da cidadania está no município, e que nesse local é possível, via descentralização, influenciar a ação do Estado e a fiscalizar no exercício do controle social.

Assim, tanto se faz necessário que haja efetiva transferência de poder para o poder local, como também que esse próprio poder local viabilize os espaços para

que se criem novas relações entre a sociedade e o Estado, para se efetivar a participação da comunidade na gestão (Azevedo, 2001, p. 21).

Lobo (1990) também discute o tema e afirma que quando a descentralização se caracteriza apenas por uma dispersão físico-territorial das ações a ser colocada em prática, ela se constitui em um processo de *desconcentração*, cujo significado se aproxima do conceito de descentralização **economicista-instrumental**.

Ao considerar a lógica democrático-participativa da descentralização, pode-se dizer que ela se funda numa concepção sociocrítica de organização da gestão educacional e escolar. Nesse caso, haveria uma coerência entre democracia e gestão na medida em que houvesse partilha de poder nas decisões sobre os processos educativos. Mas, a descentralização da educação imposta pela política brasileira, é classificada, por autores já citados e ainda por outros, como sendo *economicista-instrumental*, devido a suas ações se constituírem muito mais em transferência de responsabilidades com a educação para níveis cada vez mais micros, inclusive a escola, do que por partilha do poder. Exemplos desse direcionamento podem ser colocados tomando como foco o financiamento da educação.

É certo afirmar que o processo de redemocratização, no Brasil, também trouxe ganhos em relação ao financiamento da educação. A vinculação constitucional de recursos, iniciada pela Emenda João Calmon², é um bom exemplo. No entanto, a política atual de financiamento da educação brasileira apresenta lacunas, como a opção na ênfase ao ensino fundamental, reflexo de acordos internacionais que o Brasil firmou, a partir da Conferência de Educação para Todos na Tailândia com os organismos internacionais de financiamento (Lobo, 1990).

Visando à melhoria do ensino fundamental no contexto do financiamento, o Brasil criou um fundo de natureza contábil, que sub vinculou os recursos já atrelados, direcionando-os para essa etapa da educação básica, sob a denominação: Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF).

² Emenda Constitucional 24/1983, re-introduz a vinculação constitucional de recursos para aplicação na manutenção e desenvolvimento da educação, estabelecendo o percentual de contribuição de 13% para a União e 25% para os outros membros da federação. Ficou conhecida como Emenda João Calmon.

Nessa direção, sob os trilhos da descentralização, o FUNDEF, na medida em que os recursos são distribuídos com base no número de alunos matriculados, traz em seu bojo, o processo de municipalização do Ensino Fundamental.

Outra medida de descentralização da educação e que atinge diretamente a escola e os processos de gestão, é a implantação do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Esse programa, financiado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)³, via Salário Educação⁴, envia dinheiro direto para as escolas que, para recebê-lo, devem abrir uma unidade executora⁵, medida polêmica que envolve a discussão sobre a privatização da educação. Os recursos do PDDE, segundo normas do MEC, podem ser usados para capacitação e aperfeiçoamento de profissionais da educação, manutenção do prédio, aquisição de material permanente e de consumo e outras atividades que visem melhorar o funcionamento da escola.

Essas duas medidas de política já foram amplamente analisadas e debatidas por especialistas como Davies (1999), Molevade (1998) e França (2004), dentre outros, que apontam os pontos negativos e positivos das mesmas.

Dentro do que já foi exposto, vale lembrar, inclusive, que o FUNDEF, por ter sido uma política com tempo determinado para sua execução, teve seu término em 2006, mas já se encontra em vigência o novo fundo que o substituiu: o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB), que prevê uma cobertura financeira de toda educação básica.

De uma forma geral, pode-se dizer que as críticas empreendidas sobre o financiamento da educação apontam em dois vetores: na concepção e na condução dos programas e da política. Sobre o FUNDEF, Alves (2002), coloca que, no que tange a sua concepção, o mesmo pecou pelo seu caráter de transitoriedade e pela subvinculação de recursos que apenas redistribuiu o orçamento já previsto, e que não agregou maiores

³ O FNDE é uma autarquia que foi criada em novembro de 1968 e está vinculado ao Ministério da Educação (MEC). Sua finalidade é captar recursos financeiros para projetos educacionais e de assistência ao estudante. A maior parte dos seus recursos provém do Salário-Educação, com o qual todas as empresas estão sujeitas a contribuir.

⁴ O Salário-Educação, criado pela Lei 4.462 de 1964, é cobrado das empresas vinculadas à Previdência Social. O cálculo é feito com o percentual de 2,5% aplicado sobre o total da remuneração paga ou creditada aos empregados durante o mês.

⁵ A unidade executora é uma entidade privada, instalada no interior das escolas públicas, para gerir os recursos provenientes do FNDE.

investimentos para o Ensino Fundamental. Nesse sentido, as maiores críticas são em relação à contribuição da União que permanece com seu papel supletivo, disponibilizando escassos recursos à manutenção e ao desenvolvimento da Educação Básica.

Segundo Melo (2008) as unidades executoras foram consideradas como símbolo do processo de privatização da educação no Brasil na medida em que oportunizou a abertura de espaço na escola pública para a iniciativa privada e a adesão a providências individualizadas que cada vez mais desresponsabilizam o Estado de seus deveres. Acompanhando esse pensamento associa-se a ele Davies (1999) e Monlevade (1998).

Porém, esses autores fazem suas ponderações destacando alguns pontos positivos como a preocupação com a valorização do magistério. Já no processo de concepção e condução, tanto do FUNDEF quanto do PDDE. Estes afirmam que estão implícitas formas de descentralização economicista-instrumental, o que fere os princípios da participação e da autonomia inerentes ao processo de gestão democrática do ensino e da escola. O PDDE, por exemplo, que visa se constituir num instrumento de descentralização de recursos e democratização da escola impondo regras de utilização do dinheiro que nem sempre atendem às necessidades locais da escola.

Na mesma linha de raciocínio seguem afirmando que o FUNDEF impôs uma municipalização forçada do Ensino Fundamental na medida em que a distribuição dos recursos estava atrelada à quantidade de alunos matriculados. Essas estratégias, dentre outras vinculadas à descentralização, conduzem os governos municipais a assumirem novas responsabilidades frente à educação pública, quase sempre sem terem as condições infra-estruturais para fazê-lo e sem poderem fugir das imposições das definições nacionais (Santos, 2002).

Assim, a política educacional ao se amparar teoricamente em um princípio que se vincula à democratização, como é caso da descentralização, tenta mascarar as bases epistemológicas de cunho técnico-científico ou positivista racional que amparam uma gestão de política neoliberal. E, o reflexo de todo esse processo de bases epistemológicas e políticas, incide diretamente no cotidiano da escola. Afinal, é lá que acontece a concretude e materialização da política pública de educação.

1.3.1 Os avanços e conquistas da Gestão Democrática Escolar garantidos pela nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: LDB nº 9394/96

A nova LDB, nº 9394/96 (Carneiro, 1998) trouxe, reconhecidamente, alguns avanços e conquistas no campo da Gestão Democrática refletidos e elencados importantes componentes básicos: Constituição do Conselho Escolar; Elaboração do Projeto Político Pedagógico de maneira coletiva e participativa; Definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; Divulgação e transparência na prestação de contas; Avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica; Eleição direta para diretor(a).

1.3.1.1 Conselhos Escolares (CE)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96 (Carneiro, 1998, pp. 83-4), dispõe sobre as normas da gestão democrática nos sistemas de ensino público, com a seguinte redação:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Dentro deste contexto o Conselho Escolar deve ser constituído pelos diversos segmentos da comunidade escolar. É, portanto, um colegiado que tem a função de gerir coletivamente a escola. Para que a gestão democrática possa ser consolidada necessário se faz a implantação e implementação destes conselhos. Porém, como diz Andrade: “*as leis não bastam. Os lírios não nascem das leis*” (Amapá, 1998, p. 44).

Sendo assim, os Conselhos Escolares podem servir somente para discutir problemas burocráticos, serem compostos apenas por professores e diretor(a), como um **Conselho de Classe**. Todavia, se estiver dentro dos princípios da Gestão Democrática esses Conselhos terão oportunidade de discutir politicamente os problemas reais da escola, bem como intervir no lugar que ela está inserida, isto é, na comunidade, com a participação de todos os sujeitos ativos do processo (Veiga, 1995).

É, portanto, nesta esteira que muitas escolas têm experimentado o fortalecimento do Conselho Escolar como espaço de decisão e deliberação das questões pedagógicas, administrativas, financeiras e políticas da escola. Ou seja, essas escolas vêem o Conselho Escolar como um grande aliado na luta pelo fortalecimento da unidade escolar e pela democratização das relações escolares.

Para tal, é fundamental que se garanta a constituição de um Conselho Escolar com as características que Antunes (Amapá, 1998) aponta como parâmetros importantes a serem considerados:

- **Natureza do Conselho Escolar:** Deve ser deliberativa, consultiva, normativa e fiscalizadora.
- **Atribuições fundamentais:** Elaborar seu regimento interno; elaborar, aprovar, acompanhar e avaliar o projeto político-pedagógico; criar e garantir mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar; definir e aprovar o plano de aplicação financeiros da escola; participar de outras instâncias democráticas, como conselhos regional, municipal, e estadual da estrutura educacional, para definir, acompanhar e fiscalizar políticas educacionais.
- **Normas de funcionamento:** A reunião do Conselho Escolar deverá ser realizada periodicamente, conforme a necessidade da escola, para encaminhar e dar continuidade aos trabalhos aos quais se propôs; a função do membro do CE não será remunerada; serão válidas as deliberações tomadas por metade mais um dos votos dos presentes da reunião. Composição: Todos os segmentos existentes na comunidade escolar deverão estar representados no CE, assegurada a paridade (número igual de representantes por segmento); o diretor é membro nato do conselho.
- **Processo de escolha dos membros:** A eleição dos membros e suplentes deverá ser feita na unidade escolar, por votação direta, secreta e facultativa.

- **Presidência do Conselho Escolar:** Qualquer membro efetivo do conselho poderá ser eleito seu presidente, desde que esteja em pleno gozo de sua capacidade civil.

- **Crériterios de participação:** Participam do Conselho com direito a voz e voto todos os membros eleitos por seus pares; os representantes dos estudantes a partir da 4ª série ou com mais de 10 anos terão sempre direito a voz e voto, salvo nos assuntos que, por força legal, sejam restritivos aos que estiverem no gozo de sua capacidade civil; poderão participar das reuniões do Conselho, com direito a voz e não voto, os profissionais de outras secretarias que atendam às escolas, representantes de entidades conveniadas, Grêmios Estudantil, membros da comunidade, movimentos populares organizados e entidades sindicais.

- **Mandato:** Um ano, com direito à recondução.

1.3.1.2 Projeto Político Pedagógico (PPP)

Sobre o Projeto Político Pedagógico, a LDB nº 9394/96 extraído de Carneiro (1998) e Veiga (1995), discorre no seu ordenamento jurídico apresentando os dispositivos legais, da seguinte forma:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - informar os pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III - zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional.

Além desses vistos acima, pode-se acrescentar pela visão obtida em observação, o item *colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade*. Entende-se que a escola desenvolve esse ponto descrito como forma de promover a gestão que permeia o seio da mesma.

Percebe-se porém, que a palavra **político** é descartada, como se os PPP's não tivessem uma ideologia e concepções que o cerceiem. Dessa forma, a lei assevera que se faça um Projeto Pedagógico da escola, mas deixa aberto para que se faça um documento somente técnico, sem a devida discussão, que muitas vezes é feito só para cumprir a lei, tornando-se assim um instrumento meramente burocrático e bem longe da realidade esperada.

Contudo, para se construir um Projeto Político Pedagógico exitoso com a participação da comunidade, e para que sua implementação esteja presente na realidade escolar, algumas características são fundamentais:

- **Comunicação eficiente:** Um projeto deve ser factível e seu enunciado facilmente compreendido. Adesão voluntária e consciente ao projeto: Todos precisam estar envolvidos. A co-responsabilidade é um fator decisivo no êxito de um projeto.

- **Suporte institucional e financeiro:** Tem que ter vontade política, pleno conhecimento de todos e recursos financeiros claramente definidos.

- **Controle, acompanhamento e avaliação do projeto:** Um plano que não pressupõe constante avaliação não consegue saber se seus objetivos estão sendo atingidos.

- **Credibilidade:** As idéias podem ser boas, mas se os que as defendem não têm prestígio, comprovada competência e legitimidade, o estudo pode ficar bem limitado. Neste sentido, se faz necessário um referencial teórico que facilite encontrar os principais conceitos e a estrutura do desenho.

1.3.1.3 Eleição para diretor(a)

Apesar da LDB, nº 9394/96 (Carneiro, 1998), não ter feito menção específica a respeito do processo de escolha direta dos dirigentes de escolas, algumas experiências nacionais, apoiadas em legislações estaduais e municipais tem apontado bons resultados no tocante aos procedimentos normativos para a eleição de diretor(a).

É a partir da década de 60 que inicia a história do processo de escolha democrática de dirigentes escolares no Brasil. É nesse período que ocorre nos colégios estaduais do Rio Grande do Sul as primeiras votações para diretor a partir das listas tríplices. Foi então que, no movimento da democratização, principalmente com o Fórum Nacional da Escola Pública uma das importantes bandeiras da educação, e pela qual não foi incorporada, como outras – pelo menos em parte –, nas legislações principais (Constituição e LDB). É por essa razão também que a história da eleição direta para diretores é marcada por constantes avanços e retrocessos, dependendo da vontade política de dirigentes, para se apurar em leis Estaduais e Municipais.

O dirigente da escola, na Gestão Democrática só pode ser escolhido depois da elaboração de seu Projeto Político Pedagógico. A comunidade que o eleger votará naquele que, na sua avaliação, melhor pode contribuir para implementação do PPP. Porém, existem outras formas de escolha de diretor, que são a realidade da maioria das escolas públicas do Brasil. Para entender melhor o que significa eleições diretas para a direção da escola, é importante conhecer essas outras formas de escolhas, que são: *nomeação, concurso, carreira, eleição e esquema misto* (Amapá, 1998, p.69).

- **Nomeação:** O processo de escolha é feito pelo chefe do Poder Executivo, estando a direção no mesmo esquema dos denominados ‘cargos de confiança’. Nessa

condição, o diretor pode ser substituído a qualquer momento, de acordo com o momento político e as conveniências, por isso é comum a prática clientelista.

- **Concurso:** É por meio de uma prova que o diretor é escolhido, sendo esta geralmente escrita e de caráter conteudista, e também prova de títulos. Dessa forma é impedido o apadrinhamento/clientelismo, mas isso não confere a liderança do diretor diante da comunidade que o integra. Assim, o diretor pode não corresponder aos objetivos educacionais e políticos da escola, não tendo grande compromisso com as formas da gestão democrática, mesmo que isso não seja regra.

- **Carreira:** O diretor surge da própria instituição que o integra, por meio de seu plano de carreira, fazendo especializações na área de administração e gestão, entrando naturalmente no cargo. Essa forma caracteriza o diretor apenas por suas habilidades técnicas, esquecendo-se a parte política fundamental para um dirigente-educador.

- **Eleição:** O diretor é escolhido pela eleição, que se baseia na vontade da comunidade escolar, por voto direto, representativo, por escolha uninominal ou, ainda por listas tríplexes ou plurinominais. Essa é a maneira que mais favorece o debate democrático na escola, o compromisso e a sensibilidade política por parte do diretor, além de permitir a cobrança e a co-responsabilidade de toda a comunidade escolar que participou do processo de escolha.

- **Esquema Misto:** O diretor é escolhido por diferentes combinações. Por exemplo, mesclando provas de conhecimento com a capacidade de liderança e administração, ou então escolhido em conselhos menores da escola. Nesses esquemas mistos é comum a comunidade participar em alguma parte do processo, o que possibilita um maior vínculo do diretor com a escola.

Nas escolas, a escolha para diretor sempre foi um assunto muito polêmico e discutido, tanto no ambiente escolar quanto entre especialistas da educação. O assunto encontra-se em grande evidência também devido ao fato de ser, entre as outras práticas de administração da escola, aquela que envolve um maior interesse dos governantes, pois é uma importante ferramenta de cooptação pelo poder. O que se tem visto é o uso do termo “*te dou o cargo e você me dá o apoio*” por parte dos que delegam os cargos.

Por desconhecimento das opções de escolhas para quem vai de fato dirigir um processo de gestão é que a grande atenção se volta para o pensar de que a Gestão Democrática se restringe apenas à eleição direta para diretor.

2 POLÍTICAS EDUCACIONAIS ADOTADAS PELO MEC PARA A GARANTIA DA EDUCAÇÃO PÚBLICA DE QUALIDADE

Neste ponto se volta para a questão da educação pública de qualidade, mas como um processo garantidor dessa qualidade. Nada melhor do que entender que em uma sociedade como a brasileira se torna necessário criar mecanismos que influam ou facilitem determinadas situações. Neste caso, o MEC estabelece condições para tal, no momento em que são construídas políticas públicas para o contexto da gestão qualificada.

2.1 DEFINIÇÃO EVOLUTIVA DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

Para discorrer sobre o debate referente à qualidade da educação no Brasil, Gadotti (2007) evidencia que este tema é bem recente na história da educação brasileira, e o classifica em três fases, a saber:

A primeira ocorre nos anos 60 e 70, sobretudo durante o regime militar. Nesse período buscava-se a qualidade da educação escolar através da definição clara dos objetivos, o chamado funcionalismo conservador; a segunda acontece nos anos 80, com a crítica da educação tecnicista, a questão da qualidade foi centrada, sobretudo na transmissão-assimilação de conteúdos do saber sistematizado, comum e universal, o denominado funcionalismo de esquerda; A terceira é o momento atual, onde está emergindo a teoria e a prática de uma concepção da qualidade da escola baseada, sobretudo no valor do seu projeto político-pedagógico.

Dentro dessa perspectiva não se fala demasiadamente em *tendência*. Procura-se desenvolver na escola as condições para que ela própria defina o seu modelo. Não se insiste tanto na hegemonia de certo modismo educacional, mas numa perspectiva de autonomia da escola.

Nesse sentido, a primeira regra de uma educação escolar de qualidade é o *pluralismo*, o respeito à cultura do aluno. Isso levaria ao que se chama hoje, cada vez

mais de educação multicultural, defendida sobretudo pelos movimentos sociais e populares, superando preconceitos de toda espécie, principalmente o de etnia e de baixo nível social, e os excluídos da escola são, mormente, os negros e os pobres.

Sem esse princípio não se pode falar em educação para todos ou de melhoria da qualidade de ensino. Uma educação de qualidade é, antes de tudo, aquela a qual todos têm acesso. Quantidade e qualidade não são excludentes (Gadotti, 2007).

E é dentro dessa segunda linha que a perspectiva **dialética integradora**⁶, defende a tese de que a educação escolar ganha qualidade na medida em que faz a aliança com o não-escolar. Sustenta dessa forma, que no fim de semana também se aprende; embaixo de um pé de manga também se educa. Aprofunda sua reflexão afirmando que muitas vezes se fala em educação assistemática, não-formal ou extra-escolar, e em outros casos usa-se as expressões que valorizam mais o sistêmico, o formal e o institucional.

A educação não-escolar, assim entendida, seria considerada de *menor qualidade* do que a formal, posto que a primeira seja concebida como *complementar de, supletiva de*, que não tem valor em si mesma. Para este teórico a qualidade educacional depende da integração entre o aluno e o não-aluno, pois a escola é o principal meio de formação do cidadão. A instituição de ensino de qualidade forma homens e mulheres para que estes possam se inserir no mundo com melhores condições de participação, portanto, não pode haver separação entre o aluno regularmente matriculado do não inscrito formalmente no educandário.

Daí, Gadotti, (2007) asseverar que uma educação de qualidade implica numa pedagogia dos direitos humanos. Ela insere-se hoje num grande movimento cultural pela equidade de oportunidades educacionais e qualidade de vida, particularmente em relação às minorias étnicas e às camadas pobres da população.

Como afirma Gadotti, (2007, p.76) “*a diversidade cultural é a riqueza da humanidade*”. A escola para cumprir sua tarefa humanista, precisa mostrar aos alunos que existem outras culturas além da sua. Por isso a escola tem que ser local, como ponto de partida, mas tem que ser internacional e intercultural, na sua chegada.

⁶ Termo utilizado pelo Gadotti.

Nesse sentido, o autor ressalta que a autonomia da escola não significa isolamento, fechamento num acervo particular. Escola autônoma significa instituição curiosa, ousada, buscando dialogar com todas as concepções de mundo. Pluralismo não significa ecletismo, um conjunto amorfo de retalhos culturais.

Seguindo essa linha de raciocínio a escola sozinha não pode dar conta dessa tarefa. Por isso ela, numa perspectiva intercultural da educação, alia-se a outras instituições culturais. Daí a necessidade de ser autônoma. Sem autonomia não poderá ser multicultural. Ela deve possibilitar aos seus alunos o contato com estudantes de outras unidades de ensino, possibilitar viagens, encontros e toda sorte de projetos, próprios de cada instituição escolar, que a constituam num organismo vivo e atuante no seio da própria sociedade. Resumidamente, pode-se afirmar que a qualidade da escola é medida pelo seu projeto.

Como sustenta Gadotti (2007) a qualidade tem pré-condições. Ela é consequência de um projeto, de um ambiente, de um conjunto de relações humanas e sociais, mas também de boas bibliotecas, laboratórios, carteiras, material escolar, professores bem formados etc. E mais, só vale a pena ler e escrever se tiver o que ler e condições para exercitar a escrita. Tudo isso implica valorizar a escola, o que ela produz e enaltecer, sobretudo, o professor.

Mas a valorização do trabalho escolar passa também pela publicização da produção escolar, tanto dos professores quanto dos alunos. A memória pedagógica e a prestação de contas junto à comunidade, divulgando o que ali se faz, são meios essenciais para a afirmação da instituição escolar como necessária e significativa para a vida dos alunos. Quanto maior o significado intrínseco do ensino para o aluno, maior a probabilidade de que ele não venha a abandonar a sua educação e se torne um indivíduo autônomo e atuante na sociedade em que vive.

Corroborando com essa linha de pensamento Libâneo *et al*, (2003, p. 145) observa que na reflexão e no debate sobre a qualidade da educação e do ensino, os educadores têm caracterizado o termo qualidade com os adjetivos social e cidadã, isto é, qualidade social, qualidade cidadã, para diferenciar o sentido que as políticas dão ao termo. Qualidade social da educação significa não apenas diminuição da evasão e da repetência, como entendem os neoliberalistas, mas refere-se à condição de exercício de cidadania que a escola deve promover.

Além do mais, não basta ser tudo isso que Gadotti (2007) e Libâneo *et al* (2003) defendem. Há também que partir do princípio que a escola atual está à mercê das influências sociais, como afirma Alarcão (2001), e que é preciso construir uma nova estrutura educacional voltada à refletividade, visto que essa instituição necessita de um novo paradigma que a faça repensar seu próprio contexto, que não frustrasse os que nela estão e os que passem por ela.

Para a autora (*ibidem*), a escola é lugar, é contexto e é tempo, e esse tempo não pode ser desperdiçado, visto que ele faz atividade e iniciativa de todos que estão envolvidos nela. “*Para mudá-la, é preciso envolver as decisões político-administrativo-pedagógicas, os alunos e os professores, os auxiliares e os funcionários, os pais e os membros da comunidade*” (2001, p. 19).

Desse modo, entender o porquê de Alarcão (2001) se embasar no modelo sistêmico de Bonfenbrenner, pois se deve pressupor que não exista indivíduo somente no aqui e agora, mas na contextualização desses com o todo. E a escola necessita entender isso. A compreensão parte do princípio de que a escola é esse organismo vivo incluso em outro que é a sociedade que está em constante mudança, daí interagir mútua e progressivamente nesse contexto que, cada vez mais se torna maior, como destaca o modelo, na sua posição *micro, meso e macro* que vai ser definido pela compreensão da realidade vivida caracterizada na completude ecológica.

Isto significa ser partícipe da vida sócio-político-cultural do País e, a escola, constitui espaço privilegiado para esse aprendizado, não apenas para ensinar a ler, a escrever e a contar, mas adquirir habilidades importantes e eficientes para a promoção da cidadania.

2.1.1 Parâmetro de qualidade mínima na educação brasileira

Para se conceituar a educação de qualidade é necessário que se recorra a uma multiplicidade de bibliografias empíricas e conceituais capazes de produzir um quadro multifacetado, heterogêneo e complexo, do que poderia ser o conceito de qualidade em

educação, aplicado ao sistema brasileiro de ensino, tendo em vista a sua enorme diversidade social, cultural, econômica e geográfica.

Diante dessa complexidade não se pode adotar um conceito unívoco e totalizador da qualidade em educação, que coubesse em enunciado do tipo *a qualidade em educação é...* E ponto final. Não pode haver um conceito absoluto que resuma a qualidade em educação em um único atributo. Se não há como estabelecer um conceito absoluto, também não se quer com isso se resvalar para um relativismo tão amplo que admitindo válida qualquer significação para esse conceito, acabasse por torná-lo vazio e inócuo. Para solucionar tal impasse, o sistema nacional de ensino por meio do MEC, organizou os múltiplos aspectos encontrados nas diferentes fontes pesquisadas como constitutivos dessa qualidade em educação em sete dimensões, cada qual enfatizando determinadas funções atribuídas à escola.

Assim formula um sistema de mensuração da qualidade que coloca nos próprios sujeitos a prerrogativa de atribuir valores às diferentes dimensões da realidade escolar. Para respeitar a complexidade do significado de qualidade educativa, os indicadores foram organizados em sete diferentes aspectos da qualidade da escola. Essas dimensões garantem que a qualidade educativa seja considerada de forma ampla e de acordo com as realidades avaliadas. São elas:

- **Ambiente educativo:** Nesta dimensão os indicadores se referem ao respeito, à alegria, à amizade, à solidariedade, à disciplina, ao combate à discriminação e ao exercício dos direitos e deveres.
- **Prática pedagógica e avaliação:** Aqui se reflete coletivamente sobre a proposta pedagógica da escola, sobre o planejamento das atividades educativas, sobre as estratégias e recursos de ensino-aprendizagem, os processos de avaliação dos alunos, incluindo a autoavaliação, e a avaliação dos profissionais da escola.
- **Ensino e aprendizagem da leitura e da escrita:** Aborda a proposta pedagógica para a alfabetização inicial e desenvolvimento das habilidades de leitura e escrita ao longo da educação básica; aponta as oportunidades que os alunos têm para desenvolver hábitos e a motivação para leitura, incluindo uso da biblioteca e equipamentos de informática.

- **Gestão escolar democrática:** Focaliza o compartilhamento das decisões, a preocupação com a qualidade, com a relação custo-benefício e com a transparência.

- **Formação e condições de trabalho dos profissionais da escola:** Aqui, se discute sobre os processos de formação dos professores, sobre a suficiência, assiduidade e estabilidade da equipe escolar.

- **Espaço físico escolar:** Nesta dimensão os indicadores são o bom aproveitamento dos recursos existentes na escola, a disponibilidade e a qualidade desses recursos e a organização dos espaços escolares.

- **Acesso, permanência e sucesso na escola:** As perguntas principais são: Quem são os alunos que apresentam maior dificuldade no processo de aprendizagem? Quem são aqueles que mais faltam na escola? Onde e como eles vivem? Quais são as suas dificuldades? Quem são os alunos que abandonaram ou evadiram? Quais os motivos?

Cada uma dessas dimensões está constituída por um grupo de indicadores que são avaliados por perguntas a serem respondidas coletivamente. As respostas permitem à comunidade escolar avaliar a qualidade da escola no que diz respeito àquele indicador, ou seja, se a situação é boa, média ou ruim. A instrumental procura levar a comunidade escolar a ter de forma simples e acessível, um quadro claro de sinais que possibilitam a percepção dos problemas e virtudes da escola, de forma que todos os envolvidos possam ter conhecimento desse quadro e condições de discutir e decidir quais são as prioridades de ação para melhorá-lo.

2.1.2 Atuais programas e projetos nacionais para alcance da educação de qualidade

O Governo Federal por meio do MEC adotou como estratégias para garantir a eficiência e qualidade na educação as seguintes políticas: *fortalecimento da autonomia escolar; garantia de padrões operacionais mínimos nas escolas tais como livros literários e material didático, mobiliário escolar e infra-estrutura física; melhoria das qualificações dos professores*, entre outros. Faz-se conhecer que os programas e projetos que estão especificados no decorrer desta Dissertação, foram extraídos e

adaptados do portal do Ministério acima citado, pelo link específico para cada tipo de programa FNDE (2009):

- **Alimentação Escolar** – O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), implantado em 1955, garante por meio da transferência de recursos financeiros a alimentação escolar dos alunos da educação infantil (creches e pré-escola) e do ensino fundamental, inclusive das escolas indígenas matriculados em escolas públicas e filantrópicas.

Seu objetivo é atender às necessidades nutricionais dos alunos durante sua permanência em sala de aula, contribuindo para o crescimento, o desenvolvimento, a aprendizagem e o rendimento escolar dos estudantes, bem como a formação de hábitos alimentares saudáveis.

O PNAE tem caráter complementar, como prevê o artigo 208, incisos IV e VII da Constituição Federal (Brasil, 1998, p, 65), quando coloca que o dever do Estado (ou seja, das três esferas governamentais: União, estados e municípios) com a educação é efetivado mediante a garantia de "*atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos de idade*" (inciso IV) e "*atendimento ao educando no ensino fundamental, através de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde*" (inciso VII).

O valor renda per capita repassado pela União em 2008 era de R\$ 0,22 por aluno de creches públicas e filantrópicas, de R\$ 0,22 por estudante do ensino fundamental e da pré-escola. Para os alunos das escolas indígenas e localizadas em comunidades quilombolas, o valor per capita é de R\$ 0,44. Os recursos destinam-se à compra de alimentos pelas secretarias de Educação dos Estados e do Distrito Federal e pelos Municípios.

O repasse é feito diretamente aos Estados e Municípios, com base no censo escolar realizado no ano anterior ao do atendimento. O programa é acompanhado e fiscalizado diretamente pela sociedade, por meio dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAEs), pelo FNDE, pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pela Secretaria Federal de Controle Interno (SFCI) e pelo Ministério Público.

- **Biblioteca da Escola** – O Ministério da Educação vem desde 1997 incentivando o hábito da leitura e o acesso à cultura junto aos alunos, professores e a comunidade em geral mediante a execução do Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE). O programa consiste na aquisição e na distribuição de obras de literatura brasileira e estrangeira, infanto-juvenis, de pesquisa, de referência além de outros materiais de apoio a professores e alunos, como atlas, globos e mapas.

A partir de 2005 a Secretaria de Educação Básica SEB/MEC retomou o foco de ação no atendimento aos alunos nas escolas, por meio da ampliação de acervos das bibliotecas escolares. Nessa época foram beneficiadas todas as 136.389 escolas públicas brasileiras com as séries iniciais do ensino fundamental, 1ª a 4ª série, com pelo menos um acervo composto de 20 títulos diferentes. As escolas cadastradas no Censo Escolar do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC) puderam escolher entre 15 acervos com 20 títulos cada, todos compostos de obras de diferentes níveis de dificuldade, de forma que os alunos leitores tivessem acesso a textos com autonomia de leitura e outros para serem lidos com a mediação dos professores.

Em 2006, devido à recente ampliação do ensino fundamental para nove anos, o número de livros a ser recebido por cada escola dependeu do número de alunos matriculados. As escolas com até 150 alunos receberam um acervo com 75 títulos; de 151 a 300 alunos, receberam acervo de 150 e as com mais de 300 ficaram com 225 títulos dos mais variados gêneros literários: poesia, conto, crônica, teatro, romance, biografias e histórias em quadrinhos, especialmente adaptações ao público jovem de obras clássicas da literatura universal.

Ao longo de sua história, o PNBE vem se modificando e se adequando à realidade e às necessidades educacionais. Atualmente, sob a execução do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), é gerido com recursos financeiros originários do Orçamento Geral da União e da arrecadação do salário-educação.

No ano de 2007, para atender as exigências do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o Ministério da Educação ampliou o atendimento ao programa. Além do ensino infantil e fundamental, também o ensino médio passou a receber acervos do FNDE. Com isso, cerca de 30 milhões de alunos brasileiros foram beneficiados com os novos acervos literários adquiridos em 2007 e distribuídos em de 2008.

No âmbito do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), em abril de 2007 o FNDE instituiu o Programa Nacional Biblioteca da Escola para o Ensino Médio (Pnbem). O programa possui metodologia inédita: a Secretaria de Educação Básica do MEC fará parceria com a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC) para definir os livros mais importantes direcionados aos alunos de 15 aos 18 anos de idade matriculados no ensino médio.

Os acervos para as bibliotecas do Ensino Médio serão compostos por obras de referência, literária e de pesquisa nas áreas de ciências humanas e suas tecnologias, como história, geografia, filosofia e sociologia; ciências da natureza, matemática e suas tecnologias, estas química, física e biologia; e linguagens, códigos e suas tecnologias, referenciando à literatura brasileira, artes, educação física e gramática da língua portuguesa.

- **Brasil Alfabetizado** – A partir do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) lançado em abril de 2007, o programa Brasil Alfabetizado, de 2003 mudou seu conceito. Agora a alfabetização de jovens e adultos é feita prioritariamente por professores voluntários das redes públicas, no contra-turno de sua atividade. Para isso, eles receberão bolsas do MEC. No mínimo 75% do quadro de alfabetizadores devem ser compostos de docentes das redes públicas estaduais e municipais, de acordo com as Resoluções 12 e 13, de 24 de março de 2007, que definem as novas normas do programa. E para que jovens e adultos permaneçam nos cursos de alfabetização, o governo federal criou três incentivos: vai financiar o transporte, servir merenda e distribuir óculos para aqueles que precisam.

O redesenho do Brasil Alfabetizado prevê a responsabilidade solidária da União com estados e municípios. Cabe ao município mobilizar os analfabetos, selecionar e capacitar os professores; a União se encarrega de pagar bolsas aos professores e destinar recursos para material didático, merenda e transporte escolar dos alunos, para aquisição de óculos e supervisão das aulas.

O programa é para todo o Brasil, mas são prioritários os 1.100 municípios com taxas de analfabetismo superiores a 35%. O Brasil Alfabetizado passou, ainda a ter dois focos: o Nordeste, região que concentra 90% dos municípios com altos índices de analfabetismo, e os jovens e adultos de 15 aos 29 anos.

O valor do repasse da União por aluno/ano subiu de R\$ 100,00 para R\$ 200,00. O programa tem agora quatro tipos de bolsas mensais: alfabetizador, R\$ 200,00; alfabetizador com alunos com deficiência, R\$ 230,00; tradutor-intérprete de Libras, R\$ 200,00; e supervisor (que coordena um grupo de 15 alfabetizadores), R\$ 300,00. O recurso global do programa passa dos R\$ 207 milhões aplicados em 2007 para R\$ 315 milhões para 2008.

O PDE também prevê que 20% dos recursos do Brasil Alfabetizado sejam destinados para universidades e Organizações não governamentais (ONG's) que queiram alfabetizar. Nesse caso, a prioridade dos recursos é para as entidades que ofereçam serviços de alfabetização para uma prefeitura ou que adotem um município. Serão repassados recursos para que entidades públicas e privadas sem fins lucrativos e instituições de ensino superior participem do Programa Brasil Alfabetizado. Entidades e universidades que desejam colaborar na alfabetização devem apresentar projetos e assinar convênios. Os recursos são destinados à formação de alfabetizadores e de coordenadores de turmas.

A participação do professor na alfabetização de adultos visa ainda a melhorar o nível salarial da categoria, especialmente na Região Nordeste, onde cerca de 62% dos professores das redes públicas trabalham 20 horas semanais e têm um turno livre, segundo dados da Pesquisa Nacional de Amostragem Domiciliar (PNAD). Os municípios que derem prioridade à alfabetização de pessoas de 15 aos 29 anos receberão mais recursos.

O governo federal criou também dois selos: Cidade Livre do Analfabetismo, a ser concedida a toda cidade que alcançar 97% de alfabetização; e Cidade Alfabetizadora, para o município que em 2010 tiver reduzido a taxa de analfabetismo em 50%, em comparação com os dados de 2001.

- **Dinheiro Direto na Escola** – Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) foi criado pela Resolução 12, de 10 de maio de 1995, com o nome de Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE). Mais tarde passou a se chamar PDDE, graças à edição de Medida Provisória do governo federal. Sua finalidade é prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas do ensino fundamental das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e, desde

que registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), às escolas de educação especial, qualificadas como entidades filantrópicas ou por elas mantidas.

São beneficiadas pelo programa as escolas públicas do ensino fundamental das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal, nas modalidades regular, especial e indígena. Também são beneficiadas as escolas privadas de educação especial, mantidas por entidades sem fins lucrativos e registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), de acordo com dados extraídos do censo escolar realizado pelo Ministério da Educação (MEC) no ano imediatamente anterior ao do atendimento.

Os recursos são transferidos independentemente da celebração de convênio, ou instrumento congênere, e destinam-se à cobertura de despesas de custeio, manutenção e de pequenos investimentos, devendo ser empregados segundo a Resolução nº 12/1995:

- I - na aquisição de material permanente quando receberem recursos de capital;
- II - na manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar;
- III - na aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola;
- IV - na avaliação de aprendizagem;
- V - na implementação de projeto pedagógico;
- VI - no desenvolvimento de atividades educacionais;
- VII - no funcionamento das escolas nos finais de semana: e
- VIII - na implementação do Projeto Melhoria da Escola (PME)

Os recursos para o funcionamento das escolas nos finais de semana serão repassados às instituições públicas de ensino fundamental das redes municipais, estaduais e do Distrito Federal localizadas em regiões metropolitanas com alto índice de vulnerabilidade social, selecionadas pela Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade do MEC (SECAD/MEC). Esses recursos são destinados à aquisição de material permanente e de consumo, para viabilizar a realização de atividades educativas que vão além da carga horária prevista para a educação formal. O montante a ser recebido por cada escola deve ser executado de forma a garantir o seu funcionamento nos finais de semana pelo período de dez meses, a contar da data do recebimento do repasse. Os recursos financeiros para a implementação do PME são transferidos exclusivamente a escolas públicas de ensino fundamental regular dos

municípios localizados nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste de atendimento definido pelo Fundescola.

Graças ao Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), no período de 2007 a 2009 todas as escolas públicas rurais receberam uma parcela extra de 50% do valor transferido pelo PDDE, a título de incentivo. Também a título desse incentivo e, de acordo com o plano de metas Compromisso Todos pela Educação, em 2008 e 2009 ficou estabelecido que todas as escolas públicas urbanas que cumprissem as metas intermediárias do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) estipuladas para o ano de 2007 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) receberiam uma parcela extra de 50% do valor do PDDE. Fato consumado no período e que até o presente momento ocorre anualmente.

É vedada a aplicação dos recursos do programa em gastos com pessoal, com implementação de outras ações financiadas pelo FNDE e pagamento de tarifas bancárias e tributos, quando não incidentes sobre os bens e os serviços contratados para a consecução dos objetivos do programa

- **Escola Aberta** – O programa Escola Aberta foi criado a partir de um acordo de cooperação técnica entre o Ministério da Educação e a UNESCO e tem por objetivo contribuir para a melhoria da qualidade da educação, a inclusão social e a construção de uma cultura de paz, por meio da ampliação das relações entre escola e comunidade e do aumento das oportunidades de acesso à formação para a cidadania, de maneira a reduzir a violência na comunidade escolar.

O programa objetiva ainda proporcionar aos alunos da educação básica das escolas públicas e as suas comunidades espaços alternativos nos finais de semana, para o desenvolvimento de atividades de cultura, esporte, lazer, geração de renda, formação para a cidadania e ações educativas complementares.

Para isso, o programa promove em parceria com 82 secretarias de educação municipais, 06 estaduais e com a Secretaria de Educação do Distrito Federal, a abertura de escolas públicas de ensino fundamental e médio localizadas em regiões urbanas de risco e vulnerabilidade social aos finais de semana, para toda a comunidade. Iniciada em 2004, o Escola Aberta tem um orçamento de R\$ 60 milhões em recursos da União, a serem investidos em 40 meses.

- **Fundescola** – O Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola) é um programa do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE/MEC), com a interface das secretarias estaduais e municipais de Educação das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste e financiamento proveniente do Banco Mundial (BIRD). Tem por objetivo promover um conjunto de ações para a melhoria da qualidade das escolas do ensino fundamental, ampliando a permanência das crianças nas escolas públicas, assim como a escolaridade nessas regiões do país.

Sua missão é promover, em regime de parceria e responsabilidade social, a eficácia, a eficiência e a equidade no ensino fundamental público dessas regiões por meio da oferta de serviços, produtos e assistência técnico-financeira inovadores e de qualidade, que focalizam o ensino e a aprendizagem, bem como as práticas gerenciais das escolas e das secretarias de educação.

O Fundescola foi estruturado em etapas como estratégia para a distribuição dos recursos e definição do programa de trabalho. O Fundescola I, executado entre junho de 1998, a junho de 2001, investiu US\$ 125 milhões. O Fundescola II investiu US\$ 402 milhões no período de dezembro de 1999, a dezembro de 2005. O Fundescola III-A começou sua execução em junho de 2002 e dispõe de um orçamento de US\$ 320 milhões. Atualmente o programa está fazendo a avaliação da etapa III-A, e foi concluída em 31 de dezembro de 2008. Para o período de 2008 a 2010 foi implementada a etapa III-B, que foca a educação infantil.

- **Livro Didático** – O governo federal executa três programas voltados ao livro didático: o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), o Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio (PNLEM) e o Programa Nacional do Livro Didático para a Alfabetização de Jovens e Adultos (PNLA). Seu objetivo é o de prover as escolas das redes federal, estadual e municipal e as entidades parceiras do programa Brasil Alfabetizado com obras didáticas de qualidade.

Os livros didáticos são distribuídos gratuitamente para os alunos de todas as séries da educação básica da rede pública e para os matriculados em classes do programa Brasil Alfabetizado. Também são beneficiados, por meio do programa do livro didático em Braille, os estudantes cegos ou com deficiência visual, os alunos das escolas de educação especial pública e das instituições privadas definidas pelo censo escolar como comunitárias e filantrópicas.

Cada aluno do Ensino Fundamental tem direito a um exemplar das disciplinas de língua portuguesa, matemática, ciências, história e geografia, que serão estudadas durante o ano letivo. Além desses livros, os estudantes do primeiro ano recebem uma cartilha de alfabetização. No Ensino Médio cada aluno recebe um exemplar das disciplinas de português, matemática, história, biologia e química, geografia e um de física.

O FNDE executa diretamente os programas, não havendo repasse de recursos para as aquisições de livros, que são realizadas de forma centralizada. Depois da compra eles são enviados aos estados, municípios, entidades comunitárias e filantrópicas e entidades parceiras do Brasil Alfabetizado.

A definição do quantitativo de exemplares a ser adquirido para as escolas estaduais, municipais e do Distrito Federal é feita com base no censo escolar realizado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC), que serve de parâmetro para todas as ações do FNDE.

Os resultados do processo de escolha são publicados no Diário Oficial da União, para conhecimento dos estados e municípios. Em caso de desconformidade, os estados e municípios podem solicitar alterações, desde que devidamente comprovada a ocorrência de erro. Todos os programas de livros didáticos são mantidos pelo FNDE com recursos financeiros do Orçamento geral da união, sendo a maior parte da arrecadação do salário-educação.

- **Proep** – O Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP) visa à implantação da reforma da educação profissional determinada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). Abrange tanto o financiamento de construção ou reforma e ampliação, aquisição de equipamentos de laboratórios e material pedagógico, como ações voltadas para o desenvolvimento técnico-pedagógico e de gestão das escolas, como capacitação de docentes e de pessoal técnico, implantação de laboratórios, de currículos e de metodologias de ensino e de avaliação inovadoras, flexibilização curricular, adoção de modernos sistemas de gestão que contemplem a autonomia, flexibilidade, captação de recursos e parcerias.

O programa decorre do Acordo de Empréstimo nº 1.052/0C-BR, assinado entre o Ministério da Educação e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e teve

vigência até maio de 2007. O valor total de investimentos é de US\$ 312 milhões, dos quais 50% provenientes do financiamento do BID e 50% de contrapartida brasileira, por meio do Ministério da Educação.

- **Proinfância** – O Governo Federal criou o Proinfância por considerar que a construção de creches e escolas de educação infantil em muitos municípios e, em outros, a reestruturação e aquisição de equipamentos para a rede física escolar desse nível educacional são indispensáveis à melhoria da qualidade da educação. O programa foi instituído pela Resolução nº 6, de 24 de abril de 2007, e é parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), do Ministério da Educação.

Seu principal objetivo é prestar assistência financeira em caráter suplementar, ao Distrito Federal e aos municípios definidos como prioritários conforme os critérios estabelecidos pelo Anexo 1 da resolução que criou o programa. Os recursos são destinados à construção, a reformas, a pequenos reparos e à aquisição de equipamentos e mobiliário para creches e pré-escolas públicas da educação infantil.

Para se beneficiar do Pro Infância é indispensável que o Distrito Federal e os municípios prioritários estejam com seus dados orçamentários relativos à educação atualizados no Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação (SIOPE) do Ministério da Educação. É indispensável também, que detenham título de domínio do terreno onde haverá a edificação.

As escolas construídas ou reformadas no âmbito do programa devem adequar a edificação a fim de permitir seu uso por portadores de necessidades especiais, criando e sinalizando rotas acessíveis ligando os ambientes de uso pedagógico, administrativo, recreativo, esportivo e de alimentação como: salas de aula, fraldários, bibliotecas, salas de leitura, salas de informática, sanitários, recreio coberto, refeitório, secretaria etc. Para tal devem ser construídas rampas, colocar corrimão, adequar sanitários e outras ações cabíveis, sempre considerando as orientações da Norma Brasileira Registrada Nº 9050.

- **Promed** – O Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio (PROMED) tem por objetivos melhorar a qualidade e a eficiência do ensino médio, expandir sua cobertura e garantir maior equidade social. Para isso tem como metas o apoio e a implementação à reforma curricular e estrutural, assegurando a formação continuada de docentes e gestores de escolas deste nível de ensino; equipar, progressivamente, as

escolas de ensino médio com bibliotecas, laboratórios de informática e ciências e equipamentos para recepção da TV Escola; implementar estratégias alternativas de atendimento; criar 1,6 milhão de novas vagas; e melhorar os processos de gestão dos sistemas educacionais dos estados e do Distrito Federal.

Com um orçamento de US\$ 220 milhões, dos quais 50% são provenientes de contrato de empréstimo firmado entre o Ministério da Educação e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a outra metade, de contrapartida nacional - sendo US\$ 39,3 milhões do Tesouro Nacional e US\$ 70,7 milhões dos estados -, o Promed tem por objetivos melhorar a qualidade e a eficiência do ensino médio, expandir sua cobertura e garantir maior equidade social.

Para alcançar seus objetivos, o Promed está estruturado em dois subprogramas. O subprograma de Projetos de Investimento das Unidades Federadas (subprograma A) tem por objetivo assegurar aos estados e ao Distrito Federal recursos para a implantação da reforma, melhoria da qualidade e expansão da oferta de Ensino Médio em suas redes públicas. Para tanto, foi elaborado pelos estados e pelo Distrito Federal um plano contendo um diagnóstico sobre a situação do citado ensino em seus territórios e, especialmente, nas redes estaduais de ensino e as suas políticas e estratégias de curto e de médio prazo.

O subprograma A é composto de oito eixos: desenvolvimento curricular; racionalização e expansão da rede escolar; valorização dos profissionais da educação; projetos juvenis; descentralização e autonomia da escola; implementação de rede alternativa de atendimento; fortalecimento institucional das secretarias estaduais de Educação; e plano de disseminação e difusão.

Já o subprograma de Políticas e Programas Nacionais (subprograma B) destina-se a garantir à Secretaria de Educação Básica (SEB/MEC) o desempenho de seu papel de impulsionadora e coordenadora nacional da reforma do Ensino Médio, contribuindo de modo efetivo e eficaz para a implementar política de melhoria e expansão do atendimento, no conjunto do País.

O subprograma B está organizado em quatro componentes: formulação de políticas para o ensino médio; operacionalização de políticas; monitoramento e avaliação das políticas e do programa; e comunicação social. A formulação de políticas

envolve ações voltadas para a gestão escolar e de sistemas, desenvolvimento curricular, formas alternativas de atendimento, formação inicial e continuada de professores e gestores, novas tecnologias educacionais, elaboração de ensino médio regular a distância etc.

- **Projetos Educacionais** – O Ministério da Educação por intermédio do FNDE dá assistência financeira a projetos educacionais com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino brasileiro. O orçamento para projetos educacionais em 2007 foi de R\$ 518.975.350,00.

Os recursos são provenientes do salário-educação e destinam-se ao Ensino Fundamental, incluindo a Educação Infantil (creche e pré-escola), Educação de Jovens e Adultos, Educação Especial, áreas remanescentes de quilombos e educação indígena. Destinam-se, ainda a programas como Aceleração da Aprendizagem, Paz nas Escolas, Transporte e Saúde do Escolar e outros que visam à inclusão educacional.

Há, ainda, o atendimento ao Ensino Médio, por meio de outras fontes de recurso. A aplicação dos recursos é direcionada à qualificação de docentes; aquisição e impressão de material didático-pedagógico de alta qualidade; aquisição de equipamentos e adaptação de escolas com classes de ensino especial.

Órgãos e entidades federais, estaduais, municipais e do Distrito Federal, assim como entidades sem fins lucrativos podem encaminhar projetos educacionais ao FNDE, obedecendo aos critérios e prazos previstos nas resoluções do Conselho Deliberativo do FNDE específicas para cada programa e projeto.

- **Salário-Educação** – O salário-educação é uma contribuição social destinada ao financiamento de programas, projetos e ações voltadas ao financiamento do ensino fundamental público, podendo ainda ser aplicada na educação especial, desde que vinculada ao referido nível de ensino.

Tal contribuição está prevista no artigo 212, § 5º, da Constituição Federal, regulamentada pelas Leis nº 9.424/96, nº 9.766/98 e nº 10.832/03 e pelos Decretos nº 3.142/99 e, nº 4.943/03. A alíquota é de 2,5%, incidente sobre o valor total das remunerações pagas ou creditadas pelas empresas a qualquer título, aos segurados empregados, ressalvadas as exceções legais. Cabe ao FNDE tanto o papel da gestão da

arrecadação da contribuição social do salário-educação quanto o da distribuição dos recursos, na forma prevista na legislação.

- **Saúde do Escolar** – O Programa Nacional de Saúde do Escolar (PNSE) foi criado em 1984 e, na sua atual concepção, concede aos municípios apoio financeiro em caráter suplementar, para a realização de consultas oftalmológicas, aquisição e distribuição de óculos para os alunos com problemas visuais matriculados na 1ª série do ensino fundamental público das redes municipais e estaduais. A partir de 2005 o programa teve o seu atendimento ampliado, com a realização também de consultas médicas (diagnóstico clínico) e fonoaudiológicas (audiometria) para os alunos beneficiados.

Seu objetivo é a identificação e a correção precoces de problemas visuais e deficiências auditivas que possam comprometer o processo de aprendizagem, visando à diminuição dos índices de repetência e evasão escolar. Segundo dados da Organização Mundial de Saúde, 10% dos alunos da 1ª série do ensino fundamental público apresentam deficiências visuais, necessitando de medidas corretivas.

Os critérios e procedimentos para a execução do PNSE estão estabelecidos na Resolução nº 37, de 6/11/2006. Para isso são formalizadas parcerias, mediante a celebração de convênios, entre o FNDE e as prefeituras municipais.

- **Transporte do Escolar** – O Ministério da Educação executa atualmente dois programas voltados ao transporte de estudantes: o Caminho da Escola e o Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNATE), que visam a atender alunos moradores da zona rural.

O Caminho da Escola foi criado pela Resolução nº 3 de 28 de março de 2007, e consiste na concessão, pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) de linha de crédito especial para a aquisição, pelos estados e municípios, de ônibus, mini-ônibus e microônibus zero quilômetro e de embarcações novas⁷.

Já o PNATE foi instituído pela Lei nº 10.880, de nove de junho de 2004, com o objetivo de garantir o acesso e a permanência nos estabelecimentos escolares dos alunos do ensino fundamental público residentes em área rural que utilizem transporte escolar,

⁷ Tipos de lanchas motorizadas que transportam alunos de áreas ribeirinhas.

por meio de assistência financeira, em caráter suplementar, aos Estados, Distrito Federal e Municípios.

O programa consiste na transferência automática de recursos financeiros, sem necessidade de convênio ou outro instrumento congênere para custear despesas com reforma, seguros, licenciamento, impostos e taxas, pneus, câmaras, serviços de mecânica em freio, suspensão, câmbio, motor, elétrica e funilaria, recuperação de assentos, combustível e lubrificantes do veículo ou, no que couber, da embarcação utilizada para o transporte de alunos do ensino fundamental público residentes em área rural. Serve também para o pagamento de serviços contratados junto a terceiros para o transporte escolar.

Os estados podem autorizar o FNDE a efetuar o repasse do valor correspondente aos alunos da rede estadual diretamente aos respectivos municípios. Para isso é necessário formalizar a autorização por meio de ofício ao órgão. Os valores transferidos diretamente aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios são feitos em nove parcelas anuais, de março a novembro. Vale ressaltar que, de acordo com a LDB, a responsabilidade de garantir o transporte escolar dos alunos dos estados e municípios é de suas respectivas redes de ensino.

Além do Caminho da Escola e do PNATE, que visam atender os alunos da rede pública de ensino que moram na zona rural, o governo federal criou o **Pró-Escolar**, que consiste em linha de crédito do BNDES, no valor de R\$ 300 milhões, para empresas do setor privado que desejam trabalhar com transporte de alunos das redes públicas estaduais e municipais. O crédito poderá ser usado para a aquisição de veículos para o transporte escolar rural e urbano.

2.1.3 Indicadores de qualidade da educação do Estado do Amapá

Para o desenvolvimento da educação do Estado a Secretaria de Educação do Estado do Amapá elaborou seu plano seguindo as diretrizes nacionais, considerando dois aspectos importantes, quais sejam:

O primeiro tem como missão fortalecer a escola na execução das políticas educacionais com foco no aluno, visando à construção da cidadania, por isso elaborou o seu próprio Plano Estadual de Desenvolvimento da Educação para o período de 2008 a 2011, constituído de ações estratégicas que direcionam a política de educação em todo o Estado, em consonância com os Planos: Governo do Estado do Amapá; Plano Nacional de Educação e Plano de Desenvolvimento da Educação Nacional.

Como segundo ponto estratégico define-se o Plano dentro de uma formatação para atender as grandes diretrizes emanadas dos Governos Federal e Estadual, com objetivo de assegurar os direitos constitucionais da demanda escolar, visando ao cumprimento da meta do milênio, definida em 2000 em Nova Iorque, por 191 países da Organização das Nações Unidas (ONU), inclusive o Brasil, que é garantir até 2015, a Educação Básica de qualidade para todos.

Com fundamento na Legislação Educacional vigente e os indicadores da realidade estadual, com foco nas áreas sócio-econômica, demográfica e, principalmente educacional, os técnicos da Secretaria de Estado da Educação (SEED) nortearam a elaboração das diretrizes, objetivos e metas eleitas para compor o Plano Estadual de Desenvolvimento da Educação Estadual.

De acordo com a Secretaria Estadual, o processo de execução é conduzido de forma democrática e transparente, mobilizando todos os agentes sociais e políticos, envolvendo os poderes Executivo, Legislativos e, Ministério Público e a Sociedade Civil, visando melhorar a qualidade da Educação Básica pública, no enfrentamento dos problemas que concorrem para o fracasso escolar, convergindo esforço de todos pela educação.

O diagnóstico educacional sustentado nos dados e informações coletados evidenciam a situação da educação no Estado em todos os níveis e modalidades, ofertados nas 429 escolas que compõem a rede estadual de ensino.

O Plano de Desenvolvimento da Educação do Estado do Amapá, com parâmetro no Plano Nacional de Educação e Plano de Desenvolvimento da Educação Nacional, contempla o compromisso com a elevação global do nível de escolaridade da população, a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis e modalidades, acesso e permanência com sucesso na educação pública, e democratização da gestão do ensino

nos estabelecimentos oficiais, com a perspectiva de implantação do Ensino Fundamental obrigatório de nove anos a todas as crianças de 06 aos 14 anos.

Contempla ainda o Ensino Fundamental a todos os que não tiveram acesso na idade própria ou não o concluíram, a ampliação do atendimento aos demais níveis e modalidade de ensino, a valorização dos profissionais, o desenvolvimento de sistemas de informações e de avaliação institucional em todos os níveis e modalidades de ensino, a Educação Profissional, Ensino Médio Integrado à Educação Profissional e com a inclusão da sociedade plural (Educação Indígena, Quilombolas, Afro-Descendente, Portadores de Necessidades Educativas Especiais), dentre outros.

Tabela 01 – Projeção do índice de desenvolvimento da educação básica – IDEB – comparação: Brasil/Amapá

UNIDADE FEDERADA	FASE DE ENSINO	A	N	O	S
		2007		2009	
BRASIL	Ens. Fundamental/ 1ª a 4ª série	4,3		4,9	
	Ens. Fundamental/ 5ª a 8ª série	3,6		3,8	
	Ensino Médio	3,2		3,4	
AMAPÁ	Ens. Fundamental/ 1ª a 4ª série	3,0		3,6	
	Ens. Fundamental/ 5ª a 8ª série	3,4		3,6	
	Ensino Médio	2,7		2,8	

Fonte: SEED/AP

O quadro acima aponta o Estado do Amapá com um índice abaixo do nacional em todas as modalidades e níveis de ensino e isso é preocupante uma vez que é possível perceber que o desenvolvimento tanto qualitativo, quanto quantitativo da educação amapaense está aquém da média do país.

Neste contexto, confirma-se que a política educacional implantada e defendida pelo Estado, não vem alcançando suas metas e objetivos de acordo com o estabelecido pelo seu Plano de Desenvolvimento de Ensino, e que portanto, precisa ser ajustado e adequado as exigências do público que atende, a partir de um diagnóstico seguro que aponte onde e como se deve investir para atingir com eficácia o esperado.

Não se pode negar que a condução dos processos pedagógicos qualitativos ao longo do tempo foi marcada pela limitada capacidade dos entes governamentais de investir com exatidão em programas e projetos que correspondam a redução do *déficit* das demandas históricas que são apresentadas pelo sistema de ensino.

A importância destes números consiste nas informações que passam e que, conseqüentemente, deverão servir de reflexão para os gestores e técnicos educacionais no repensar de novas estratégias e planejamentos que visem minimizar a atual realidade do ensino, no âmbito do Amapá.

3 ESCOLA RAIMUNDA VIRGOLINO: EDUCAÇÃO DE QUALIDADE E OS CRITÉRIOS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA NO ANO DE 2008

Daqui em diante se vai entrar no contexto da pesquisa, mas fazendo um breve reconhecimento do *locus*, pois se faz necessário conhecer o panorama que envolveu o estudo de campo. O histórico da escola e como surgiu a denominação da instituição serve de embasamento para aprofundar o referido contexto.

3.1 HISTÓRICO DA ESCOLA ESTADUAL RAIMUNDA VIRGOLINO

A Escola Estadual Raimunda Virgolino faz parte do conjunto de escolas que constituem o Sistema de Ensino do Estado do Amapá. Sua criação ocorreu através do Decreto nº 1013/2000 assinado pelo então excelentíssimo governador João Alberto Capiberibe, com o nome de Raimunda Virgolino, como forma de homenagear essa profissional que dedicou sua vida em prol da educação do Amapá. Foi inaugurada em maio de 2000 com o objetivo de atender as demandas e antigas reivindicações das comunidades do Beírol, Jardim Marco Zero, Araxá e Aturiá que estão na circunvizinhança do bairro das Pedrinhas, onde está localizado o referido estabelecimento de ensino.

Na época, a única escola de ensino fundamental e médio que possuía o bairro, era a Escola Estadual Maria de Nazarré Vasconcelos. Esta por sua vez, devido a expansão populacional da área de seu entorno, já não conseguia ofertar as vagas procuradas pelos alunos. É pois, dentro deste contexto que surge a necessidade de implantação de uma nova escola naquela comunidade que viesse contemplar as reais demandas da população escolar. Resultando assim, deste anseio coletivo, a Escola Estadual Raimunda Virgolino.

No primeiro ano de seu funcionamento foram ofertadas as primeiras séries do Ensino Médio e Fundamental. No ano seguinte, em 2001, ampliou-se as modalidades de ensino, ofertando as primeiras etapas da Educação de Jovens e Adultos do ensino médio. A escola iniciou suas atividades atendendo 897 alunos matriculados em turmas

de 5ª Séries do Ensino Fundamental e 1ª Série do Ensino Médio, distribuídos nos turnos da manhã, tarde e noite.

Em 2002, com o reordenamento da rede de ensino realizado pela Secretaria de Educação do Estado do Amapá, esta estabeleceu o remanejamento dos alunos do ensino fundamental para a Escola Estadual Maria de Nazaré Vasconcelos, que a partir daquela data essa escola passou a atender com exclusividade o ensino fundamental e, a Escola Estadual Raimunda Virgolino, *loco* da pesquisa, deu atendimento somente ao Ensino Médio regular e Educação de Jovens e Adultos (EJA) em níveis fundamental e médio.

No ano de 2007, conforme estatística apresentada pela Secretaria Escolar do educandário em tela, este atendeu 1544 alunos regulamente matriculados dentro das modalidades e níveis de ensino. Seu funcionamento no primeiro e segundo turno ocorreu com atendimentos de alunos do Ensino Médio das três primeiras séries. No terceiro turno, além de funcionar com o Ensino Médio regular, funcionou também com a Educação de Jovens e Adultos da 2ª e 3ª etapas.

Atualmente tem registrado 1608 alunos, sendo 1210 educandos matriculados e frequentando as aulas ministradas no Ensino Médio regular e 398 alunos na EJA, da 2ª e 3ª etapas do ensino médio, na faixa etária de 15 aos 30 anos de idade, distribuídos nos três turnos. Possui no seu quadro de pessoal efetivo 126 servidores divididos entre Caixa Escolar, Contratos administrativos, funcionários efetivos públicos estadual, federal e do extinto Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Estado do Amapá (IPESAP). Nesse panorama pessoal estão incluídos, 102 professores, destes, 60 estão em exercícios direto de sala aula, 42 distribuídos em atividades auxiliares, de assistência, coordenação e apoio pedagógico; seis técnicos pedagógicos, dois por turnos; 17 serventes distribuídos por quantidades nos turnos em oito pela manhã, oito pela tarde e um à noite; um diretor titular; um secretário administrativo; um secretário escolar; seis vigilantes, sendo dois por turno; uma bibliotecária; e quatro agentes administrativos.

Na esfera administrativa está contemplada a gestão direta de recursos financeiros através do Caixa Escolar, em que o diretor e secretário administrativo exercem a função de gerenciadores dos recursos financeiros destinados à manutenção e pagamento de pessoal de apoio.

Sua estrutura física se constitui de um projeto arquitetônico moderno, amplo e arrojado, contruído em dois pavimentos, com os seguintes ambientes: 15 salas de aulas, com quatro ventiladores de teto cada; um auditório com cadeiras estofadas, uma biblioteca com acervo literário atualizado; um laboratório de biologia com *kits* e instrumentos de experiências; um laboratório de informática com vinte microcomputadores, uma sala da TV Escola com televisor, vídeocassete, dvd e um número diversificado de filmes e documentários; uma sala de professores, com armário e mesa para reunião; uma sala multiuso para Educação Física com diversos materiais esportivos, uma sala que atende à Secretaria Escolar com armários e estantes em madeira; uma sala para atender a Secretaria Administrativa; uma sala para a Diretoria, sendo estes ambientes climatizados; uma sala para depósito; uma cozinha; um refeitório, uma quadra poliesportiva coberta; e 16 banheiros para atendimento de alunos, alunas, professores e funcionários.

3.1.1 Biografia da Patrona da Escola

Raimunda Virgolino nasceu na cidade de Belém do Pará, no dia 30 de agosto de 1929, filha de Joaquim Virgolino Filho e Almerinda da Silva Virgolino. Estudou no internato São José, no Grupo Escolar Coronel Sarmiento na Vila de Pinheiro e na Escola Normal de Belém, diplomando-se professora normalista em 05 de dezembro de 1948, com apenas 19 anos de idade. Chegou em Macapá no dia 30 de janeiro de 1949, passando a residir na casa da Professora Maria Carmelita do Carmo. Sua mãe articulou com dona Anita, tia do governador do Amapá e conseguiu empregá-la no quadro de funcionários do governo a partir do dia 1º de fevereiro de 1949, sendo lotada na Divisão de Educação, na função de Professora do Grupo Escolar Barão do Rio Branco, onde passou a ter por colegas as professoras Raimunda Mendes Coutinho, mais conhecida como *Guita*, Graziela Reis de Souza e Silva, Iracema Araújo e Maria Lúcia Brasil, na época diretora da Escola. Hoje grande parte de suas colegas da época, dão nomes às escolas das redes municipal e estadual de ensino.

Em 1952 foi designada para dirigir o Grupo Escolar Veiga Cabral, no Município do Amapá; seis meses depois, lecionou no Grupo Escolar Alexandre Vaz Tavares e em

1953 foi transferida para o anexo do Instituto de Educação, criado para servir de laboratório na formação de professores. Ali, as alunas-mestras faziam estágio curricular, sob a supervisão da professora e diretora Predicanda Amorim Lopes. A professora Raimunda Virgolino ficou nesse estabelecimento de ensino durante 15 anos, onde teve a oportunidade de orientar centenas de jovens. Em 1970 passou a desempenhar funções burocráticas na Divisão de Educação, assumindo a Coordenação da Comissão Municipal do Mobral, dirigida pela senhora Icilia Barbosa, esposa do médico e ex-governador Mário Medeiros Barbosa. Em 1984 deixa o Mobral e volta a Secretaria de Educação, passando a exercer atividades no Departamento de Assuntos Culturais. Foi Chefe do Protocolo no IETA, atuou na biblioteca pública, passando também como secretária do Clube da Melhor Idade da Paz.

3.2 MODELO DA GESTÃO ESCOLAR ADOTADO PELA ESCOLA NO ANO DE 2007

Pautada nos princípios da gestão escolar democrática, a escola fez uma opção de trabalhar em parcerias e com a participação de todos os segmentos envolvidos na cadeia educacional. Para o alcance de seus objetivos e coerência com a sua filosofia de trabalho que adotou, tratou de envolver, estrategicamente, o coletivo escolar na construção do documento que seria o referencial, a identidade e a legitimação de todas suas ações executadas ao longo do ano letivo, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da própria escola. Em outra ponta como meio de fortalecer a autonomia e o modelo de gestão que escolheu, cuidou de organizar as entidades de representação, tais como: Associação de Pais e Mestre, Conselho Escolar, Grêmio Estudantil e Conselho do Caixa Escolar, sem esquecer, contudo, de elaborar o Regimento Escolar e a sistemática de avaliação. Dentro deste contexto, a instituição educacional em tela definiu como missão assegurar um ensino de qualidade que garantisse o acesso e a permanência dos alunos, formando cidadãos críticos e participativos. Isso fez a diferença!

De acordo com o comitê de avaliadores do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Educacional de 2008, a escola Raimunda Virgolino possui uma gestão democrática, com participação, envolvimento e compromisso por parte de 80% de seus

segmentos. Comprovaram ainda, que o trabalho de gestão visa, em especial, desenvolver de forma participativa, ações que permitem o crescimento pessoal, intelectual e sócio-cultural dos alunos e professores, por meio de projetos, trabalhos de órgão colegiados, parcerias com entidades públicas e privadas, reuniões de pais e mestres e plantões pedagógicos. E por fim, o comitê foi conclusivo em afirmar que é por meio desta gestão democrática e participativa que a escola fez a diferença proporcionando experiências educativas que envolveram o exercício da cidadania – alunos, pais, professores e funcionários ao participarem da vida escolar, educando e sendo educados na construção de um bem público comum, a educação de qualidade.

3.2.1 Projetos e programas desenvolvidos pela escola no ano de 2007

Em 2007 vários projetos foram elaborados, desenvolvidos e avaliados pelos técnicos, professores, funcionários, alunos e pais. Estes planos pedagógicos traçados e executados no âmbito escolar tinham como objetivo melhorar o rendimento dos educandos e tornar a escola mais atrativa, agradável e acolhedora para os que com ela de forma direta ou indireta estabeleceram uma relação de vivência e experiência.

Para tanto, a escola construiu durante três anos o seu Projeto Político Pedagógico (PPP), que foi o norteador das práticas para fortalecimento de sua autonomia, de forma a consolidar seu conceito de qualidade de ensino e adequar melhor a sua função às necessidades da comunidade. Nesse sentido, o estabelecimento de ensino organizou seu trabalho pedagógico de maneira solidária e com mais diálogo levando os seus segmentos representativos a se envolverem no processo de efetivação das ações do cotidiano escolar, tendo na época abarcado os seguintes projetos:

- **Gincana multidisciplinar:** este projeto tem como objetivo interagir intensamente com a comunidade, de forma interdisciplinar, com resultados positivos. As tarefas desenvolvidas pelos alunos durante o evento contribuem com a evolução de seu conhecimento, com a ampliação do acervo da biblioteca e com a distribuição de alimentos a famílias carentes do entorno da escola, promovendo uma educação participativa e solidária.

- **Pedrinhas, mostra a tua cara:** definiu o perfil da comunidade das Pedrinhas, na qual reside 70% da comunidade escolar. O projeto se propôs a realizar diagnóstico nas áreas da saúde, geografia, economia, educação artística e cultural da população, favorecendo a percepção dos alunos e da comunidade como agentes transformadores de sua realidade.

- **Pedagogia empreendedora:** mapear dados para seleção de alunos empreendedores, construindo de forma contínua e sistematizada o desenho dos processos sociais e pedagógicos dos interessados com estruturação de oficinas empreendedoras era o objetivo deste projeto, além de motivar os alunos e os envolver no processo de conquista de emprego e de mercado de trabalho.

- **Intervalo Cultural Discente:** projeto que proporciona o aproveitamento coletivo no recreio escolar, utilizando o espaço do auditório para que os alunos possam fazer interpretações musicais, dos mais variados ritmos; receber e repassar informativos e recados para a comunidade escolar. Para tanto, monta-se uma estrutura musical que dá apoio às apresentações. O projeto valoriza o espaço mais amplo; desperta e valoriza talentos; e faz a divulgação de eventos escolares.

- **Projeto Latinhas:** Visa, através da reciclagem e da agregação de valor, o aproveitamento das latas de refrigerantes e cerveja feitas de alumínio, utilizando o processo de fabricação conhecido como fundição. As principais etapas do projeto são: coletas de matéria prima, limpeza e classificação da matéria prima recolhida, fundição e vazamento. Os produtos confeccionados são bacias para pias, esculturas, artefatos de decoração, panelas e utensílios domésticos.

- **Olimpíadas Raimunda Virgolino:** envolvem toda a comunidade escolar e tem como principal objetivo a integração dos alunos em diversas modalidades esportivas de quadra e jogos de salão. É enfatizada a participação em detrimento à competição excessiva. Ocorre anualmente no quarto bimestre letivo e serve como um dos instrumentos de avaliação da disciplina de educação física para os alunos dos turnos da manhã e tarde.

- **Intensivão da Raimunda:** tem o propósito de preparar os alunos para prestarem o vestibular. As aulas são ministradas aos sábados letivos, quando os alunos do terceiro ano, do Ensino Médio e da EJA, entram em contato com os principais conteúdos

cobrados nos vestibulares das universidades do Estado do Amapá. Valoriza o corpo docente da escola, pois as aulas são ministradas com professores próprios, e o atualizam em relação aos conteúdos cobrados pelas instituições de ensino superior. Aplicando metodologia diferenciada do ensino tradicional, as aulas são realizadas com ânimo de cursinhos pré-vestibulares, o que obriga o professor ter um relacionamento mais estreito e com objetivo diferenciado do ensino tradicional. Para aplicação das provas são confeccionados materiais apostilados específicos, motivando os alunos a uma prática de estudo diferenciada.

- **Regimento Escolar:** a escola criou mecanismos para elaborar este instrumento legal. Foi desenvolvido pela comunidade escolar que levou em consideração os dispositivos emanados pela nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96.

- **Sistemática de Avaliação:** documento elaborado pelo coletivo escolar que representa o processo de conhecimento do conteúdo programático do corpo docente e do processo de avaliação do ensino-aprendizagem.

- **Estatuto do Caixa Escolar:** instrumento criado pela comunidade escolar que contribui para o funcionamento eficiente e criativo das ações administrativas e pedagógicas, além de ser a mantenedora da política financeira da escola.

- **Estatuto do Grêmio estudantil:** criado pelo coletivo da escola, envolvendo, principalmente os alunos, como recurso que colabora na assistência e formação dos discentes, promovendo parceria entre a escola, aluno e comunidade.

- **Projeto capoeira:** seu propósito é o desenvolvimento educacional através do esporte e lazer, proporcionando aos alunos conhecimento e prática saudável e os aspectos históricos, culturais e educacionais da capoeira.

- **Estatuto do Conselho Escolar:** material normativo construído com ampla mobilização do coletivo escolar possui como meta estabelecer diretrizes e normas relativas à organização e funcionamento, compatíveis com as orientações e diretrizes da política educacional do Estado, com participação, responsabilidade social e política pela complementação das ações educacionais.

- **Estatuto da Associação de Pais e Mestres:** propõe colaborar na assistência e formação do aluno, aprimorando a formação cívica, cultural e religiosa, por meio da aproximação entre pais, alunos e professores; promovendo a integração e parceria junto aos poderes públicos, ONGS, comunidade escolar e familiar.
- **Projeto Rádio Comunitária:** interage com alunos, professores e funcionários e com informações diárias do desenvolvimento do trabalho realizados na escola, assim como na divulgação dos projetos culturais e de entretenimento.

3.2.2 O olhar dos atores educacionais sobre a realidade da escola hoje

A partir da identificação das necessidades diagnosticadas pelo instrumento de autoavaliação utilizado para participar do Prêmio Nacional de referência em Gestão Escolar, o colegiado educacional propôs um plano para a melhoria contínua focada na eficiência e eficácia do processo de ensino e aprendizagem.

Segundo o diretor, Francisco de Assis Feitosa, como resultado positivo imediato a escola decidiu formar uma Comissão Permanente de Avaliação Institucional, composta por representantes de todos os segmentos da comunidade, para acompanhar e monitorar todas as ações e projetos desenvolvidos. Seguiu dizendo que *“a missão é desencadear um processo contínuo de gestão que viabilize o planejamento, execução e avaliação de todas as atividades escolares”* (palavras do diretor).

A Comissão de Avaliação tem como estratégia a sensibilização e motivação dos diversos setores da escola, canalizando esforços para facilitar à comunidade escolar os desdobramentos provenientes do processo de melhoria das atividades de gestão, ensino, pesquisa e integração com a sociedade local.

Fazendo um recorte sobre a realidade da escola hoje, a pedagoga Edilene Santos, que atua como coordenadora pedagógica desde 2000 na Raimunda Virgolino, opina dizendo que a escola tem superado muitos desafios e apresentado resultados satisfatórios junto à comunidade.

Constata tal fato na participação dos alunos, professores e pais nos projetos pedagógicos desenvolvidos no âmbito escolar, onde projetos como amostra pedagógica foram elevados para Feira de Ciências, contando com inúmeras experiências científicas que mereceram destaque e elogios dos visitantes oriundos da comunidade do entorno. Considera que embora o índice de evasão e repetência esteja compatível com a realidade do estado, pensa que, neste aspecto, a escola precisa melhorar. Já no tocante ao número de alunos em dependência, houve uma redução significativa demonstrando satisfação.

Na opinião do professor André, que ministra a disciplina de Sociologia, a escola tem crescido muito com a experiência da responsabilidade compartilhada com a comunidade. Como profissional, não consegue compreender o índice de evasão e repetência apresentado pela escola, posto que, por meio da participação dos educando na elaboração e execução dos projetos e atividades há uma demonstração clara de interesse mútuo. Admite não ser fácil mudar as estatísticas de um ano para o outro, contudo, tem a esperança e acredita que a Escola Raimunda Virgolino, depois do título que recebeu em 2008, não retrocedeu, posto ser um grande orgulho ensinar, aprender e reaprender com todos que fazem parte do mundo desta instituição de ensino público.

3.3 RESULTADOS DA ANÁLISE DOS DADOS

A presente pesquisa consistiu em atender aos objetivos propostos, dentre eles, o de investigar as mudanças que ocorreram a partir da gestão democrática no aspecto da qualidade do ensino público na escola Professora Raimunda Virgolino, do Sistema Estadual de Ensino do Estado do Amapá. Para tanto, a fim de conseguir aproximação possível do real, houve a necessidade de adotar certos procedimentos que serviram de estratégias para a captação dos dados.

Em princípio, identificou-se o referencial teórico que deu o suporte e subsídios necessários à investigação. Para isso, foi feita uma pesquisa bibliográfica através dos autores mais influentes na área de Gestão Democrática Escolar e Qualidade do Ensino Público, analisando e comparando idéias, bem como revistas, artigos científicos, teses, dissertações, documentos e outros materiais bibliográficos de interesse da investigação.

O foco da pesquisa está centrado no ano de 2008, quando houve a Premiação Nacional de Referência em Gestão Escolar. Este evento foi promovido pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), onde a escola em tela concorreu e se destacou entre as melhores experiências desenvolvidas no campo de gestão escolar no Brasil, ganhando o prêmio, juntamente, com mais 25 escolas das Unidades Federadas do País.

Metodologicamente, a pesquisa foi aplicada através de um estudo de caso, de cunho dialético, desenvolvida numa abordagem qualitativa, posto que a pesquisadora envolveu-se no fenômeno social concreto, estando em contato direto com o ambiente pesquisado, como propõe Richardson (1999), na busca de compreender, de forma minuciosa, as características da realidade apresentada pelos questionados. Foi, portanto, dentro deste quadro, que a pesquisadora analisou o objeto da pesquisa.

O universo pesquisado, como citado antes, foi a Escola Estadual de Ensino Médio Professora Raimunda Virgolino, da rede de ensino do Amapá, localizada na cidade de Macapá, no bairro das Pedrinhas, área periférica e de grande migração da população ribeirinha.

A seleção da escola partiu da análise preliminar de que a premiação é fruto da gestão democrática, onde a participação, descentralização e envolvimento da comunidade escolar nas decisões e formulações de políticas educacionais proporcionaram a educação de qualidade, destacando o referido estabelecimento de ensino no cenário nacional como um exemplo de experiência de sucesso escolar.

Desse modo, a Escola Estadual Professora Raimunda Virgolino foi escolhida por ter apresentado melhor eficiência e resultados positivos na gestão escolar, ao contrário das demais que compõem o sistema estadual de ensino do Amapá, que se pressupõe que concorreram dentro das mesmas condições de igualdade, e que, no entanto, não alcançaram o mesmo êxito da escola em estudo.

Concernente aos atores da pesquisa *in loco*, na qual mostra a população estudada, esta foi constituída com base em técnicas de amostragem estratificadas. Assim sendo, esses atores estão descritos da seguinte maneira: um diretor; dez professores, o que correspondeu a 16,7% dos que estão em efetivo exercício de regência de classe; três técnicos pedagógicos, sendo um por turno; 20 funcionários de apoio, que correspondeu

a 100% dos funcionários; 40 alunos que correspondeu a 10% do alunado que estão no terceiro ano do Ensino Médio e que no ano de 2008 fazia o segundo ano dessa modalidade de ensino; e, por fim, 20 pais, o que correspondeu a 50% dos responsáveis dos alunos selecionados.

A definição do quantitativo participante por categoria foi em função da facilidade de acesso a esse tipo de sujeito e da necessidade de conhecer de forma precisa os benefícios, avanços e limites da gestão democrática e sua contribuição para o fortalecimento da educação pública de qualidade da escola em tela.

Um dos instrumentos utilizados para a coleta de dados foi a observação, que de acordo com Moroz e Gianfaldoni (2002, p. 65): *“É uma atividade que ocorre diariamente; no entanto, para que possa ser considerado um instrumento metodológico, é necessário que seja planejado, registrado adequadamente e submetido a controle de precisão”*. Portanto, a observação facilitou o conhecimento da realidade do dia-a-dia, por isso foi importante observar a rotina da escola, buscando conhecer as histórias que perpassam nas suas estruturas sociais dentro das relações administrativas e pedagógicas da gestão escolar.

Outro instrumento utilizado foi o questionário, que valorizou a presença do investigado, ofertando perspectivas para que se alcançasse a liberdade e a espontaneidade necessárias. Este trabalhou com vários grupos de sujeitos descritos na amostra, sendo que junto aos professores a seleção foi realizada por meio do ponto de frequência de forma aleatória sorteando os números ímpar. Em relação aos estudantes a seleção foi feita através de sorteio simples utilizando o diário de classe, no horário de aula, com a presença do(a) professor(a) que estava ministrando a aula. A aplicação do instrumento de coleta de dados foi feito pela pesquisadora.

Quanto à participação da família contou-se com a colaboração e organização do presidente da Associação de Pais da escola e do Conselho Escolar, que facilitou a realização da pesquisa. Vale enfatizar que foi dado ênfase aos objetivos do estudo, visando à participação dos mesmos.

No momento em que foram feitas as devidas observações e alguns diálogos utilizou-se equipamentos, do tipo máquina fotográfica e gravador, com a prévia autorização dos participantes. Considerou-se importante a análise dos dados da pesquisa

por ter sido o momento de organização das informações colhidas, buscando assim explicar adequadamente os problemas evidenciados, pois ainda segundo Moroz e Gianfaldoni (2002), é o momento que se tem contato com elementos reais do fenômeno estudado.

Este foi o momento em que a pesquisadora esteve em contato direto com o conjunto de material e documentos existentes na escola. Dentre estes estão: o regimento interno, o projeto político pedagógico, o regulamento dos conselhos de classe, os estatutos do grêmio estudantil, as atas de reuniões pedagógicas e de pais de alunos, as estatísticas e indicadores dos resultados do rendimento escolar dos educandos, o censo escolar, o PDE, as propostas de trabalho, o demonstrativo estatístico, os programas e projetos desenvolvidos pela escola no ano de 2007.

Desse modo, foi feita a tabulação dos dados por categoria, representando os resultados em quadros. Em seguida foi realizada a descrição das informações coletadas fazendo a conexão nas relações estabelecidas entre elas. Assim, o que segue são resultados descritos por categorias.

3.3.1 Alunos

O estudo realizado na Escola Estadual Professora Raimunda Virgolino, visando pesquisar a importância da gestão democrática como instrumento de fortalecimento da educação pública de qualidade, baseia-se no resultado qualitativo educacional alcançado pela referida instituição de ensino, comprovado e reconhecido por meio da premiação recebida em 2008, onde tal sucesso relaciona-se à condução democrática que administrativa e pedagogicamente foi adotada pela equipe gestora e comunidade escolar.

Neste sentido, se fez necessário a aplicação de questionários abordando as seguintes indagações a respeito da gestão participativa. Dentre as questões estão: A escola dispõe de um grêmio estudantil com funções e atribuições bem definidas? O grêmio funciona de maneira ativa e permanente? A direção escolar decide em conjunto com os pais, alunos, professores, técnicos e demais funcionários a aplicação dos

recursos financeiros que recebe do governo? A direção presta conta de todo recurso financeiro que recebe para a comunidade escolar? A escola (professores e funcionários) junto com a comunidade participa do processo de seleção do diretor? O diretor da escola é indicação política? A escola define seus objetivos, suas metas, estratégias e os planos de ação para alcançá-los conjuntamente com professores, alunos e pais? O diretor, os professores e os alunos tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, aos livros-texto e outros materiais usados? Os objetivos da escola são claramente definidos e aceitos pelos alunos e comunidade escolar?

Dos 400 alunos do 3º ano do Ensino Médio regular, selecionou-se uma amostra de 10% desse universo, onde 40 alunos responderam ao questionário, cujas respostas estão indicadas nos quadros a seguir. Estes quadros substituem os gráficos que anteriormente foi pensado por esta pesquisadora. Entretanto, acredita-se que os quadros dão uma melhor conotação. Assim, estão dispostos por alternativas de respostas e não por percentual.

3.3.1.1 Grêmios Estudantis

Os quadros que se apresentam a partir deste ponto, passam a revelar os resultados dos questionamentos feitos com os alunos, que são considerados a primeira categoria estipulada por esta pesquisadora, de como os mesmos vêm ou frequentam o Grêmios Estudantis, concernente às funções e atribuições e da participação efetiva destes dentro dessa gestão democrática da escola-campo de pesquisa.

Quadro 01 – Quanto às funções e atribuições do grêmios estudantis

RESPOSTAS	NÚMERO DE ALUNOS	PERCENTUAL
Sempre	19	47,5%
Na maioria das vezes	05	12,5%
Às vezes	04	10,0%
Raramente	06	15,0%
Nunca	06	15,0%
TOTAL	40	100 %

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Sobre o processo da Gestão Participativa no seio escolar, quanto às funções e atribuições da citada agremiação estudantil pelo percentual apresentado entende-se que existe, de fato, uma expressiva visão de que a escola dispõe de um grêmio estudantil com funções e atribuições bem identificadas. Isto leva a crer que quanto ao esclarecimento referente às funções e atribuições gremista escolar para os alunos está se efetivando pela gestão, não de maneira plena, mas como avanço no processo escolar.

Quadro 02 – Funcionamento do grêmio estudantil de maneira ativa e permanente

RESPOSTAS	NÚMERO DE ALUNOS	PERCENTUAL
Sempre	08	20,0%
Na maioria das vezes	07	17,5%
Às vezes	07	17,5%
Raramente	09	22,5%
Nunca	09	22,5%
TOTAL	40	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Existe uma incoerência, por menor que seja, mas existe. Fácil notar que na questão anterior o maior percentual está no esclarecimento das funções e atribuições do que é realmente Grêmio Estudantil para os alunos, mas quanto ao funcionamento ativo e permanente evidencia-se um chamado empate técnico no que se refere a esse funcionamento ativo e/ou raramente/nunca.

Desse modo, o que se define é que pode estar havendo um descaso por boa parte do alunado na participação para que o Grêmio Estudantil realmente se insira como um dos pontos positivos da Gestão Democrática.

3.3.1.2 Decisão com a Comunidade Escolar sobre aplicação e prestação de contas dos recursos financeiros recebidos do governo

Neste ponto o aluno responde sobre seu conhecimento do comportamento da direção em decidir em conjunto com os pais, alunos, professores, técnicos e demais funcionários sobre como aplicar os recursos financeiros e esclarecimentos da prestação de contas desses recursos que recebe do governo.

Quadro 03 – Aplicação dos recursos financeiros com a comunidade escolar

RESPOSTAS	NÚMERO DE ALUNOS	PERCENTUAL
Sempre	09	22,5%
Na maioria das vezes	07	17,5%
Às vezes	06	15,0%
Raramente	11	27,5%
Nunca	07	17,5%
TOTAL	40	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Tendo como foco de visão o quadro acima, percebe-se que o alunado se divide quanto ao conhecimento de que a direção coloca em pauta com toda a comunidade escolar de como aplicar os recursos financeiros recebidos. Do ponto de vista, de esclarecimento à comunidade, uma boa parcela dos alunos percebe que raramente a direção toma essa iniciativa. Assim, no que concerne à gestão democrática, na visão do aluno, precisa melhorar bastante.

Quadro 04 – Prestações de conta dos recursos financeiros

RESPOSTAS	NÚMERO DE ALUNOS	PERCENTUAL
Sempre	10	25,0%
Na maioria das vezes	08	20,0%
Às vezes	06	15,0%
Raramente	08	20,0%
Nunca	08	20,0%
TOTAL	40	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

No que se refere a esclarecer à comunidade escolar sobre os gastos que a escola efetuou através dos recursos financeiros recebidos, o alunado também se divide, mas uma boa parcela deste se concentra em afirmar que a direção apresenta ou realiza a devida prestação.

Entretanto, ainda é visível no quadro a posição negativa ou quase dessa atitude.

Desse modo, o que se acrescenta é que a gestão precisa avançar nesse aspecto para que possa voltar a receber elogios concernentes a uma participação ativa do processo.

3.3.1.3 A escolha do diretor

Os dois quadros seguintes se referem à escola, enquanto professores e funcionários conjuntamente à comunidade, na participação do processo de seleção da escolha de diretor, bem como essa direção ser por indicação política

Quadro 05 – Participação do processo de escolha do diretor

RESPOSTAS	NÚMERO DE ALUNOS	PERCENTUAL
Sempre	12	30,0%
Na maioria das vezes	10	25,0%
Às vezes	05	12,5%
Raramente	04	10,0%
Nunca	09	22,5%
TOTAL	40	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Apesar de se conhecer a realidade local, precisa-se entender que estas respostas não podem deixar de existir, pois se precisa manter a soberania do alunado quanto as respostas. Desse modo o que o quadro apresenta é, de certo modo, uma falta de esclarecimento aos alunos de como se dá a escolha do diretor. Este quadro mostra, uma boa parcela percentual que pela visão desses alunos, sempre ou na maioria das vezes a comunidade participa no processo de escolha.

Quadro 06 – Indicação política do diretor

RESPOSTAS	NÚMERO DE ALUNOS	PERCENTUAL
Sempre	21	52,5%
Na maioria das vezes	09	22,5%
Às vezes	04	10,0%
Raramente	03	7,5%
Nunca	03	7,5%
TOTAL	40	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Este quadro revela na sua maioria, a realidade local, previamente citada no item

anterior. Percebe-se que o alunado esclarece que o processo da tomada de decisão para a escolha de diretor da escola não se dá via comunidade escolar, mas por indicação política. Desse modo, o quadro mostra que a gestão democrática quanto a essa questão está aquém neste Estado da federação. Além de que a escola precisa promover aos alunos mais conhecimento e esclarecimento sobre o verdadeiro papel da gestão democrática.

3.3.1.4 Planejamento das ações e tomadas de decisões

Neste ponto, se vai esclarecer a resposta do conhecimento dos alunos a respeito dos pontos que tem como forma de planejamento de como a escola define seus objetivos, sua metas, estratégias e os planos de ação para alcançá-los conjuntamente com professores, alunos e pais o processo de gestão; na condição de diretor, professores e alunos tomarem decisões conjuntas relativas ao horário escolar, aos livros-texto e outros materiais usados e, a respeito dos objetivos da escola serem claramente definidos e aceitos pelos alunos e pela comunidade escolar.

Quadro 07 – Definição de objetivos, metas, estratégias e plano de ação.

RESPOSTAS	NÚMERO DE ALUNOS	PERCENTUAL
Sempre	18	45,0%
Na maioria das vezes	09	22,5%
Às vezes	09	22,5%
Raramente	02	5,0%
Nunca	02	5,0%
TOTAL	40	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Mediante respostas dos alunos a respeito do quadro acima, verifica-se que uma parcela considerável dos mesmos possui conhecimentos sobre o assunto em tela. Mas ainda se faz necessário alargar as informações da equipe gestora para com os discentes, pois a alternativa *às vezes*, apresenta um número relativo sobre isso. Apesar da alternativa *nunca* ter um percentual reduzido em relação ao assentimento, isso pode preocupar quando aumenta o número dos que não dispõem das informações.

Quadro 08 – Decisões coletivas em relação a horários, livros-textos e outros

RESPOSTAS	NÚMERO DE ALUNOS	PERCENTUAL
Sempre	18	45,0%
Na maioria das vezes	12	30,0%
Às vezes	05	12,5%
Raramente	02	5,0%
Nunca	03	7,5%
TOTAL	40	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Visualizando o quadro pode-se perceber que as decisões coletivas citadas estão sendo tomadas, do ponto de vista dos alunos, tendo como parâmetros as duas primeiras alternativas.

Mas ainda persiste, e isso vem se mostrando ao longo dos quadros, a percentualidade dos que não conseguem acompanhar ou não possuem informações precisas a respeito das decisões democráticas na escola.

Quadro 09 – Objetivos das ações claramente definidas e aceitas pela comunidade

RESPOSTAS	NÚMERO DE ALUNOS	PERCENTUAL
Sempre	20	20,0%
Na maioria das vezes	13	32,5%
Às vezes	03	7,5%
Raramente	03	7,0%
Nunca	01	2,5%
TOTAL	40	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Sobre os objetivos das ações da escola ser claramente definidos e aceitos pelos alunos e comunidade escolar, do ponto de vista destes, o que se percebe é a sustentação do tópico *na maioria das vezes*, apresentar a maior percentualidade sobre os demais tópicos e, como se vê, não desconsidera as demais análises ditas anteriormente, pois, precisa-se evidenciar a necessidade das informações ao alunado para a proposição de uma gestão participativa.

3.3.2 Professores

Dando prosseguimento ao estudo realizado na Escola Estadual Professora Raimunda Virgolino, visando pesquisar a importância da gestão democrática, como instrumento de fortalecimento da educação pública de qualidade, baseado no resultado qualitativo educacional, alcançado pela referida instituição de ensino, comprovado e reconhecido por meio da premiação recebida em 2008, onde tal sucesso tem relação com a condução democrática que administrativa e pedagogicamente foi adotada pela equipe gestora e pela comunidade escolar, agora se toma os resultados conseguidos com a categoria *professores*.

Neste sentido, se fez necessário aplicar questionários para a categoria abordando os seguintes pontos a respeito da gestão participativa de processo: A escola dispõe de um colegiado ou conselho escolar com funções e atribuições bem definidas? O colegiado ou conselho escolar funciona de maneira ativa e permanente? O diretor é capaz de demonstrar que os insumos escolares adquiridos com os recursos provindos do governo, da comunidade e dos pais são alocados de acordo com as necessidades educacionais detectadas pela escola? A escola (professores e funcionários) junto com a comunidade participa do processo de seleção do diretor? O diretor da escola é indicação política?

E ainda: a escola define seus objetivos, sua metas, estratégias e os planos de ação para alcançá-los conjuntamente com professores, alunos e pais? O diretor e os professores tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, aos livros-texto e outros materiais usados? Os objetivos da escola são claramente definidos e aceitos pelos alunos e comunidade escolar? Todos na escola sabem o objetivo de seus trabalhos? A escola tem autoridade para decidir sobre horários escolares, equipamentos e material necessário, esquemas de trabalho e métodos preferidos? Ela estabelece metas de excelência? Dispõe de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados? Cada pessoa na escola está informada e treinada para fazer bem feito suas tarefas?

Continuando: todos os dados necessários ao gerenciamento da escola são levantados de forma competente? Todos os problemas da escola são comunicados à direção? Todas as atividades e processo desenvolvidos na escola são documentados e otimizados? Todas as informações circulam de maneira rápida e correta entre setores e colaboradores?

Dos 60 professores do Ensino Médio em efetivo exercício de sala de aula, foi selecionado uma amostra de 16,7% desse universo, ou seja, dez professores.

3.3.2.1 Conselho/Colegiado Escolar atuante

Os dois quadros seguintes tratam do conhecimento docente no que se refere a escola dispor de um colegiado ou conselho escolar com funções e atribuições bem definidas, como também desse colegiado ou conselho escolar funcionar de maneira ativa e permanente.

Quadro 10 – Disposição de um conselho/colegiado com funções bem definidas

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	05	50,0%
Na maioria das vezes	04	40,0%
Às vezes	01	10,0%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

A respeito desse questionamento, os professores mostram, através das respostas estabelecidas nas duas primeiras alternativas, que existe o Conselho/Colegiado e, de maneira premente, com as funções bem definidas para uma gestão democrática.

Quadro 11 – Conselho/colegiado com funcionamento ativo e permanente.

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	08	80,0%
Na maioria das vezes	01	10,0%
Às vezes	01	10,0%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Na argumentação feita aos professores sobre a atuação do Conselho/Colegiado percebe-se que estes, quase que na sua totalidade, sustentam a afirmação dessa atuação. Essa atitude demonstra que referente a essa proposição de uma gestão democrática a escola está no caminho certo.

3.3.2.2 *Demonstra aplicação dos recursos financeiros conforme necessidade*

O quadro abaixo mostra os resultados do conhecimento dos professores quanto à capacidade do diretor demonstrar que os insumos escolares adquiridos com os recursos financeiros providos do governo, da comunidade e dos pais são alocados de acordo com as necessidades educacionais detectadas pela escola.

Quadro 12 – Aplicação dos recursos financeiros conforme necessidade

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	05	50,0%
Na maioria das vezes	04	40,0%
Às vezes	00	00,0%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

A resposta dos professores assinala positivamente sobre o diretor ser capaz de demonstrar que os insumos escolares adquiridos com os recursos providos do governo, da comunidade e dos pais são alocados de acordo com as necessidades educacionais detectadas pela escola. Este ponto de vista vai fortalecer a possibilidade de a escola efetuar uma gestão de recursos claramente, ou seja, de forma transparente. Isso é ser democrático.

3.3.2.3 *Escolha do diretor*

Os quadros a seguir refletem as respostas dos professores quanto à escola, incluindo professores e funcionários, conjuntamente à comunidade, em participar do

processo de seleção do diretor. Bem como da escolha ser efetivada por indicação política.

Nestes, apresentam em seus tópicos, quase os mesmos questionamentos feitos aos alunos, com exceção dos que são características inerentes a esta categoria.

Quadro 13 – Participação do processo de escolha do diretor

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	00	00%
Na maioria das vezes	00	00%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	10	100%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Percebe-se neste ponto que, em relação à categoria *Alunos*, os professores têm consciência do contexto que envolve participação de toda a comunidade escolar no processo de seleção da escolha do diretor. A totalidade percentual mostra essa realidade, pois não existe processo de escolha. Isso é preocupante quando se trata de gestão democrática.

Quadro 14 – Indicação política do diretor

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	10	100%
Na maioria das vezes	00	00%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

O quadro acima mostra a realidade deste Estado com relação ao processo de escolha de diretor para as escolas públicas. As respostas dos professores refletem uma visão clara do que precisa mudar para garantir a chamada Gestão Participativa.

3.3.2.4 Planejamento das ações e tomada de decisões

Os quadros a seguir representam as respostas dos professores quanto a seus conhecimentos, até de forma direta por suas participações, quanto a escola definir seus objetivos, sua metas, estratégias e os planos de ação para alcançá-los conjuntamente à comunidade de professores, alunos e pais.

Ao mesmo tempo, referentes à participação do diretor e dos mesmos nas tomadas de decisões relativas ao horário escolar, aos livros-texto e outros materiais usados. Ter a visão dos objetivos da escola de como são definidos e aceitos pelos alunos e comunidade escolar.

Conhecer também a respeito de todos na escola saberem os objetivos de seus trabalhos E, quanto a escola ter autonomia de decisão sobre horários escolares, equipamentos e material necessário, esquemas de trabalho e métodos preferidos.

Quadro 15 – Definição de objetivos, metas, estratégias e plano de ação.

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	08	80,0%
Na maioria das vezes	02	20,0%
Às vezes	02	00,0%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Olhando o quadro que trata da definição de objetivos, metas, estratégias e planos de ação, a visão dos professores, do ponto de vista das duas primeiras alternativas, é clara e positiva, visto que existe, segundo eles, a participação efetiva de professores, alunos e pais no processo dessa escola.

Dá para perceber que quando se trata dos processos metodológicos que envolvem sala de aula, a atitude gestora de participação se faz mais presentes e esse fator estabelece a preponderância do que almeja a escola campo.

Não dá para pensar em gestão democrática sem o envolvimento de todo o

segmento da escola, respeitando, logicamente, as particularidades, no que se refere ao acompanhamento e desenvolvimento das ações.

Quadro 16 – Decisões coletivas em relação a horários, livros-textos e outros

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	05	50,0%
Na maioria das vezes	04	40,0%
Às vezes	01	10,0%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

A visão do quadro de respostas dos professores a respeito das tomadas de decisões conjuntas relativas ao horário escolar, aos livros-textos e outros materiais usados, revela que isso acontece, mas com uma ressalva, não é sempre. Entretanto, as duas alternativas iniciais quase que completam essa totalidade. O contexto do planejamento e das tomadas de decisões é importante para que a ação seja gestora.

Quadro 17 – Objetivos das ações claramente definidas e aceitas pela comunidade

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	05	50,0%
Na maioria das vezes	05	50,0%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Quanto aos os objetivos da escola ser claramente definidos e aceitos pela comunidade escolar, a visão dos professores se divide em *Sempre* e *Na maioria das vezes* para completar essa totalidade.

Acredita-se que os professores possuem essa informação a respeito dos objetivos, mas o que preocupa a pesquisadora é o fato de que a escola ainda não proporcionou condições para conquistar essa metade.

Quadro 18 – Conhecedores dos objetivos do trabalho

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	08	80,0%
Na maioria das vezes	02	20,0%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Pelas respostas afirmativas dos professores, nas duas primeiras alternativas, a respeito dos colaboradores de todos os segmentos da escola ter conhecimento dos objetivos de seus trabalhos, dá para compreender o proposto da gestão em relação ao contexto escolar para gerar um trabalho de qualidade. Mas é preciso entender que há a necessidade de superar essas afirmativas.

Quadro 19 – Autonomia nas decisões internas

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	06	60,0%
Na maioria das vezes	03	30,0%
Às vezes	01	10,0%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Pelas respostas obtidas observa-se que a maioria dos professores tem consciência que a gestão escolar tem autonomia para decidir sobre horários escolares, equipamentos e material necessário, esquemas de trabalho e métodos preferidos. Não se pode negar que a escola-campo de pesquisa precisa trabalhar o professorado a fim de atingir a todos no consenso.

Ainda se percebe que um professor, como neste caso, ou mais tem colocado como ponto a ser visto e trabalhado para que a gestão democrática se efetive de fato.

3.3.2.5 Metas de excelência

A partir deste ponto, os quadros a seguir tendem a desvelar o que se quer entender como metas de excelência. Para tanto os professores passam a responder aos questionamentos efetuados que possam dizer sobre a escola estabelecer metas de excelência; como dispõe de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados; o desempenho de cada pessoa da escola quanto à informação e treinamento a fim de fazer bem feito suas tarefas; sobre a competência no levantamento dos dados necessários ao gerenciamento escolar; a comunicação total dos problemas aos gestores; a otimização documental de todas as atividades e processos desenvolvidos na escola; e, a circulação rápida e correta das informações entre setores e colaboradores.

Quadro 20 – O estabelecimento escolar de metas de excelência.

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	06	60,0%
Na maioria das vezes	03	30,0%
Às vezes	01	10,0%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Quando perguntado ao professor sobre a escola estabelecer metas de excelência, a maioria respondeu assertivamente. Caso seja incluído o item *na maioria das vezes*, então se obtém a quase totalidade.

Entretanto, é bom lembrar que os resultados ainda apresentam deficiências correspondentes à apresentação de uma gestão democrática, quando se leva em consideração o item *às vezes*.

A nosso ver, existe a possibilidade de defini-la, pois carece de mecanismos que viabilizem condições de aumento percentual a fim de galgar um patamar que represente essa excelência. Nesse modo, pode-se afirmar que aquilo que os educadores sentem é uma tentativa de conquistar esse tópico e chegar ao ponto máximo dessa meta.

Quadro 21 – Dispor de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados.

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	06	60,0%
Na maioria das vezes	02	20,0%
Às vezes	02	20,0%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Pelas respostas dos professores, aqui apresentadas, não dá para negar que as análises anteriores estão equivocadas. Ainda persiste a maioria afirmando no que se refere à disposição da escola dos procedimentos administrativos bem definidos e padronizados.

Entretanto, os dois conceitos restantes preocupam, em se tratando de uma gestão democrática. Os conceitos *às vezes* e *na maioria das vezes* criam uma incógnita deixando dúvidas a respeito dos questionamentos. Assim é preciso estar atento para que se possa entender o comportamento dos professores nas alternativas que estão por vir.

Quadro 22 – Informação e treinamento para execução bem feita das tarefas

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	06	60,0%
Na maioria das vezes	04	40,0%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

A maioria dos professores acredita que a escola predispõe de condições para que cada pessoa no estabelecimento de ensino esteja informada e treinada para fazer bem feito suas tarefas.

Por isso, acredita-se que existem mecanismos capazes de completar essa condição. Ao levarmos em conta o segundo item, isso se comprova.

Quadro 23 – Gerenciamento escolar de forma competente.

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	05	50,0%
Na maioria das vezes	04	40,0%
Às vezes	01	10,0%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Neste ponto do questionamento, os professores criaram um impasse: metade dos questionados afirmaram essa competência no gerenciamento; a outra metade se tomou rumos que levam a incertezas. O item *na maioria das vezes* mostra uma inconstância e o item *às vezes*, idem.

Por isso, acredita-se que a gestão democrática da escola-campo não apresenta, ainda, um gerenciamento que possa defini-la como tal, contextualizada neste aspecto.

Quadro 24 – Comunicação total dos problemas aos gestores

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	07	70,0%
Na maioria das vezes	02	20,0%
Às vezes	01	10,0%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Em se tratando da direção estar ciente de todos os problemas que ocorrem no interior da escola e, isso passa pelo mecanismo da comunicação que alguém ou algum colaborador foi designado para tal, os professores acreditam na sua maioria, que esta ação está se desenvolvendo a contento.

Mas, as alternativas *na maioria das vezes* e *às vezes* ainda promovem certo desequilíbrio que indefinem a resposta da parcela restante.

Quadro 25 – Otimização documental de todas as atividades e processos desenvolvidos na escola

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	05	50,0%
Na maioria das vezes	04	40,0%
Às vezes	01	10,0%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Nas respostas dos professores sobre esse questionamento percebe-se que os mesmos adotam a mesma postura referente à competência no gerenciamento, citado anteriormente. O fato de efetivar as comunicações e, registrar os documentos que passam pela escola, se caracteriza como um passo para a organização da gestão.

Nesse aspecto os professores se dividiram a ponto de não ser a maioria, mas de certo modo, a metade acredita nessa postura gestora.

Quadro 26 – Circulação rápida e correta das informações entre setores e colaboradores

RESPOSTAS	NÚMERO DE PROFESSORES	PERCENTUAL
Sempre	04	40,0%
Na maioria das vezes	03	30,0%
Às vezes	03	30,0%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	10	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

O quadro acima mostra que os professores estão mais divididos ainda no processo de gestão democrática. Para eles, as informações não circulam de maneira rápida e correta entre setores e colaboradores.

Percebe-se que a somatória dos percentuais que definem as alternativas *a maioria das vezes* e *às vezes*, revelam uma extrema maioria, deixando dúvida esse propósito.

3.3.3 Equipe gestora

Depois de se desenvolver os resultados da categoria *Professores*, passa-se às respostas da categoria *Equipe Gestora*, referente ao estudo realizado na Escola Estadual Professora Raimunda Virgolino, visando pesquisar a importância da gestão democrática, como instrumento de fortalecimento da educação pública de qualidade, baseado no resultado qualitativo educacional, alcançado pela referida instituição de ensino, comprovado e reconhecido por meio da premiação recebida em 2008, onde tal sucesso tem relação com a condução democrática que administrativa e pedagogicamente foi adotada pela equipe gestora e pela comunidade escolar.

Neste sentido, se fez necessário aplicar os mesmos tópicos de questionamentos dados à categoria *Professores* à *Equipe Gestora*, abordando os seguintes pontos a respeito da gestão participativa de processo: A escola dispõe de um colegiado ou conselho escolar com funções e atribuições bem definidas? O colegiado ou conselho escolar funciona de maneira ativa e permanente? O diretor é capaz de demonstrar que os insumos escolares adquiridos com os recursos provindos do governo, da comunidade e dos pais são alocados de acordo com as necessidades educacionais detectadas pela escola? A escola (professores e funcionários) junto com a comunidade participa do processo de seleção do diretor? O diretor da escola é indicação política?

E ainda: A escola define seus objetivos, sua metas, estratégias e os planos de ação para alcançá-los conjuntamente com professores, alunos e pais? O diretor e os professores tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, aos livros-texto e outros materiais usados? Os objetivos da escola são claramente definidos e aceitos pelos alunos e comunidade escolar? Todos na escola sabem o objetivo de seus trabalhos? A escola tem autoridade para decidir sobre horários escolares, equipamentos e material necessário, esquemas de trabalho e métodos preferidos? Ela estabelece metas de excelência? Dispõe de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados?

Continuando: Cada pessoa na escola está informada e treinada para fazer bem feito suas tarefas? Todos os dados necessários ao gerenciamento da escola são levantados de forma competente? Todos os problemas da escola são comunicados à direção? Todas as atividades e processo desenvolvidos na escola são documentados e

otimizados? Todas as informações circulam de maneira rápida e correta entre setores e colaboradores?

Dos seis técnicos que formam a Coordenação Pedagógica da escola, foram selecionados três, sendo um por cada turno, mais um diretor que compõem 75% do universo gestor escolar que responderam aos questionamentos, cujas respostas são apresentadas nos quadros a seguir

3.3.3.1 Conselho/Colegiado Escolar atuante

Em se tratando dos resultados aos questionamentos feitos à Equipe Gestora, os dois quadros seguintes apresentam o entendimento dessa equipe no que se refere à escola dispor de um colegiado ou conselho escolar com funções e atribuições bem definidas, bem como o colegiado ou conselho escolar funcionar de maneira ativa e permanente.

Quadro 27 – Disposição de um conselho/colegiado com funções bem definidas

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	03	75,0%
Na maioria das vezes	01	25,0%
Às vezes	00	000%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

A maioria da equipe gestora apresenta o resultado de que existe o Conselho/Colegiado com as funções bem definidas para uma gestão democrática. Contudo, um integrante dessa equipe oscila quanto ao afirmar essas funções e atribuições do Conselho/Colegiado.

Percebe-se que existe uma falta de coerência na Equipe Gestora, visto que está ocorrendo uma disfunção de falas promovendo uma dicotomia no modo de pensar e agir de um grupo que pretende estabelecer a considerada gestão participativa. Desse modo, pode-se afirmar que a equipe necessita sentar e discutir os pontos coerentes a esses

funcionamentos para que ocorra uma só linguagem, visto que o dizer traduz em ação e, isso pode ser fato.

Quadro 28 – Conselho/Colegiado com funcionamento ativo e permanente.

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	02	50,0%
Na maioria das vezes	01	25,0%
Às vezes	01	25,0%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Nos questionamentos feitos à Equipe Gestora sobre o funcionamento ativo e permanente do Conselho/Colegiado, novamente dá para perceber a divergência de posicionamento dessa equipe quase que na sua totalidade. Assim, os resultados passam a demonstrar que o Conselho/Colegiado está parcialmente atuante.

3.3.3.2 *Demonstra aplicação dos recursos financeiros conforme necessidade*

Neste ponto os resultados que a Equipe Gestora mostra, se refere no quanto o diretor ser capaz de demonstrar que os insumos escolares adquiridos com os recursos financeiros provindos do governo, da comunidade e dos pais são alocados de acordo com as necessidades educacionais detectadas pela escola.

Quadro 29 – Aplicação dos recursos financeiros conforme necessidade

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	02	50,0%
Na maioria das vezes	02	50,0%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

A Gestão Democrática se dá, na realidade, quando a Equipe Gestora possui uma postura capaz de defini-la como tal. Nesse ponto, ainda continua a mostrar uma lacuna, pois os resultados quanto ao diretor ser capaz de demonstrar que os insumos escolares adquiridos com os recursos provindos do governo, da comunidade e dos pais são alocados de acordo com as necessidades educacionais detectadas pela escola, passam a ser visto na metade dos questionados como *Sempre* e outra metade *na maioria das vezes*. Isso demonstra o que já foi citado anteriormente e o que esta pesquisadora entende deste comportamento.

3.3.3.3 Escolha do diretor

Nestes dois quadros seguintes são mostradas as respostas da Equipe Gestora quanto a participar do processo de seleção do diretor. Estes resultados se referem à visão dos gestores na participação dessa escolha feita por professores e funcionários, conjuntamente à comunidade, visto que o referido processo se caracteriza como gestão participativa.

Nesta mesma seção são, também, apresentados os resultados dessa escolha em ser efetivada por indicação política.

Quadro 30 – Participação do processo de escolha do diretor

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	00	00%
Na maioria das vezes	00	00%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	04	100%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Lógico que a resposta da Equipe Gestora deveria mostrar como mostrou os mesmos percentuais da categoria *Professores*, no que se refere à participação de toda a comunidade escolar no processo de seleção da escolha do diretor. O percentual total, em

forma de negação reflete a realidade local, citado nessa mesma questão da categoria anterior.

Quadro 31 – Indicação política do diretor

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	04	100%
Na maioria das vezes	00	00%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Ao contrário da negação anterior, mas de forma coerente, o quadro de respostas da Equipe Gestora mostra a realidade citada neste processo de escolha de diretor para as escolas públicas, que neste Estado da Federação se dá por indicação política.

A afirmação total desse questionamento reflete que o processo de gestão democrática neste Estado, distancia muito da garantia de qualidade do ensino, pois é negado o direito de autonomia escolar que deveria ter a participação de todos, neste processo tão importante para que se consolide a gestão democrática.

3.3.3.4 Planejamento das ações e tomada de decisões

Nos quadros que disponibilizam o que foi denominado de *planejamento das ações e tomada de decisão*, mostram as respostas da Equipe Gestora que tomou para si essas indagações como propósito de transparecer suas atividades como autogestão.

Esses questionamentos se dão quanto: aos conhecimentos e participações, nas atividades da escola em definir seus objetivos, sua metas, estratégias e os planos de ação para alcançá-los junto à comunidade escolar; quanto à participação da gestão escolar nas tomadas de decisões relativas ao horário escolar, aos livros-texto e outros materiais usados; clarificar os objetivos da escola de como são definidos e aceitos pelos alunos e comunidade escolar; ter conhecimento a respeito de todos na escola saberem os

objetivos de seus trabalhos; e, quanto à escola ter autonomia de decisão sobre horários escolares, equipamentos e material necessário, esquemas de trabalho e métodos preferidos.

Quadro 32 – Definição de objetivos, metas, estratégias e plano de ação.

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	04	100%
Na maioria das vezes	00	00%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

O quadro de respostas da definição de objetivos, metas, estratégias e planos de ação, descritas pela Equipe Gestora, mostra uma assertiva total evidenciando que *sempre* ocorrem essas definições no seio da escola.

Entende-se que neste ponto a Equipe Gestora está em sintonia com o processo de Gestão que a Escola segura desde 2008.

Quadro 33 – Decisões coletivas em relação a horários, livros-textos e outros

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	04	100%
Na maioria das vezes	00	00%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Pelas respostas obtidas, que chegam ao percentual total, demonstra que a Equipe Gestora e demais segmentos da escola, tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, aos livros-textos e outros materiais usados

Desse modo, no campo das decisões pode-se dizer que a Equipe Gestora está coerentemente associada ao processo de gestão participativa. A pesquisa não permitiu

que isso fosse visto no cotidiano, mas não se pode negar que existe certa contradição referenciada pelas categorias *Alunos* e *Professores*.

Quadro 34 – Objetivos das ações claramente definidas e aceitas pela comunidade

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	04	100%
Na maioria das vezes	00	00%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

As respostas da Equipe Gestora totalizam a assertiva quanto aos os objetivos da escola ser claramente definidos e aceitos pela comunidade escolar. De fato, para ser considerada uma gestão participativa deve haver a coerência referente aos objetivos traçados e aceitos pela própria comunidade, pois a conquista se dá pelas ações definidas e não somente o que foi traçado.

Quadro 35 – Conhecedores dos objetivos do trabalho

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	04	100%
Na maioria das vezes	00	00%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

A Equipe gestora acredita que todos os colaboradores da escola são conhecedores de seus objetivos no labor diário, pois as respostas afirmativas dessa Equipe tendem transparecer um trabalho harmônico no seio da escola e sustentam uma participação salutar.

Mas, quando se efetua a comparação desta afirmativa da categoria *Equipe Gestora* com a categoria *Professores*, esta reflete uma visão diferencial, visto que, por

não haver uma unanimidade entre as categorias, faz criar uma disfunção no conhecimento de seus trabalhos no interior da escola na visão dos docentes.

Quadro 36 – Autonomia nas decisões internas

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	03	75,0%
Na maioria das vezes	01	25,0%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Autonomia está intimamente ligada à gestão participativa. Ser autônoma, neste caso a escola, é atribuir e acatar decisões. Desse modo, as respostas da Equipe gestora a respeito dessa autonomia em decidir sobre horários escolares, equipamentos e material necessário, esquemas de trabalho e métodos preferidos, mostram a maioria desse universo gestor. Contudo, não é a totalidade e, isso macula o processo.

3.3.3.5 Metas de excelência

O que se define aqui como *Metas de Excelência* tendem a responder os questionamentos abaixo defendidos pela Equipe Gestora e que mostram os pontos em que esta equipe tem a visão e a participação concernente à chamada Gestão Participativa.

Desse modo os quadros seguintes manifestam o entendimento de que a Equipe Gestora possui das metas de excelência programadas e desenvolvidas para/no contexto escolar.

As respostas advêm dos questionamentos efetuados como esclarecimento dessas metas, que são: da escola dispor de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados; do desempenho de cada colaborador quanto em estar bem informado e treinado a fim de fazer bem feito suas tarefas; sobre a competência no levantamento dos dados necessários ao gerenciamento escolar; na comunicação total dos problemas aos

gestores; na otimização documental de todas as atividades e processos desenvolvidos na escola; e, a circulação rápida e correta das informações entre setores e colaboradores.

Quadro 37 – O estabelecimento escolar de metas de excelência.

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	03	75,0%
Na maioria das vezes	01	25,0%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

A Equipe Gestora defende que o pessoal da escola ainda não se definiu para ter uma Instituição que tenha como prioridade o atendimento das metas de excelência. Quando essa Equipe dá respostas diferenciadas, por mais que a maioria afirme esse ponto, acredita-se que existe a necessidade de criar um mecanismo que leve toda a escola a atingir as metas estabelecidas por excelência.

Quadro 38 – Dispor de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados.

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	04	100%
Na maioria das vezes	00	00%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Visualizando o quadro que tem como tópico em a escola *dispor de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados*, se pode perceber que a Equipe Gestora atribuiu dados positivos na sua totalidade para as respostas.

Acredita-se que a Equipe Gestora sustenta o comportamento de si mesma, haja vista que quando efetuada essa mesma questão aos professores, estes terem se dividido nos chamados procedimentos administrativos bem definidos e padronizados.

Existe a necessidade por parte da gestão, em trabalhar esse conceito para que possa atingir a totalidade de entendimento entre os membros da comunidade escolar.

Quadro 39 – Informação e treinamento para execução bem feita das tarefas

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	04	100%
Na maioria das vezes	00	00%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Pela visão do quadro acima se pode entender que a Equipe Gestora acredita que todos na escola se mostram como uma equipe informada e treinada para fazer bem feito suas tarefas. Desse modo, como foi dito no mesmo item, com relação aos professores, acredita-se que existem mecanismos capazes de dar condições para que isso aconteça.

Quadro 40 – Gerenciamento escolar de forma competente.

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	02	50,0%
Na maioria das vezes	02	50,0%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Pelo quadro acima, no ponto em que se refere na chamada *competência do gerenciamento*, a Equipe Gestora se dividiu, delegando à assertiva somente a metade do percentual. A outra metade entra naquilo que se disse antes, como *dubiedade nessa maioria das vezes*, isto é, de incertezas.

Dessa maneira, acredita-se que a Equipe Gestora precisa entrar em consonância naquilo que a pesquisa mostra como gestão democrática e que a Escola-campo de

pesquisa necessita criar mecanismos capazes de fortalecer essa competência no modo de gerenciar a entidade educativa e defini-la como gestora ativa e democrática.

Quadro 41 – Comunicação total dos problemas aos gestores

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	04	100%
Na maioria das vezes	00	00%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

A Equipe Gestora acredita, de acordo com o quadro de respostas, que existe uma comunicação interna que age totalmente referente em expor os problemas que ocorrem no seio escolar aos gestores.

Pelo visto, existe um mecanismo da comunicação no interior do estabelecimento de ensino capaz de desenvolver essa atitude, pois a gestão acredita e totaliza esse resultado.

Quadro 42 – Otimização documental de todas as atividades e processos desenvolvidos na escola

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	04	100%
Na maioria das vezes	00	00%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Observa-se que referente à otimização, isto é, efetivação das comunicações e registros dos documentos que passam e permanecem na escola, a Equipe Gestora confirma totalmente essa atitude do pessoal competente.

Assim, a citada resposta da Equipe determina que a escola esteja realmente

efetivando seu trabalho, mas cabe aqui uma interpretação nessa atitude. Esse fato pode ser efetivado na sua totalidade por qualquer órgão ou estabelecimento mesmo não sendo um caráter gestor. Entretanto, vai-se atribuir essa postura como atitude positiva.

Quadro 43 – Circulação rápida e correta das informações entre setores e colaboradores

RESPOSTAS	NÚMERO DE GESTORES	PERCENTUAL
Sempre	02	50,0%
Na maioria das vezes	02	50,0%
Às vezes	00	00%
Raramente	00	00%
Nunca	00	00%
TOTAL	04	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Observando o quadro acima percebe-se que a Equipe Gestora está dividida. Os percentuais mostram que na visão da gestão, as informações não circulam de maneira rápida e correta entre setores e colaboradores.

A alternativa na *maioria das vezes* estabelece o desvio da atividade dentro da escola. Não dá para trabalhar uma gestão democrática quando as informações não completam seus objetivos.

3.3.4 Pais

Neste ponto de resultados da pesquisa de campo que procura desvelar o estudo realizado na Escola Estadual Professora Raimunda Virgolino, visando pesquisar a importância da gestão democrática, como instrumento de fortalecimento da educação pública de qualidade, baseada no resultado qualitativo educacional, alcançado pela referida instituição de ensino, comprovado e reconhecido por meio da premiação recebida em 2008, onde tal sucesso tem relação com a condução democrática que administrativa e pedagogicamente foi adotada pela equipe gestora e pela comunidade escolar, vai-se destacar a visão dos pais nesse processo gestor.

Para que pudéssemos ter os resultados aqui apresentados, se fez necessário utilizar questionários para perceber esse caráter apresentado no contexto atual, no qual está em jogo a continuação da gestão participativa de processo.

Assim, perguntou-se: Você é convidado a participar das reuniões que são realizadas na escola? Quando participa das reuniões você costuma apresentar sugestões para os problemas surgidos? Você é informado das ações que irão ser realizadas na escola por meio de: Reuniões, murais, documento interno, comunicação direta, ou tem conhecimento, somente, quando está acontecendo ação? Você sabe quais destes projetos e planos: PPP, PDE, Regimento Escolar, PDDE a escola possui? Em sua opinião, a predominância da participação da comunidade na escola é: nos eventos festivos; nas reuniões pedagógicas; nos eventos filantrópicos? Os pais dos alunos conhecem pelo nome o diretor e técnicos pedagógicos da escola?

Dos 40 pais dos alunos do terceiro ano do Ensino Médio, foi selecionada uma amostra de 50% desse universo, onde 20 pais responderam aos questionamentos, cujas respostas são indicadas nos quadros a seguir.

3.3.4.1 Participação e sugestões em reuniões da escola

Os dois quadros que se seguem tratam dos convites aos pais, feitos pela gestão, para participarem das reuniões administrativo-pedagógicas na escola, bem como de os mesmos terem voz no momento em que podem influir na fala para emitir sugestões, como processo positivo ao desenvolvimento de uma gestão democrática participativa.

Quadro 44 – Convidado a participar das reuniões que são realizadas na escola

RESPOSTAS	NÚMERO DE PAIS	PERCENTUAL
Sim	20	100%
Não	00	00%
TOTAL	20	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Pela assertiva total nas respostas dos pais em serem convidados a participar das reuniões realizadas na escola, mostra que nesse aspecto a gestão participativa está se

efetivando.

Quadro 45 - Apresentar sugestões para problemas surgidos

RESPOSTAS	NÚMERO DE PAIS	PERCENTUAL
Sim	18	71,43%
Não	02	28,57%
TOTAL	20	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

A respeito da pergunta feita aos pais, estes na sua maioria, afirmaram suas participações no que se refere a atribuir ou apresentar sugestões para os problemas que emergem no contexto escolar. Entretanto, a negação de uma pequena parcela pode estar ligada na inibição, desinteresse ou falta de esclarecimento para a devida participação.

Entretanto, essas hipóteses não concluem o pensamento ou a atitude, isto é, pode haver outro motivo que está alheio à concepção desta pesquisadora e que não foi investigado.

3.3.4.2 Meios de informação, conhecimento e predominância de participação das ações na escola

Estes quadros apresentam os resultados obtidos dos pais no que se refere aos meios pelos quais são informados das ações que serão realizadas pela/na escola, concernentes a planos e projetos; além do conhecimento desses planos e projetos que a escola desenvolve como: PPP, PDE, Regimento Escolar, PDDE; e quanto a predominância da participação da comunidade na escola nas atividades extraclasse.

Quadro 46 – Meios de informação das ações

RESPOSTAS	NÚMERO DE PAIS	PERCENTUAL
Reuniões	17	57,13%
Murais	01	14,29%
Documentos internos	01	14,29%
Toma conhecimento quando está acontecendo a ação	01	14,29%
TOTAL	20	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Pelos resultados apresentados no quadro de respostas que definem os meios pelos quais os pais recebem as informações das ações que a escola desenvolverá no período letivo, o que se percebe é a diversidade de meios. Mas na sua maioria este se dá através de reuniões. Somente um pequeno percentual não tem conhecimento antecipado das ações. A nosso ver, esse percentual mínimo, não afeta de forma concreta, o processo de gestão participativa da escola-campo de pesquisa.

Quadro 47 – Conhecimento de projetos e planos que a escola possui

RESPOSTAS	NÚMERO DE PAIS	PERCENTUAL
Não tem conhecimento de nenhum	17	57,13%
Projeto político pedagógico – PPP	01	14,29%
Plano de desenvolvimento da escola – PDE	01	14,29%
Plano de Dinheiro Direto na Escola – PDDE	01	14,29%
Regimento escolar	-	-
TOTAL	20	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

As respostas dos pais se apresentam, de certo modo, como surpresa para a pesquisadora, pois na gestão democrática os projetos e planos que a escola possui devem ser divulgados, principalmente aos pais e/ou responsáveis, visto que estes permanecem menos tempo na escola.

Pelo visto, o conhecimento dos pais do que é PPP, PDE e PDDE é mínimo, sem contar com o desconhecimento de que o estabelecimento de ensino possui um Regimento. De certo modo, a resposta da maioria por não ter conhecimento nenhum dos planos e projetos executados na unidade de ensino, caracteriza uma falta de comunicação e divulgação perante os pais a respeito do assunto. Essa atitude, se é que acontece, macula a gestão participativa da escola.

Quadro 48 – Predominância de participação da comunidade nos eventos

RESPOSTAS	NÚMERO DE PAIS	PERCENTUAL
Nos eventos festivos	00	00%
Nas reuniões pedagógicas	20	100%
Nos eventos filantrópicos	00	00%
TOTAL	20	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

O quadro apresenta uma predominância na participação da comunidade nos eventos da escola. Este se dá através das *reuniões pedagógicas* nas quais ocorre a presença maciça da comunidade.

Entretanto, os pais não disseram sobre a não-participação nos demais eventos propostos no instrumento de pesquisa. Daí ser uma incógnita a presença dos mesmos nos eventos festivos e filantrópicos que a escola promove.

Acredita-se que os pais participam, mas com um pequeno adendo: a participação observada pela pesquisadora mostra que esta presença se dá com os pais dos alunos adolescentes do Ensino Médio.

3.3.4.3 Pais conhecem, pelo nome, diretor e coordenação pedagógica

O último quadro deste bloco que envolve a concepção dos pais a respeito de gestão escolar apresenta o resultado da pesquisa feita com estes protagonistas e tende revelar o conhecimento que os mesmos possuem da equipe que gerencia a escola campo de pesquisa de caráter mais pessoal, ou seja intimamente, enquanto parceiros da ação.

Quadro 49 – Conhecimento pessoal da equipe gestora

RESPOSTAS	NÚMERO DE PAIS	PERCENTUAL
Todos	18	71,43%
Alguns	02	28,57%
Nenhum	00	00%
TOTAL	20	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

As respostas dos pais sobre conhecer pessoalmente, ou seja, por nome, diretor e coordenadores pedagógicos da escola, revelou que a maioria conhece *todos* nominalmente. Somente uma pequena parcela disse conhecer *alguns*.

As respostas confirmam que a Equipe Gestora se faz conhecer na medida em que entram em contato com esses pais. Essas atitudes se apresentam e constituem como fator positivo para uma gestão participativa.

3.3.5 Equipe de Apoio

O estudo entra na última categoria escolhida por esta pesquisadora, que é a da *Equipe de Apoio*. Os quadros que se seguem revelam os resultados obtidos com as pessoas que fazem parte dessa equipe, sobre o estudo realizado na Escola Estadual Professora Raimunda Virgolino, visando pesquisar a importância da gestão democrática, como instrumento de fortalecimento da educação pública de qualidade, baseada no resultado qualitativo educacional, alcançado pela referida instituição de ensino, comprovado e reconhecido por meio da premiação recebida em 2008, onde tal sucesso tem relação com a condução democrática que administrativa e pedagogicamente foi adotada pela equipe gestora e pela comunidade escolar.

Para tanto, os resultados aqui apresentados, desvelam os mesmos questionamentos feitos aos pais, excetuando o último. Desse modo, a respeito da visão de gestão participativa envolvendo as pessoas que formam a Equipe de Apoio, indagou-se: Você é convidado a participar das reuniões que são realizadas na escola? Quando participa das reuniões você costuma apresentar sugestões para os problemas surgidos? Você é informado das ações que irão ser realizadas na escola por meio de: Reuniões, murais, documento interno, comunicação direta, ou tem conhecimento, somente, quando está acontecendo a ação? Você sabe quais destes projetos e planos: PPP, PDE, Regimento Escolar, PDDE a escola possui? Em sua opinião, a predominância da participação da comunidade na escola é: nos eventos festivos; nas reuniões pedagógicas; nos eventos filantrópicos?

Os 20 colaboradores que formam a Equipe de Apoio mantiveram a participação em 100% desse universo. As respostas são apresentadas nos quadros a seguir.

3.3.5.1 Participação e sugestões em reuniões da escola

As respostas dos dois quadros seguintes se referem aos convites as pessoas que fazem parte da Equipe de Apoio quanto à participação em reuniões administrativas/pedagógicas na escola, incluindo, também de os mesmos opinarem durante as reuniões.

Quadro 50 – Convidado a participar das reuniões que são realizadas na escola

RESPOSTAS	NÚMERO DO PESSOAL DE APOIO	PERCENTUAL
Sim	20	100%
Não	00	00%
TOTAL	20	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Pelo visto nas respostas apresentadas no quadro, a Equipe de Apoio é convidada, na sua totalidade, para participar das reuniões que a escola realiza.

Quadro 51 – Apresentar sugestões para problemas surgidos

RESPOSTAS	NÚMERO DO PESSOAL DE APOIO	PERCENTUAL
Sim	10	50,0%
Não	10	50,0%
TOTAL	20	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Nesse quadro as respostas se apresentam divididas pela Equipe de Apoio. Isso quer dizer que a metade apresenta sugestões e a outra metade, não no momento em que participa das reuniões que envolvem os afazeres da comunidade escolar, principalmente nas instâncias em que são colocados os problemas que surgem.

Da mesma forma em que foram analisadas as respostas dos pais, se pode efetivar essas atitudes da Equipe de Apoio, ou seja, a não-participação sugestivas por falta de conhecimento ou aprofundamento do assunto tratado no momento ou por inibição.

3.3.5.2 Meios de informação, conhecimento e predominância de participação nas ações na escola

Os quadros a seguir mostram as respostas dadas pela Equipe de Apoio tendo como base os meios de informação das ações realizadas pela/na escola, bem como trata do conhecimento de planos e projetos que a entidade desenvolve; além do conhecimento desses planos e projetos, no caso do: PPP, PDE, PDDE e Regimento Escolar; ainda, da

predominância da participação da comunidade na escola em determinadas atividades extraclasse.

Quadro 52 – Meios de informação das ações

RESPOSTAS	NÚMERO DE PAIS	PERCENTUAL
Reuniões	20	100%
Murais	00	00%
Documentos internos	00	00%
Toma conhecimento quando está acontecendo a ação	00	00%
TOTAL	20	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

Pelo que se apresenta no quadro de respostas, o pessoal da Equipe de Apoio tem visão total de que o meio de comunicação utilizado para informar sobre as ações educativas são as *Reuniões*.

Quadro 53 – Conhecimento de projetos e planos que a escola possui

RESPOSTAS	NÚMERO DO PESSOAL DE APOIO	PERCENTUAL
Não tem conhecimento de nenhum	17	57,13%
Projeto político pedagógico – PPP	02	38,58%
Plano de desenvolvimento da escola – PDE	01	14,29%
Plano de Dinheiro Direto na Escola – PDDE	00	00%
Regimento escolar	-	-
TOTAL	20	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

O quadro ilustra o que já foi visto no questionamento com os pais, no qual a maioria acredita não ter conhecimento algum a respeito de projetos e planos que a escola executa. O que causa surpresa é esta Equipe estar no interior da escola e não ter conhecimento. Como visto na análise anterior, está ocorrendo alguma disfunção no processo de gestão, pois parece não haver divulgação.

Tendo como referência as respostas do quadro, é mínimo o conhecimento dos colaboradores que compõem a Equipe de Apoio sobre PPP e PDE. Os mesmos desconhecem PDDE e Regimento Escolar. As indagações que são feitas neste momento

está voltada para a atuação da gestão participativa da escola-campo de pesquisa: como são efetivadas as alterações, os estudos e as propostas sobre esses projetos e planos? A escola está reunindo toda a comunidade escolar, principalmente os colaboradores para essas ações? As respostas obtidas nesta questão deixam marcas negativas no processo de gestão participativa.

Quadro 54 – Predominância de participação da comunidade nos eventos

RESPOSTAS	NÚMERO DO PESSOAL DE APOIO	PERCENTUAL
Nos eventos festivos	10	50,0%
Nas reuniões pedagógicas	10	50,0%
Nos eventos filantrópicos	00	00%
TOTAL	20	100%

FONTE: Pesquisa de campo na E.E. Raimunda Virgolino

As respostas do pessoal da Equipe de Apoio se mostram divididas quanto à predominância na participação da comunidade nos eventos da escola. A metade se volta para os *eventos festivos* e a outra metade diz que se dá através das *reuniões pedagógicas*.

O questionamento desta pesquisadora está em como a escola desenvolve o esclarecimento sobre *eventos filantrópicos* à comunidade escolar, para então saber o porquê da não-presença, visto que o pessoal de apoio está desenvolvendo seus labores, normalmente, no interior da escola e estes marcarem presença no momento da ação.

3.3.6 Discutindo os resultados

A importância deste discurso é evidenciar os achados da pesquisa, que investigou o momento atual, voltado para o sucesso alcançado pela Escola Estadual Professora Raimunda Virgolino, no ano de 2008, quando recebeu o título de referência em gestão escolar nacional, a partir dos projetos pedagógicos desenvolvidos no campo da esfera de sua atuação. Suscitou assim, alguns questionamentos a respeito da relação existente entre gestão escolar e qualidade de ensino. Este estudo é pautado na interlocução com os discursos oficiais e a realidade escolar amparado nas referências teóricas expostas ao longo desse trabalho.

Em respostas às questões de pesquisa, apresentadas nos itens anteriores, estas revelam, em parte, uma realidade não muito satisfatória concernente à situação de como a Escola Estadual Raimunda Virgolino vem sendo administrada.

Quando se tem a visão dos alunos, os dados revelam que estes decidem conjuntamente aos professores, coordenadores pedagógicos e direção, às metas, os planos de ação e as estratégias de trabalho, o que é importante. Porém, caem em contradição quando é tratada a escolha para diretor visto que, neste Estado, como citado em análise anterior, esse processo não se enfatiza no seio das escolas públicas, visto que é por indicação política.

Interessante observar, que mesmo a escola sendo de Ensino Médio, os alunos ainda sentem dificuldade em relacionar o que seria um diretor escolhido por eleição direta ou o escolhido por indicação política. Este resultado confirma a hipótese de que os alunos não dispõem de conhecimento teórico suficiente para iniciar esse tipo de administração participativa, tão importante para a escola pública. Talvez esse pensar seja pelo fato de que até o presente momento, os questionados ainda não terem participado de um processo de eleição dessa natureza, o que colabora de certa maneira, para o desconhecimento de tal processo decisório. Afinal, é preciso que professores e equipe gestora, conjuntamente esclareçam essa ação para a comunidade escolar.

Por outro lado, os professores foram coerentes em mostrar os pontos positivos e negativos da gestão como realidade dos espaços em que labutam, suscitando até de certo modo, melhorias para que a escola seja, de fato, um modelo de gestão participativa.

Pelos resultados apresentados pela Equipe Gestora que envolvem coordenação pedagógica e direção, os dados mostram que a escola caminha de forma articulada e organizada, o que é animador, confirmando-se com isso a premiação que a escola recebeu no ano de 2008. Entende-se que a gestão compartilhada é importante e pode contribuir para iniciar um processo de conscientização e sensibilização dos sujeitos que interagem no cotidiano da escola pesquisada.

A Equipe Gestora tende mostrar que a escola é autônoma e democrática. Porém ao se comparar as respostas de alunos, pais, professores e Equipe de Apoio, se vê a contradições nos dados obtidos. Como pode o trabalho desenvolvido pela escola caminhar tão bem, se os resultados das demais categorias dizem o contrário? Convém

ressaltar que é perceptível nas respostas dos coordenadores pedagógicos e direção, o discurso ideológico que *a escola pública é democrática*, pois mesmo tendo a equipe administrativo-pedagógica respondido que a gestão é compartilhada e participativa, os dados dos demais segmentos revelaram o contrário.

Em se tratando de gestão democrática, na concepção de diretor e coordenação pedagógica, a partir das ações desenvolvidas pela escola, a equipe acredita que faz essa gestão. Mas, o que os resultados apresentados mostram que se trata de uma pseudo democracia.

Nota-se pelo fator teórico que as ações integradas são bem vindas e parece o ideal para o funcionamento das instituições escolares, mas não é somente isso que promove a gestão democrática. No seu cotidiano, a escola Raimunda Virgolino enfrenta desafios e mudanças em virtude da sociedade que exige uma educação básica de qualidade, principalmente da rede pública.

Nesse sentido, Melo (2008, p. 243) alerta para o fato de que *“a escola, como instituição social que interage com a sociedade. . . tem o seu cotidiano permeado por práticas e teses autoritárias”*. A fala do autor, apesar de apontar uma verdade aparentemente óbvia, geralmente não é levada em consideração nos debates sobre a democracia nas instituições escolares, principalmente na escola pesquisada, na qual a Equipe de Apoio e Pais afirmam que as ações que regem as escolas não são tomadas no coletivo. Por parte desses, como categorias, existe o desconhecimento das ações que a escola executa.

Assim, os profissionais da escola Raimunda Virgolino se defrontam diariamente com decisões a serem tomadas, orientações a serem dadas, tarefas a serem cumpridas que muitas vezes extrapolam a sua alçada, limitando suas ações. Várias decisões e encaminhamentos dependem dos órgãos superiores, da descentralização de poder, da autorização de recursos humanos e liberação de recursos financeiros que *emperram* a operacionalização do projeto político pedagógico e, conseqüentemente, dificultam a concretização da gestão democrática que promoveria o pleno cumprimento da função social da escola.

Por outro lado, existe uma forte preocupação para com a melhoria da qualidade de ensino. Observou-se que a gestão está valorizando a atuação do grêmio estudantil, a

participação da comunidade em eventos e reuniões pedagógicas e a rotina escolar, reforçando a busca constante em manter as metas de excelência. Uma delas se refere aos rendimentos satisfatórios de desempenho escolar, usando para isso vários mecanismos, desde palavras de incentivo à equipe docente para alcançar as metas, até propiciar um ambiente de trabalho acolhedor.

Percebeu-se, também que a escola pesquisada usa de diferentes formas criativas para incentivar a participação da comunidade nas atividades escolares, tais como: olimpíadas, gincanas, festivais e escolha de melhores alunos, em projetos internos. A equipe gestora está sempre disponível a ouvir sua comunidade, para receber sugestões e também proporcionar a mesma disponibilidade da escola para eventos e atividades diversas. Tal prática, pelo que foi observado, parece a satisfação de todos, pois a instituição pesquisada se mostra interessada por cada membro e sensível as suas necessidades. Isso significa, aos olhos e compreensão da maioria, uma escola participativa, bem relacionada com a sua comunidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa concluiu que a política educacional amapaense propõe uma gestão democrática na escola através da redução dos níveis hierárquicos, com a consequente participação da comunidade na tomada de decisões. Participação esta, amarrada no Estatuto do Magistério da Rede Estadual de Ensino, do Estado do Amapá, no que diz respeito à escolha de seus dirigentes escolares e em instâncias colegiadas.

No entanto, ao mesmo tempo em que é colocado nos discursos oficiais o propósito de fortalecimento da escola, através do constante envolvimento da comunidade em suas discussões e nos mecanismos colegiados, são requisitados das escolas o desenvolvimento de ações e programas de caráter técnico, que nem sempre são prioridades das escolas públicas.

Deste modo, existe uma tentativa de transformar, por assim dizer, a atuação do sujeito político-coletivo, no espaço da democracia ampliada, em sujeito-individual, que se inserirá no processo enquanto soma de trabalho, através de participações colaborativas, solidárias, como se observa através de canal televisivo, o Programa Amigo da Escola, da Rede Globo de Comunicações.

Essa atitude reflete uma dicotomia, pois ao mesmo tempo em que o sistema estabelece padrões legais, como exemplo, dinheiro direto na escola, a instituição tende a partilhar os conflitos internos fazendo com que os atores devam se solidarizar com os problemas como se esses fossem de responsabilidade da própria comunidade. Implicitamente, esse discurso perpassa uma concepção de gerenciamento de recursos e esforços de todos, para a construção da qualidade do ensino.

Nestas considerações quero evidenciar o porquê das demais escolas não obterem o mesmo destaque, visto que estas recebem as mesmas diretrizes e orientações que norteiam suas práticas pedagógicas, bem como, os elementos determinantes que estão por trás desses resultados. Pela pesquisa se percebeu que os programas e financiamento educacionais são, proporcionalmente, extensivos a todas as instituições escolares de tipologia pública para que a relação existente entre a gestão participativa e o ensino público de qualidade seja concretizada no âmbito educativo.

Partindo desse pressuposto, a escola em tela procurou mostrar aspectos que revelaram, aos *olhos* do MEC e que fez merecer tal intento. Entretanto, nesta perspectiva se pode afirmar que para ter uma gestão democrática, a escola Raimunda Virgolino tem que se pautar na descentralização do poder, e não apenas em ações que desvirtuem o sentido de gestão. Por outro lado, os mecanismos formais de eleições para diretores não são coerentes a um aspecto gestor que vislumbre a autonomia.

Para tanto, é preciso que a escola tenha práticas de participação política – decidir sobre, onde, como, e em que – nos conselhos escolares e/ou assembleias e fóruns deliberativos; incida sobre as questões prioritárias da unidade escolar em que contemple, de fato, a concretude da função social da escola, através do espaço plural de negociações de conflitos e/ou estabelecimentos de consensos e acordos.

Foi visto que a investigação se apoiou em pressupostos teóricos que envolveram o tratamento de alguns conceitos de democracia, gestão, diretor-educador, participação e descentralização. Nesses pressupostos teóricos, a gestão democrática ficou entendida como espaço plural de poder e negociação de conflitos. O que se viu, de certa forma, não colaborou para o alcance destes resultados, pois na escola campo de pesquisa, ainda permanece o paradigma da gestão centralizada.

Entre o dito e o feito, a escola vem legitimando, através de sua prática, o discurso da modernização, tomando, pois, aspectos do modelo de gestão gerencial e tratando-os como gestão democrática. A participação funcional e a convivência harmoniosa são naturalizadas como condição fundamental na construção da democracia na escola, representando assim uma simulação da gestão democrática, dado o entendimento atribuído aos princípios de participação, democracia, autonomia, perpassados continuamente no universo escolar.

Imergindo, mais profundamente na realidade da Escola Estadual Raimunda Virgolino, notou-se que a gestão democrática, enquanto espaço plural de negociação de acordos e conflitos e partilha de poderes, é bastante incipiente. O fortalecimento de relações democráticas entre escola e comunidade, os segmentos escolares, através da descentralização de poderes e decisões, estão apenas no plano das intenções. Os mecanismos democráticos constituídos para essa vivência, tais como as eleições de diretor e o conselho escolar, ainda estão no papel.

Assim, compreendeu-se que o prêmio recebido pela escola pesquisada, ainda não é um indicador eficaz para a garantia de uma gestão democrática de qualidade, ele apenas vem comprovar uma mudança substancial na educação, por considerar o percurso histórico que a escola vem construindo ao longo desses anos. Mas isso é bom para que a escola, ou quem sabe as escolas, possam garantir maiores saltos.

Os dados apresentados nesta dissertação devem ser vistos como um sobreaviso, a partir do contexto de um gerenciamento da escola pública que mereceu uma premiação no ano de 2008, como indicadora de uma gestão pública de qualidade. Este alerta se faz a partir do aspecto apresentado, na medida em existem dois pontos divergentes, pois ao mesmo tempo em que a instituição se diz autônoma e democrática nas quais todos participam, na prática ela continua sendo uma instituição marcada por comportamentos submissos ao sistema, isto é, a entidade mantenedora é quem determina os papéis e as atuações.

Não pretendo efetuar aqui uma análise, pois não caberia. O que pretendo esclarecer são os percalços dados e que podem ser revertidos para uma melhor atuação, visto que, na escola Raimunda Virgolino só há participação de todos quando são intimados a participar. Não há espontaneidade, comprometimento, pois seus profissionais não se sentem como integrantes de um todo, mas como peças isoladas de um grupo, e isso, na visão desta pesquisadora, não é gestão participativa.

Ainda se percebe, através desse entendimento, que os colaboradores, principalmente os docentes da escola Raimunda Virgolino, em seus discursos, apenas repetem o que ouvem e não refletem se suas falas estão compatíveis, ou não, com suas práticas. A partir do momento em que esses profissionais tiverem o real conhecimento sobre o que é *gestão democrática participativa*, começarão a fazer estas reflexões sobre sua importância enquanto profissionais da educação.

Neste sentido, convém ressaltar a necessidade de organizar a gestão escolar da instituição em tela tendo como princípios essenciais, as mudanças no método, nos meios e na forma de gerir escola pública, pois nos dias de hoje, como a sociedade busca a democracia, a escola não pode mais atuar de forma fechada como se fosse uma redoma, na qual o gestor centraliza o poder e as decisões são tomadas de cima para baixo.

Mas para que isso se concretize é premente que o Sistema, como um todo, principalmente as autarquias superiores, oportunizem às unidades escolares o poder de autonomia para que apresentem um modelo de gestão mais voltado para a comunidade, visando atender aos anseios da coletividade na qual estão inseridas.

Lembrar que o gestor não pode ser o centro do processo. Ele deve reunir com coordenadores, docente, discente, apoio e pais a fim de estimular, a todo o momento, a participação da comunidade no planejamento, no desenvolvimento e na avaliação de ações inerentes do ambiente escolar. Assim as metas estabelecidas serão compartilhadas e, realmente, possa se concretizar, de fato e de direito a gestão participativa.

Portanto, ser escola democrática não é tudo e, sozinha, é incapaz de promover mudanças. Face aos resultados, acredita-se que as propostas elencadas abaixo podem auxiliar na construção de uma gestão substantivamente democrática tanto na Escola Estadual Raimunda Virgolino, quanto nas demais escolas da rede pública Estadual do Amapá. E, como fecho deste trabalho, sugere-se que as escolas desenvolvam estas propostas com austeridade, pois para tanto, é preciso:

- ✓ Re(discussão) e re(significação) do conceito de democracia dentro e fora dos muros escolares, através de fóruns de discussão, assembléias, organizações dos educadores;

- ✓ Ampliação e fortalecimento de espaços de participação: conselhos escolares e fóruns de educação, em função do exercício da cidadania, ampliando a inserção das questões educacionais na esfera pública.

- ✓ Organização dos segmentos para rever a utilização de tempos e espaços em torno da garantia do cumprimento da função social da escola, através da discussão da relação entre escola e comunidade e seu entorno, das escolas entre si e com o sistema de ensino, na busca por ações que tenham continuidade e acompanhamento.

- ✓ Atuação organizada da comunidade, que deverá cobrar a confiança creditada no diretor, para que este se comprometa e efetive um projeto construído coletivamente.

- ✓ Esclarecimento por parte dos professores, coordenadores pedagógicos e direção aos alunos, pais e demais funcionários da escola, o que é um processo de eleição de diretor.

✓ Fortalecimento das organizações de base, exigindo da Secretaria de Educação uma mudança e/ou redefinição de suas atribuições e relação com a escola, pois ela nega na prática, o discurso da autonomia e descentralização, fazendo da escola um laboratório de projetos e avaliação de resultados.

Finalizando, quero ressaltar que a Escola Estadual Raimunda Virgolino proporcionou a esta pesquisadora mensagens e imagens que caracterizam a importância dos momentos passados no interior da mesma. Esses momentos foram potencializados na relação pessoal entre mim e cada pessoa que reproduziram sentimento, força de seus posicionamentos e a necessidade de se conhecer através do diálogo construído, capaz de nos direcionar a uma transformação interior e à compreensão de nossa história no caminho tão longo da educação, tornando-nos cada vez mais humildes, presentes e atuantes em nossa realidade. Pois, quando investigamos entramos em contato com o mundo interpessoal do ser humano, conhecemos suas fragilidades que passam a ser importantes na medida em que as compreendemos e as respeitamos.

REFERÊNCIAS

- Alarcão, I. (2001). A Escola Reflexiva. In, _____. *Escola Reflexiva e Nova Racionalidade*. Porto Alegre: Artmed.
- Amapá, Secretaria de Estado da Educação (1998). *Pró-gestão*. Amapá: SEED.
- Anderson, P (1995). Balanço do neoliberalismo. In, Sader, E. & Gentili, P. (Org.). *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. (pp. 9-28). São Paulo: Paz e Terra.
- Araujo, A.V (2003). Política Educacional e Participação Popular. *Dissertação de Mestrado*. São Paulo: UNESP
- Azevedo, M. (2001). *Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade*. São Paulo, Cortez. (Coleção Questões da Nossa Época: 102).
- Benevides, M. V. M. (2003). *A cidadania ativa: referendo, plebiscito e iniciativa popular*. 3ª ed. São Paulo: Ática.
- Bordignon, G. & Grancindo, R. (2002). *Gestão da educação*. São Paulo: Cortez.
- Brasil. (2004). *Constituição federal estatuto dos militares, código penal militar, código de processo penal militar*. Organizador Álvaro Lazzarini. 5ª ed. rev. atual. ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.
- Carneiro, M. A. (1998). *LDB Fácil: Leitura crítico-compreensiva artigo a artigo*. Rio de Janeiro: Vozes
- Davis, C. (1999, julho/dezembro). Administração e participação: reflexões para a educação. *Revista da Faculdade de Educação*. 10 (2), 199-206.
- Davies, N. (1999). *O FUNDEF e o orçamento da educação: desvendando a caixa preta*. São Paulo: Autores Associados.
- Ferreira, N. S. C. (1998). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.
- Ferreira, A. B. H (2004). *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Curitiba: Positivo
- FNDE, programas e projetos. Brasília: MEC. Retirado em agosto 12, 2009, de <http://www.fnde.gov.br/index.php/programas>.
- França, M. (Financiamento da educação: política mobilização de recursos e programas para o ensino fundamental. In, Cabral Neto, Antonio (org), *Política Educacional: desafios e tendências*. Porto Alegre: Sulinas

- Gadotti, M. (2007). Uma escola, muitas culturas. In, Gadotti, M. & Romão, J. E. 8ª ed. *Autonomia da escola: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez.
- Gentili, P. (2002). *Pedagogia da exclusão crítica ao neoliberalismo em educação*. Petrópolis: Vozes.
- Gohn, M. G. (1997). *Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos*. São Paulo: Loyola.
- Gomes, R. & Lopes, J. Filho (2001). Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In, Oliveira, D. A. (org.). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. (pp. 199-206). Petrópolis, Vozes.
- Libâneo, J. C. et al. (2003). *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. Goiânia: Editora Alternativa.
- Libâneo, J. C. et al. (2001). *Educação Escolar: Políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Editora Cortez.
- Lobo, T. (1990, agosto). Descentralização: conceito, princípios e práticas governamental. In, *Revista de Estudos e Pesquisa em Educação*. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 74, 5-10.
- Melo, M. T. L. (2008). Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar. In, Bastos, J. B. (Org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Monlevade, J. (1998). Desafio à escola pública: tomar em suas mãos seu próprio destino. *Cadernos Cedes*. 92-107.
- Moroz, M. & Gianfaldoni, M. H. (2002). *O Processo de pesquisa: Iniciação*. Brasília: Plano.
- Paro, V. H. (2001b). *Por dentro da escola pública*. São Paulo: Xamã.
- Paro, V. H. (2001a). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.
- Richardson, Roberto (Org) (1999). *Pesquisa Social*. 3ª ed.. São Paulo: Atlas.
- Rosenfield, D. L. (2003). *O que é democracia*. São Paulo: Brasiliense.
- Santos, C. R. (2002). *O gestor educacional de uma escola em mudanças*. São Paulo: Pioneira.
- Santos Filho, P., (2000). *Participação: noções de política social participativa*. São Paulo: Cortez.
- Soares, J. A. (2000). Gestão da escola. In, Menezes, J. G. C. (org.) *Estrutura e funcionamento da educação: Leituras*. (pp. 258-282). São Paulo: Pioneira.

Veiga, I. P. (1995). *Projeto político-pedagógico da escola uma construção possível*. Campinas: Papyrus.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário para o aluno

UNIVERSIDADE DE ÉVORA - PORTUGAL
PESQUISA NA ESCOLA ESTADUAL RAIMUNDA VIRGOLINO

QUESTIONÁRIO PARA O ALUNO

A académica Benedita do Socorra Sousa de Sousa, do Curso de Mestrado em Avaliação Educacional pela Universidade de Évora, Évora-PT, necessita tomar seus conhecimentos sobre a gestão da escola campo de pesquisa, de como está, atualmente, o desempenho da gestão em referencia ao Premio Nacional de Gestão Democrática, recebido em 2008. Desse modo, solicita sua colaboração para responder o questionário abaixo.

Ressalta ainda que as informações obtidas terão critérios éticos, sendo, portanto, utilizadas apenas para fins de pesquisa. Suas respostas são muito importantes e não tem a pretensão de avaliar você e a escola.

Responda por gentileza fazendo um x na resposta escolhida.

1) A escola dispõe de um grêmio estudantil com funções e atribuições bem definidas?

() **Sempre**

() **Na maioria das vezes**

() **Às vezes**

() **Raramente**

() **Nunca**

2) O grêmio funciona de maneira ativa e permanente?

() **Sempre**

() **Na maioria das vezes**

() **Às vezes**

() **Raramente**

() **Nunca**

3) A direção escolar decide em conjunto com os pais, alunos, professores, técnicos e demais funcionários a aplicação dos recursos financeiros que recebe do governo?

() **Sempre**

() **Na maioria das vezes**

() **Às vezes**

() **Raramente**

() **Nunca**

4) A direção presta conta de todo recurso financeiro que recebe para a comunidade escolar?

() **Sempre**

() **Na maioria das vezes**

() **Às vezes**

() **Raramente**

() **Nunca**

5) A escola (professores e funcionários) junto com a comunidade participa do processo de seleção do diretor?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

6) O diretor da escola é indicação política?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

7) A escola define seus objetivos, sua metas, estratégias e os planos de ação para alcançá-los conjuntamente com professores, alunos e pais?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

8) O diretor, os professores e os alunos tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, aos livros-texto e outros materiais usados, etc?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

9) Os objetivos da escola são claramente definidos e aceitos pelos alunos e comunidade escolar?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

ANEXO B – Questionário para os professores

UNIVERSIDADE DE ÉVORA - PORTUGAL
PESQUISA NA ESCOLA ESTADUAL RAIMUNDA VIRGOLINO

QUESTIONÁRIO PARA O PROFESSOR

A académica Benedita do Socorra Sousa de Sousa, do Curso de Mestrado em Avaliação Educacional pela Universidade de Évora, Évora-PT, necessita tomar seus conhecimentos sobre a gestão da escola campo de pesquisa, de como está, atualmente, o desempenho da gestão em referencia ao Premio Nacional de Gestão Democrática, recebido em 2008. Desse modo, solicita sua colaboração para responder o questionário abaixo.

Ressalta ainda que as informações obtidas terão critérios éticos, sendo, portanto, utilizadas apenas para fins de pesquisa. Suas respostas são muito importantes e não tem a pretensão de avaliar você e a escola.

Responda por gentileza fazendo um x na resposta escolhida.

1) A escola dispõe de um colegiado ou conselho escolar com funções e atribuições bem definidas?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

2) O colegiado ou conselho escolar funciona de maneira ativa e permanente?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

3) O diretor é capaz de demonstrar que os insumos escolares adquiridos com os recursos provindos do governo, da comunidade e dos pais são alocados de acordo com as necessidades educacionais detectadas pela escola?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

4) A escola (professores e funcionários) junto com a comunidade participa do processo de seleção do diretor?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

5) O diretor da escola é indicação política?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

6) A escola define seus objetivos, sua metas, estratégias e os planos de ação para alcançá-los conjuntamente com professores, alunos e pais?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

7) O diretor e os professores tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, aos livros-texto e outros materiais usados, etc.?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

8) Os objetivos da escola são claramente definidos e aceitos pelos alunos e comunidade escolar?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

9) Todos na escola sabem o objetivo do seu trabalho?

Sempre

Raramente

Nunca

Na maioria das vezes

Às vezes

10) A escola tem autoridade para decidir sobre horários escolares, equipamentos e material necessários, esquemas de trabalho e métodos preferidos?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

11) A escola estabelece metas de excelência?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

12) Dispõe de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

13) Cada pessoa na escola está informada e treinada para fazer bem feito suas tarefas?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

14) Todos os dados necessários ao gerenciamento da escola são levantados de forma competente?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

15) Todos os problemas da escola são comunicados à direção?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

16) Todas as atividades e processo desenvolvidos na escola são documentados e otimizados?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

17) Todas as informações circulam de maneira rápida e correta entre setores e colaboradores?

Sempre

Na maioria das vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

ANEXO C – Questionário para equipe gestora

UNIVERSIDADE DE ÉVORA - PORTUGAL
PESQUISA NA ESCOLA ESTADUAL RAIMUNDA VIRGOLINO

FOLHA DE QUESTIONÁRIO

A acadêmica Benedita do Socorra Sousa de Sousa, do Curso de Mestrado em Avaliação Educacional pela Universidade de Évora, Évora-PT, necessita tomar seus conhecimentos sobre a gestão da escola campo de pesquisa, de como está, atualmente, o desempenho da gestão em referencia ao Premio Nacional de Gestão Democrática, recebido em 2008. Desse modo, solicita sua colaboração para responder o questionário abaixo.

Ressalta ainda que as informações obtidas terão critérios éticos, sendo, portanto, utilizadas apenas para fins de pesquisa. Suas respostas são muito importantes e não tem a pretensão de avaliar você e a escola.

Responda por gentileza fazendo um x na resposta escolhida.

1) A escola dispõe de um colegiado ou conselho escolar com funções e atribuições bem definidas?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

2) O colegiado ou conselho funciona de maneira permanente?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

3) O diretor é capaz de demonstrar que os insumos escolares adquiridos com os recursos provindos do governo, da comunidade e dos pais são alocados de acordo com as necessidades educacionais detectadas pela escola?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

4) A escola (professores e funcionários) junto com a comunidade participa do processo de seleção do diretor?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

5) O diretor da escola é indicação política?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

6) A escola define seus objetivos, suas metas, estratégias e os planos de ação para alcançá-los conjuntamente?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

7) O diretor e os professores tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, aos livros-textos e outros materiais usados?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

8) Os objetivos da escola são claramente definidos e aceitos pela comunidade escolar?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

9) Todos na escola sabem o objetivo do seu trabalho?

- Sempre**

- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

10) A escola tem autoridade para decidir sobre horários escolares, equipamentos e material necessários, esquemas de trabalho e métodos preferidos?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

11) A escola estabelece metas de excelência?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

12) A escola dispõe de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

13) Cada pessoa na escola está informada e treinada para fazer bem feito suas tarefas?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

14) Todos os dados necessários ao gerenciamento da escola são levantados de forma competente?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

15) Todos os problemas da escola são comunicados à direção?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

16) Todas as atividades e processos, desenvolvidos na escola, são documentados e otimizados?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

17) Todas as informações circulam de maneira rápida e correta entre setores e colaboradores?

- Sempre**
- Na maioria das vezes**
- Às vezes**
- Raramente**
- Nunca**

ANEXO D – Questionário para os pais de alunos

UNIVERSIDADE DE ÉVORA - PORTUGAL
PESQUISA NA ESCOLA ESTADUAL RAIMUNDA VIRGOLINO

QUESTIONÁRIO PAR OS PAIS DE ALUNOS

A acadêmica Benedita do Socorra Sousa de Sousa, do Curso de Mestrado em Avaliação Educacional pela Universidade de Évora, Évora-PT, necessita tomar seus conhecimentos sobre a gestão da escola campo de pesquisa, de como está, atualmente, o desempenho da gestão em referencia ao Premio Nacional de Gestão Democrática, recebido em 2008. Desse modo, solicita sua colaboração para responder o questionário abaixo.

Ressalta ainda que as informações obtidas terão critérios éticos, sendo, portanto, utilizadas apenas para fins de pesquisa. Suas respostas são muito importantes e não tem a pretensão de avaliar você e a escola.

Responda por gentileza fazendo um x na resposta escolhida.

1) Você é convidado a participar das reuniões que são realizadas na escola?

() **Sim**

() **Não**

2) Quando participa das reuniões você costuma apresentar sugestões para os problemas surgidos?

() **Sim**

() **Não**

3) Você é informado das ações que irão ser realizadas na escola por meio de: Reuniões, murais, documento interno, comunicação direta, ou tem conhecimento, somente, quando está acontecendo a ação?

() **Reuniões**

() **Murais**

() **Documento interno**

() **Comunicação direta**

() **Toma conhecimento quando esta acontecendo a ação na escola**

4) Você sabe quais destes projetos e planos: PPP, PDE, Regimento Escolar, PDDE a escola possui? Ou não tem conhecimento de nenhum?

() **Projeto Político Pedagógico -PPP**

() **Plano de Desenvolvimento da Escola-PDE**

() **Plano de Dinheiro Direto na Escola -PDDE**

() **Regimento Escolar**

() **Não tem conhecimento de nenhum**

5) Na sua opinião, a predominância da participação da comunidade na escola é: nos eventos festivos; nas reuniões pedagógicas; nos eventos filantrópicos?

() **Nas reuniões pedagógicas**

() **Nos eventos festivos**

() **Nos eventos filantrópicos**

6) Os pais dos alunos conhecem pelo nome o diretor e técnicos pedagógicos da escola?

() **Todos**

() **Alguns**

() **Nenhum**

ANEXO E – Questionário para a equipe de apoio

UNIVERSIDADE DE ÉVORA - PORTUGAL
PESQUISA NA ESCOLA ESTADUAL RAIMUNDA VIRGOLINO

QUESTIONÁRIO PARA A EQUIPE DE APOIO

A acadêmica Benedita do Socorra Sousa de Sousa, do Curso de Mestrado em Avaliação Educacional pela Universidade de Évora, Évora-PT, necessita tomar seus conhecimentos sobre a gestão da escola campo de pesquisa, de como está, atualmente, o desempenho da gestão em referencia ao Premio Nacional de Gestão Democrática, recebido em 2008. Desse modo, solicita sua colaboração para responder o questionário abaixo.

Ressalta ainda que as informações obtidas terão critérios éticos, sendo, portanto, utilizadas apenas para fins de pesquisa. Suas respostas são muito importantes e não tem a pretensão de avaliar você e a escola.

Responda por gentileza fazendo um x na resposta escolhida.

1) Você é convidado a participar das reuniões que são realizadas na escola?

() **Sim**

() **Não**

2) Quando participa das reuniões você costuma apresentar sugestões para os problemas surgidos?

() **Sim**

() **Não**

3) Você é informado das ações que irão ser realizadas na escola por meio de: Reuniões, murais, documento interno, comunicação direta, ou tem conhecimento, somente, quando está acontecendo a ação?

() **Reuniões**

() **Murais**

() **Documento interno**

() **Comunicação direta**

() **Toma conhecimento quando esta acontecendo a ação na escola**

4) Você sabe quais destes projetos e planos: PPP, PDE, Regimento Escolar, PDDE a escola possui?

() **Projeto Político Pedagógico -PPP**

() **Plano de Desenvolvimento da Escola-PDE**

() **Plano de Dinheiro Direto na Escola -PDDE**

() **Regimento Escolar**

() **Não tem conhecimento de nenhum**

5) Na sua opinião, a predominância da participação da comunidade na escola é: nos eventos festivos; nas reuniões pedagógicas; nos eventos filantrópicos?

() **Nas reuniões pedagógicas**

() **Nos eventos festivos**

() **Nos eventos filantrópicos**