



# GESTÃO ESCOLAR:

a atual situação da gestão escolar e as contribuições da gestão participativa para o sucesso da escola pública e dos alunos do ensino médio, nos colégios estaduais Professor Edilson Souto Freire e Dr. Luis de Moura Bastos no município de Dias D'ávila-BA

---

Jonatthan de Araujo Góes

## **Direção Editorial**

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

## **Autor**

Prof.º Me. Jonatthan de Araujo Góes

## **Capa**

AYA Editora

## **Revisão**

O Autor

## **Executiva de Negócios**

Ana Lucia Ribeiro Soares

## **Produção Editorial**

AYA Editora

## **Imagens de Capa**

br.freepik.com

## **Área do Conhecimento**

Ciências Humanas

# **Conselho Editorial**

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

*Centro Universitário Santa Amélia*

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa

*Universidade Estadual de Londrina*

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

*Instituto Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

*Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP*

Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva

*Centro Universitário FACEX*

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chiroli

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

*Universidade do Estado de Minas Gerais*

Prof.ª Ma. Denise Pereira

*Faculdade Sudoeste – FASU*

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

*Universidade Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

*Universidade Estadual de Londrina*

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença*

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

*Universidade de Santa Cruz do Sul*

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão

*Faculdade Santa Helena*

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior

*Universidade Federal de Roraima*

Prof.º Me. Jorge Soistak

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara*

Prof.º Me. José Henrique de Goes

*Centro Universitário Santa Amélia*

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

*Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

Prof.ª Ma. Lucimara Glap

*Faculdade Santana*

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho

*Universidade Federal Rural de Pernambuco*

**Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues**

*Universidade Norte do Paraná*

**Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa**

*Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP*

**Prof.º Me. Myller Augusto Santos Gomes**

*Universidade Estadual do Centro-Oeste*

**Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch**

*Faculdade Sagrada Família*

**Prof.º Me. Pedro Fauth Manhães Miranda**

*Centro Universitário Santa Amélia*

**Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes**

*Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus  
Pauapebas*

**Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani**

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

**Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira**

*Instituto Federal do Acre*

**Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail**

*Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

**Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens**

*Faculdade Sagrada Família*

**Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares**

*Universidade Federal do Piauí*

**Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros**

**Rodrigues**

*Faculdade Sagrada Família*

**Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia**

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

**Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda**

**Santos**

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

**Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues**

*Instituto Federal de Santa Catarina*

**Prof.º Dr. Valdoir Pedro Wathier**

*Fundo Nacional de Desenvolvimento Educacional,  
FNDE*

© 2022 - AYA Editora - O conteúdo deste Livro foi enviado pelo autor para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (CC BY 4.0). As ilustrações e demais informações contidas neste Livro, bem como as opiniões nele emitidas são de inteira responsabilidade de seu autor e não representam necessariamente a opinião desta editora.

---

G3891 Góes, Jonatthan de Araujo

Gestão escolar: a atual situação da gestão escolar e as contribuições da gestão participativa para o sucesso da escola pública e dos alunos do ensino médio, nos colégios estaduais Professor Edilson Souto Freire e Dr. Luis de Moura Bastos no município de Dias D'ávila – Bahia [recurso eletrônico]. / Jonatthan de Araujo Góes. -- Ponta Grossa: Aya, 2022. 112 p

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-077-3

DOI: 10.47573/aya.5379.1.65

1. Educação. 2. Escolas - Organização e administração. 3. Escolas públicas. I. Título

CDD: 371.2011

---

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

**International Scientific Journals Publicações  
de Periódicos e Editora EIRELI**

**AYA Editora©**

**CNPJ:** 36.140.631/0001-53

**Fone:** +55 42 3086-3131

**E-mail:** contato@ayaeditora.com.br

**Site:** <https://ayaeditora.com.br>

**Endereço:** Rua João Rabello Coutinho, 557  
Ponta Grossa - Paraná - Brasil  
84.071-150

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I - MARCO INTRODUTÓRIO .7</b>	<b>7</b>
introdução .....	7
Organização do livro .....	7
Abordagem do problema .....	8
Perguntas de investigação.....	10
Objetivos .....	11
Justificativa .....	12
Delimitação da pesquisa .....	13
<b>CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
Linha do tempo da Gestão Participativa .....	14
Administração e gestão: concepções .....	19
<b>CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>44</b>
Tipos de Investigação .....	44
Níveis de Conhecimento .....	44
Desenho do Estudo .....	45
Descrição da População e Amostra.....	45
Local e Período do Estudo .....	46
Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados ..	47
Análises de Dados .....	48
<b>CAPÍTULO IV – MARCO ANALÍTICO ....</b>	<b>50</b>
Apresentação dos Dados Demográficos .....	50
Análises dos Dados .....	56
Estudo Qualitativo .....	57
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>100</b>
<b>RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>107</b>
Anexo 1 - As três habilidades do administrador....	107
Anexo 2 - Competências duráveis do administrador .....	107
<b>SOBRE O AUTOR .....</b>	<b>108</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>109</b>

# Apresentação

---

O estudo aborda a atual situação da gestão escolar e como vem sendo gerida em suas dimensões, investigando se as contribuições da gestão participativa interferem na aprendizagem dos alunos do 3º ano e nos demais segmentos escolares no município de Dias d'Ávila – Bahia.

O método utilizado heterogêneo de caráter quantitativo/qualitativo com abordagem fática descritas no período de seis meses do segundo semestre de 2016. A coleta dos dados obtida através de questionário semiestruturado, envolvendo dez perguntas, analisando os baixos índices do IDEB; o alto abandono e a reprovação dos matriculados no Ensino Médio Regular.

Na análise dos resultados foi identificado um conjunto de situações gerenciais onde contribuíram para os fatos ocorridos. Conclusão do ponto de vista dos atores investigados detecta uma prática gerencial tradicionalista, impactando nos resultados das práxis pedagógicas, seu alto índice de reprovações e abandono.

A pesquisa sugere o experimento da gestão participativa como método empírico, a criação do núcleo de acompanhamento dos egressos nas unidades educacionais, buscando o fortalecimento da instituição escolar e o aprendizado dos alunos.

Desejo a todos uma boa leitura!

*Prof.º Me. Jonatthan de Araujo Góes*

# CAPITULO I - MARCO INTRODUTÓRIO

## introdução

O estudo aborda a atual situação da gestão escolar e como vem sendo gerida em suas dimensões, investigando se as contribuições da gestão participativa interferem na aprendizagem dos alunos do 3º ano e nos demais segmentos escolares no município de Dias d'Ávila – Bahia. A Gestão participativa consiste em uma prática de administração complexa da moderna teoria geral da administração, na qual envolve técnicas e conceitos filosóficos visando a valorizar a opinião dos envolvidos no processo decisório das organizações e instituições.

A boa escola mantém o foco na missão que propõe à comunidade, apontando para o investimento do capital intelectual, com vistas ao futuro dos seus filhos, em detrimento das escolas de baixa qualidade.

Todavia, o grande desafio dos gestores é saber como transformar essas Unidades de Ensino em boas escolas com resultados eficazes. Pois, uma boa escola precisa oferecer uma educação de qualidade e que as aprendizagens desses alunos correspondam às expectativas das famílias em relação à formação moral, intelectual e profissional, com vistas à participação dos mesmos na sociedade com o sucesso esperado.

## Organização do livro

Este livro está montado em cinco capítulos o primeiro aborda a introdução inicializa a temática e faz a abordagem do problema para dar possibilidade de investigar e permite apresentar as demandas para a efetivação do instrumento de pesquisa e tema escolhido, a intenção da justificativa as perguntas de investigação, os objetivos, e as limitações da pesquisa.

## Capitulo II – Marco Teórico

Embasa o trabalho, com fundamentos sobre os diversos tipos de gestão com aspectos conceituais estruturais e legais a luz dos pesquisadores, permitindo o norte no intui-

to dos desenhos traçados dando transparência no desenvolvimento do ponto em questão. Bem como, levanta outros questionamentos que poderão servir de base para exploração científica que caminha pelos objetivos traçados neste trabalho.

### **Capítulo III – Marco Metodológico**

A metodologia da pesquisa propõe instrumentos utilizados na efetivação da abordagem com diagnóstico do problema inquirido ao cruzamento dos dados, suas implicações e considerações alicerçadas e exibidas, tomado por base às várias inquietações e relevantes teses onde expliquem os assuntos esquematizados e apontados para esses estudos.

### **Capítulo IV – Marco Analítico**

Neste capítulo a pesquisa aponta para os resultados e discussões das duas Unidades Escolares atreladas à Secretaria de Educação do Estado da Bahia no Município de Dias d'Ávila, com o apoio dos profissionais envolvidos e comunidade local, ajudando a entender a atual situação gerencial das escolas e suas influências negativas contribuindo para o baixo rendimento, reprovação e abandono a cerca da aprendizagem no atual contexto educacional. Propondo o empirismo como experimento de gestão participativa socializado com a comunidade escolar democraticamente, com proposta de comprometimento e bons efeitos, desejados e conseguidos.

Com a apresentação dos dados e suas análises focando em duas importantes partes dos resultados. Na quantidade onde se percebe claramente nas informações quanto às matrículas de 2013 que os alunos que iniciaram o Ensino Médio não conseguiram terminar o curso previsto para 2015, ou por abandono, ou por reprovação e a Qualidade do ensino aprendizagem com os baixos rendimentos apresentados nas gestões que abre mão das ações inerentes ao desenvolvimento educacional e que poderiam minimizar as questões apresentadas. As considerações finais, as contribuições e recomendações da pesquisa.

### **Abordagem do problema**

A gestão escolar, nos dias atuais vem sofrendo críticas significativas a respeito do papel das instituições públicas no cenário atual, quanto ao corpo discente, onde se preci-

sa entender e identificar se há instrumentos ou métodos, utilizados em sala de aula, onde apresentem danos ao desenvolvimento cognitivo do aluno e que não permitem transpor a barreira entre o mediador e o mediado na construção do saber, nem permitem a relação dialógica interacionista, que justifiquem o baixo rendimento e o abandono escolar dos alunos, expostos pelo IDEB e CE entre os anos de 2013 a 2015.

Indaga-se sobre o porquê da baixa qualidade no ensino público, bem como, encontrar razões que justifiquem o descaso das instituições fomentadoras, quanto aos investimentos nas áreas pedagógicas e administrativas, tendo como parâmetro o IDEB dos anos cogitados, utilizados para mensurar o desempenho das unidades escolares, de forma que, possibilitem a identificação desses fatores, onde persistem no insucesso escolar, na insatisfação dos segmentos escolares, na ingerência escolar e, sobretudo, na sensação de descaso de alguns pais e fracasso na maioria dos alunos.

Essa baixa qualidade de ensino, publicado pelo IDEB, se dá, mediante a forma de aplicação desses presumíveis métodos aplicados pelos docentes? E o que provoca o alto índice do abandono e reprovação escolar? A violência escolar também pode contribuir para o fracasso escolar? E como esses segmentos percebem a escola e a comunidade que estão inseridos?

Quanto às precárias condições de trabalho nas unidades escolares, todos sabem que dificulta o desenvolvimento pedagógico, provocam também a insatisfação do corpo docente, bem como, a baixa remuneração dos professores como fator preponderante na contribuição da baixa qualidade e o descaso com os profissionais da educação. A falta de políticas públicas, principalmente na formação continuada do corpo docente, contribuirão para o fracasso escolar e o insucesso do aluno. Levando o desinteresse e a desmotivação dos alunos em aprender. O abandono escolar, palco do fracasso da educação brasileira, sempre foi um dos fatores que contribuíram para o baixo índice de desenvolvimento do capital intangível do país, somados à indiferença das autoridades responsáveis pela manutenção desta coluna de sustentação social.

No campo administrativo, as insatisfações quanto à baixa remuneração e o atraso dos salários, por parte das empresas terceirizadas contratados pela SEC, é um desafio

bem acentuado numa gestão escolar. A desatualização funcional, o assédio moral, o desvio de função, a violência, vem contribuindo para a desmotivação e o descaso desses profissionais com a unidade escolar e com os alunos. Essas contratações foram feitas através do processo seletivo ou indicações externas?

Do campo gerencial e a forma de utilização das verbas governamentais, em observância ao planejamento participativo de caráter pedagógico, por parte dos segmentos escolares, formado pelo colegiado escolar, ou seja, todos segmentos envolvidos numa representatividade legítima escolar, em parceria com gestores, não conseguem minorar os problemas de caráter pedagógico, administrativo e estrutural, que apontem para o bom desempenho, equilíbrio organizacional, satisfação dos atores e o desenvolvimento cognitivo desses alunos. Será que a escola tem autonomia para equacionar esses entraves? Como a equipe gestora percebe e lidera os atores da escola e da comunidade?

Quanto ao segmento pais, qual o papel deles neste contexto educacional. Até que ponto é comprometido com o sucesso e o ganho de capital intelectual dos seus filhos. Será que são meros figurantes que não criam expectativas no desenvolvimento intelectual, depositando toda confiança nos gestores e docentes. Quando se frustram por não terem alcançado o objetivo esperado, provocam conflitos deliberados, em razão da sua frustração. Este segmento que acompanha de perto o desenvolvimento intelectual dos seus filhos, ajudando-os a cumprir e interpretar suas tarefas solicitadas. Como os pais ou responsáveis percebem a escola e a comunidade escolar? Participam de reuniões deliberativas ou não, na construção das ações pedagógicas e administrativas da escola? Os questionamentos apresentados motivam as seguintes perguntas de investigação que norteiam esta pesquisa.

## Perguntas de investigação

### *Geral*

Qual a atual situação da gestão escolar em suas dimensões e de que forma a Gestão Participativa pode contribuir para o sucesso das escolas pública investigadas e dos alunos, abordadas nas unidades educacionais do município de Dias d'Ávila-Bahia?

## **Específicas**

1. Por que há um alto índice de reprovação e abandono nas unidades escolares pesquisadas entre 2013 a 2015?
2. Quais contribuições a gestão participativa poderá trazer para o sucesso da Escola Pública?
3. A relação entre equipe gestora e a comunidade escolar propiciará a implantação do modelo proposto?
4. Qual o nível de participação da comunidade nas discussões e decisões do colégio?
5. Como os segmentos escolares se percebem na escola onde atuam?

## **Objetivos**

### **Geral**

Analisar a atual situação da Gestão Escolar e de que forma a Gestão Participativa poderá contribuir para o sucesso da escola pública e dos alunos, decompondo as possíveis variáveis que contribuíram para a reprovação e o abandono dos alunos do 3º ano, no período entre 2013 a 2015, nos colégios abordados no município de Dias d'Ávila – Bahia e a participação desses segmentos no processo de decisão das ações educacionais.

### **Específicos**

1. Analisar o porquê do alto índice de reprovação e abandono educacionais entre os anos de 2013 a 2015, dos alunos do 3º ano do Ensino Médio e se há participação dos mesmos nas tomadas de decisão nas unidades escolares investigadas;
2. Estabelecer uma relação participativa entre a equipe gestora e a comunidade escolar com dinâmicas de grupo;
3. Estimular através de palestras a participação dos segmentos no processo de

decisão das ações gerenciais experimentando a gestão participativa;

4. Obter o grau de percepção dos segmentos frente às unidades pesquisadas quanto ao seu papel na comunidade escolar através do questionário aplicado.

## Justificativa

A motivação para a discussão dessa temática se deve às experiências profissionais adquiridas em ambos os colégios, onde me deparei com um desafio inesperado, apesar dos perfis apresentados, com pequenas diferenças em suas peculiaridades estruturais, funcionais e pedagógicas, sofrem dos mesmos assédios institucionais tanto político quanto corporativo, resultando em perdas de suas autonomias gerenciais, bem como, ampliando seu alto índice de reprovação e abandono escolar entre os anos de 2013 à 2015, favorecendo ao fracasso escolar.

O grande desafio é que essas unidades escolares encontrem, juntos, soluções quanto as carências de profissionais, infraestrutura organizacional e funcional, bem como, minimizar os descasos com a coisa pública em suas estruturas sociais, filosóficas e missão, uma vez que, já não gozam mais do respeito e credibilidade institucional na comunidade, que as rejeitam com adjetivos pejorativos e depredações.

Outro fator contributivo está no despreparo gerencial, não conseguem unir forças na construção de propostas que visem à implantação de projetos com ações nas diversas áreas, criando condições na otimização e utilização desses espaços, onde poderiam ser gerenciados em um clima de confiança, obviamente contando com a expertise dos gestores, levando em conta a situação encontrada com reprovação e abandono, bem como, um conjunto de ações que permitissem ser organizadas concomitantemente para atender a demanda matriculada em qualquer tempo e que pudessem lograr êxito quando da conclusão do EM.

Partindo deste pressuposto, a temática apresenta relevância política, no sentido de que haja políticas públicas que possibilitem recursos financeiros e materiais, bem como, a formação continuada, para que a escola possa ter sucesso na realização de sua missão.

A relevância social se apresenta através da gestão participativa em que a comunidade escolar e a família se integrem num bem comum a todos.

A relevância pedagógica se faz configurar na formação continuada do núcleo gestor, professores, funcionários e coordenadores a fim de construir juntos os conhecimentos para planejar, apresentar projetos e bons resultados que possam dinamizar a ação gestora e pedagógica, num único esforço para a obtenção do sucesso da comunidade escolar.

O estudo apresenta na relevância acadêmica a oportunidade para o debate e discussões dessas ações, abrindo portas para novas pesquisas.

## Delimitação da pesquisa

Os dados apresentados nos convidam a uma observação em sua introdução ao pensamento especulativo, baseados nas experiências reais do cotidiano escolar, envolvendo padrão institucional coerente com à escola no campo do aparelho público educacional, problemas próprios aos estímulos com os argumentos em que os princípios e a unidade escolar se inserem.

O estudo foi iniciado a partir de novembro de 2016, e desenvolvido até abril de 2017, completando assim seis meses de investigação da pesquisa investigativa proposta. Realizado em duas escolas públicas.

Tem como propósito entender o porquê do alto índice de reprovação e abandono nas unidades escolares pesquisadas entre os anos de 2013 a 2015, sugerindo a aplicação, em caráter experimental, da gestão participativa visando o sucesso da Escola Pública.

Levando em conta a necessidade de perceber a relação entre a equipe gestora e a comunidade escolar, buscando provocar essa interação, participando das discussões e decisões do colégio, lançando um olhar diferenciado na forma de perceberem e se comprometer com as escolas onde atuam, respeitando o processo de transição.

## CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

### Linha do tempo da Gestão Participativa

O cenário histórico aborda que entre o aparecimento das ideias mais antigas em organização econômica, a participativa surge na Grécia Antiga, concomitante a democracia. Este tipo de gestão agrega as práticas mais avançadas até o momento atual e é considerada um dos novos paradigmas da administração.

Constata-se que a abordagem em administração está dividida em três grandes momentos de modificação, tratando das evoluções sócio-humanas, em seus modelos político, econômico, social, tecnológico e organizacional; a primeira foi a Revolução Agrícola ou Neolítica que foi até 1750 d.C, momento em que marcou a transição do nomadismo, onde esses grupos não possuíam moradias fixas, para a sedentarização do Homo sapiens na Pré-História; a segunda a Revolução Industrial 1750 a 1970, transformando os métodos manufaturados artesanais para a produção em máquinas alimentando o campo fabril; potencializando a indústria; avanços no escoamento da produção e difusão; globalização crescente; ampliação tecnológica e a terceira foi a Revolução da Informação após 1970.

No século XX, desenvolveu-se a administração científica, com o objetivo de produzir um corpo de conhecimentos cuja aplicação prática resultasse ao funcionamento eficiente da empresa econômica. Baseia-se na aplicação de teorias e informações oriundas das ciências exatas e humanas.

O desenvolvimento da administração como campo de conhecimento aparece em resposta aos problemas encontrados pelas empresas com o avanço da Revolução Industrial.

Com efeito, a mecanização, a automação, a produção e o consumo em massa foram acompanhados por um grande aumento no tamanho, capital e números de empregados das empresas. Nessas condições, os padrões tradicionais de direção e controle, tornaram-se sobremodo inadequados, a posição do capitão-de-indústria, do empresário tradicional, que tudo controlava pessoalmente foi abalada, e então começaram a surgir os

administradores profissionais, hoje denominados administradores, diretores, líderes, gerentes, gestores, que tinham o desafio de decidir de como e onde concentrar esforços e recursos para atingir determinados objetivos.

Nessa perspectiva a ação administrativa tem triplo caráter a) influenciar a seleção de objetivos e fins, face aos recursos disponíveis; b) providenciar recursos e estabelecer normas convenientes e adequadas para que os objetivos sejam atingidos; e c) implantar o funcionamento das normas e a aplicação dos recursos de acordo com o planejado, introduzindo correções e retificações na medida em que haja indicações de que os recursos e normas não eram, ou deixaram de serem, convenientes ou adequados em face dos objetivos preestabelecidos.

Embora essas três fases possam não aparecer de forma clara e consciente, e na ordem descrita, todas elas fazem parte da ação administrativa, a qual se desenvolve em todos os setores da vida em sociedade. A administração se faz presente na família e na grande empresa, no clube de bairro e no estado nacional. Por conseguinte, o objeto de estudo da administração é a relação meio – fim, e o seu condicionamento recíproco.

Dos modelos tradicionais de gestão, na era da produção em massa em 1920, ênfase se na qualidade de produção e na padronização do processo na construção do pensamento sistêmico quanto ao conhecimento sobre administração, entre os pioneiros destacam-se o americano Frederick Taylor e o francês Henri Fayol, fundadores da ECAC, Taylor se preocupa com a racionalização das tarefas, com os estudos de tempos e movimentos e com a melhor maneira de se fazerem as coisas, aumentando a produtividade e superando a eficiência. Fayol contribuiu enumerando e analisando as funções administrativas, estabelecendo um conjunto de princípios orientados para a identificação e especificação das tarefas em face as rotinas das organizações.

Após Taylor e Fayol, tiveram outros pensadores com doutrinas administrativas de sofisticação cada vez maior, até a aplicação de modelos matemáticos à tomada de decisões de técnicas complexas derivadas das ciências sociais. Outras tendências surgiam, uma delas foi a ERH, com Elton Mayo; A era da eficiência em 1950, ênfase no controle interno das operações, surgindo à teoria weberiana da burocracia.

Na medida em que as crenças mais antigas eram derrubadas, outras surgiam. Expressão máxima da ideologia da nova categoria de profissionais e a crença na revolução dos gerentes como a grande classe inovadora e modernizadora segundo as teorias de James Burnham e de Peter Drucker. A exemplo da crescente divisão entre propriedade e controle das empresas com o controle das decisões passando para os novos profissionais, não foi cabalmente comprovada, e a importância política da nova categoria profissional como classe autônoma e consciente é algo duvidoso.

Walter Thompson, Chris Argyris e Wright Millis, entre outros, procuravam demonstrar as distorções ideológicas e o caráter conservador das abordagens convencionais sobre a administração científica. Suas críticas têm contribuído para chamar atenção a um fato importante, a empresa econômica não pode ser estudada e analisada independentemente da sociedade à qual pertence, com exceção dos weberianos, estudiosos da burocracia e de alguns outros autores, não se preocupa com os acontecimentos abordados.

A forma clássica sofreu críticas contundentes, porém Max Weber, a partir de uma abordagem histórica, traz as grandes estruturas da administração pública que acompanhavam o desenvolvimento do moderno Estado ocidental. Sua perspectiva ajuda a compreender porque a administração científica, tanto como campo de conhecimento quanto de prática, surgiu a partir das condições históricas peculiares aos países desenvolvidos. Essas teorias correspondem às abordagens tradicionais da Administração, da ECAC à TC. Essa última foi defendida pelos pesquisadores Lawrence e Lorsch entre outros, teoria que trata sobre a confrontação da organização versus ambiente.

Assim sendo, torna-se fácil entender por que as sociedades subdesenvolvidas são as que apresentam as formas aparentemente mais frágeis e menos eficientes de organização em qualquer nível, tanto no que se refere à empresa privada quanto no que diz respeito à estruturas governamental.

O que muitas vezes parece ser eficiência, se analisado no quadro de referências dos países desenvolvidos, pode representar, na realidade, recursos altamente funcionais e adequados, do ponto de vista das instituições econômicas e governamentais dos países subdesenvolvidos.

No Brasil, técnicas de alcance médio teria se firmado gradativamente, como foi e ainda é demonstrado pela longa e lenta evolução da administração pública. Contata-se que três grandes fases foram assinaladas na evolução da administração pública brasileira até 1930, absorvia mão de obra, excedentes entre pessoas versadas na compreensão de textos e capazes de exprimir segundo a norma linguística culta, que somente tinham a obrigação de conhecer leis, regulamentos e praxes. Nessa fase predomina preocupação de caráter jurídico legal. Entre 1930 até 1945, surge a preocupação com a eficiência e de 1945 em diante, a preocupação básica está cada vez mais ligada a planejamento.

Esses três momentos no Brasil correspondem à transformação de uma sociedade que se torna cada vez mais complexa e independente, e na qual o Estado assume responsabilidades cada vez maiores, tanto no campo econômico quanto no sociocultural.

Outros modelos tradicionais da administração surgem na Era da Qualidade em 1970, que traz sua ênfase na satisfação do cliente e a Era da Competitividade a partir de 1990, trazendo sua ênfase na busca da excelência quanto à eficiência e eficácia empresarial, atendendo os interesses de clientes, colaboradores, comunidade e acionistas.

As eras da qualidade e competitividade correspondem às novas abordagens da administração. Após o grande impulso do ciclo japonês em 1980, difundindo para o mundo as técnicas orientais com uma nova percepção de gerenciamento de produção, conhecida como Administração Participativa (AP).

Essa técnica surgiu nos Estados Unidos, depois de notarem que a economia dos países orientais principalmente como o Japão, Coreia e Cingapura, tinham um avanço extraordinário de qualidade e de preços em comparação à economia americana.

Em um mundo interligado e globalizado, as conexões corporativas para desenvolvimento dos trabalhos em uma cooperação são resultadas da união, trabalho, dedicação e desempenho dos colaboradores. Ninguém trabalha sozinho, e a cooperação nos dias de hoje é vista como um bem maior para que haja o entendimento dos processos de planejamento, desenvolvimento e finalização, pois a interação entre todos os níveis da empresa resultará em uma visão macro, contendo diferentes concepções e entendimentos de algo que foi abordado.

A administração participativa faz com que todos possam trabalhar bem, com motivação e em bons ambientes empresariais.

Este tipo de gestão une algumas técnicas administrativas para gerenciar as atividades e seus funcionários. Ao usar a gestão Holística, eles investem no bem-estar dos funcionários, ao usar as técnicas Downsizing – redimensionamento, Brainstorming – debate e o Benchmarking- avaliação comparativa, a empresa faz com que as pessoas possam ter novos conhecimentos e mais envolvimento nos processos da corporação, o Kaizen e o Housekeeping, mostra que a empresa se preocupa com o melhoramento contínuo de cada indivíduo e sabe que cada pessoa torna todo o ambiente organizado, ao fazer a sua parte na organização.

A gestão participativa foi aplicada na Companhia de Motores Toyota tornando-se exemplo de qualidade para as demais empresas do período, proporcionando bons resultados para a empresa e uma alta valorização dos seus funcionários.

Quando os funcionários e clientes participam das tomadas de decisão e percebem que sua contribuição afeta no resultado da empresa, cada um fará o possível para que a organização tenha sucesso, pois se sentem integrados à empresa.

Existem dois modelos de administração, segundo Likert. O modelo diretivo, que pode ser chamado também de diretivo autoritário e o modelo participativo, que também é conhecido como consultivo-participativo.

É possível notar alguns problemas neste modelo de administração que faz com que ele seja tão criticado, como a ineficiência global do sistema, a fragilidade da empresa, a insatisfação e desmotivação dos trabalhadores e o autoritarismo.

A ineficiência global do sistema é caracterizada pela aparente eficiência, pois o trabalho dos funcionários é reduzido ao mínimo pelos administradores, para que seja executado com perfeição. Porém este tipo de redução de trabalho causa um grande desperdício do potencial do ser humano e cria pessoas alienadas, visto que eles acabam por fazer sempre as mesmas coisas.

Observa-se que causa fragilidade na empresa porque o ritmo ou a ausência do

trabalho de um funcionário quebra todo o ritmo da organização. Como consequência, um funcionário descontente pode usar esta fragilidade contra a empresa, tirando proveito dela e muitas vezes, pressioná-la.

A insatisfação e desmotivação dos trabalhadores acontecem, pois a centralização do trabalho leva o funcionário à fadiga, a perda de perspectiva, a falta de motivação etc. Com a insatisfação do local de trabalho, os funcionários começam a reagir de maneira similar como atrasos, acidentes, absenteísmo (hábito de faltar), doenças profissionais, sabotagem, falta de qualidade, entre outros.

E o autoritarismo ocorre quando predomina a autoridade intensa e sem necessidade e a obediência é exigida, porém isto não significa que haverá eficiência e eficácia por parte dos funcionários. O poder de decisão é centralizado, somente os chefes decidem, e as informações são concentradas em poucas pessoas, assim as informações passadas aos outros funcionários acabam chegando distorcidas ou incompletas. E as atividades são dirigidas a partir dos superiores e não do próprio local onde elas são executadas.

## Administração e gestão: concepções

Na Teoria Geral da Administração quando se conceitua administração traz uma ideia de complexidade institucional da sociedade em que se vive, com organizações em atividades diversas, lucrativas ou não, com finalidade na produção de bens e serviços.

[...] O mundo é uma sociedade institucionalizada e composta por organizações. Todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou à prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações. Todas as organizações são controladas por pessoas e por recursos não humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos, etc.) A vida das pessoas depende intimamente das organizações e estas dependem da atividade e do trabalho daquelas. (Chiavenato, 2014, p.1).

O autor traz uma reflexão quanto a via de mão dupla no que trata as relações entre pessoas no processo de vida, independentemente das condições em que elas se encontram. E que as organizações que movimentam bens e serviços, são administradas também por pessoas com finalidades diversas. O que não pode perder é o foco de que tanto as organizações quanto eles também dependem dessas mesmas pessoas que as produzem.

O administrador precisa ser dotado de habilidades para estabelecer o sucesso da organização em que ele se propôs a gerenciar.

[...] Habilidades técnicas: envolvem o uso de conhecimento especializado e a facilidade na execução de técnicas relacionadas ao trabalho e aos procedimentos de realização..., \* Habilidades humanas: estão relacionadas ao trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal... \* Habilidades conceituais: envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. (Chiavenato, 2014, p. 3).

Além das habilidades exigidas no processo seletivo para o cargo em questão os pretendentes passam (Chiavenato, 2014) por uma bateria de testes e entrevistas com o propósito de investigando a competência do indivíduo em seus conhecimentos onde envolvendo informações, ideias, experiências e aprendizagem que ele possui a respeito de sua especialidade; perspectiva do ponto de vista que coloca o conhecimento em ação, ou seja, transforma a teoria em prática e analisa situações problemas transformando em soluções; julgar os fatos com imparcialidade e impessoalidade, mediando com equilíbrio e prioridades na tomada de decisão e por fim ter uma atitude persuasiva com liderança motivacional, inovando e melhorando o espírito de animo entre seus subordinados, sem esquecendo que o prazer de produzir é sentir-se parte integrante dos objetivos e produções desenvolvidas nas organizações.

Analisa-se a figura 2 e surge uma pergunta qual dessas competências seria a mais importante (Chiavenato, 2014, p. 6) “Sem dúvida, a competência pessoal para o administrador é a atitude. O administrador precisa ser um agente de mudança dentro das organizações”. Ou seja, quando se junta às três habilidades somadas às quatro competências o resultado é igual ao sucesso do administrador na organização que o incluiu em seu quadro administrativo.

[...] Assim o diretor e o coordenador pedagógico assumem o papel de coordenadores de ações voltadas para objetivos coletivamente estabelecidos. Na nova perspectiva de gestão, esses dois profissionais recebem a delegação de coordenar o trabalho coletivo, assegurar as condições de sua realização e, especificamente, as do ambiente formativo, para o desenvolvimento pessoal e profissional. Para isso, precisam reconhecer que sua ocupação tem uma característica genuinamente interativa, ou seja, está a serviço das pessoas e da organização, requerendo uma formação específica a fim de buscar soluções para os problemas, saber coordenar o trabalho conjunto, discutir e avaliar a prática, assessorar os professores e prestar-lhes apoio logístico na sala de aula. (Libâneo, Oliveira, e Toschi, 2012, p. 476).

Portanto, gerenciar é a direção lógica das atividades de qualquer instituição. As atividades produtivas do cotidiano das pessoas estar sujeitas às organizações, sendo a recíproca verdadeira. Neste contexto percebe-se por empresa uma instituição igualitária, composta de funcionários e de recursos, sistematizada e organizada para alcançar seus objetivos comuns.

Essas organizações são constituídas de pessoas, estruturas e com recursos financeiros à logística necessária, podendo ser tecnológicos e mercadológicos. Suas atividades podem ser produção de bens ou prestação de serviços com ou sem fins lucrativos. A sua complexidade quanto aos procedimentos, requer um organograma a nível hierárquico que se ocupam de tarefas diferentes e importantes: desde o planejamento, na organização, na gestão e no controle.

Hoje, os países ditos de primeiro mundo tem uma sociedade pluralista em suas instituições na qual a maior parte das obrigações sociais (como a produção de bens e serviços) é confiada às organizações que são administradas por gerentes para se tornar mais eficientes e eficazes.

A Teoria Geral da Administração (TGA) e as Novas Demandas cogitam que as tarefas administrativas nas próximas décadas serão desafiadoras, pois deve ser atingida por grandes transformações, implicando em grandes mudanças como o crescimento das organizações onde o desenvolvimento é uma consequência do êxito organizacional, mas aumenta sua complexidade.

[...] A medida que a organização cresce, ocorre uma subdivisão interna (divisão do trabalho) e a especialização dos órgãos e, em decorrência, maior necessidade de coordenar as integrações das partes envolvidas para garantir a eficiência e a eficácia. (Chiavenato, 2014, p.18)

O fenômeno da concorrência na medida em que aumentam os fluxos interno e externo, aumenta os riscos das celeridades das agências.

[...] O desenvolvimento de produtos ou serviços exigirá maiores investimentos em pesquisas e desenvolvimento, aperfeiçoamento de tecnologias, dissolução de velhos departamentos e criação de novos, busca incessante de novos mercados e competição com outras organizações para sobreviver e crescer. (Chiavenato, 2014, p.18).

A sofisticação e o advento da tecnologia nas recém-rotinas administrativas e suas

ferramentas, criam expectativas sobre o estruturalismo levando a adaptar-se aos procedimentos nas empresas.

[...] com o uso das telecomunicações, da informatização e do transporte, as organizações estão internacionalizando suas operações e atividades. A tecnologia proporciona maiores eficiências e precisão e a libertação da atividade humana para tarefas mais complicadas que exijam planejamento e criatividade. A tecnologia introduz novos processos e instrumentos que causam impactos sobre as organizações. (Chiavenato, 2014, p.18).

As elevadas taxas de inflação ficarão por conta das tarifas públicas, matéria-prima, força de capital e trabalho humano num processo contínuo ascendente.

[...] A inflação exige, cada vez mais, maior eficiência da administração das organizações para que possam obter melhores resultados com menos recursos e programas de redução de custos operacionais. A inflação impõe novas pressões e ameaças sobre as organizações, elas devem lutar pelo lucro e pela sobrevivência por meio de maior produtividade. (Chiavenato, 2014, p.18).

Na globalização a economia e a competitividade dos negócios passam a ser mundial.

[...] o esforço de exportação e a criação de subsidiárias para deitar raízes em outros territórios estrangeiros são fenômenos que influenciam as organizações do futuro e sua administração. A globalização e o intercâmbio planetário fazem com que a competição se tornem mundial. (Chiavenato, 2014, p. 19).

O olhar empresarial precisa está focado nas ações que tenham todo cuidado para não agredir o meio ambiente, praticando uma relação de boa visibilidade perante a opinião pública.

[...] enquanto crescem, as organizações tornam-se competitivas, sofisticadas, internacionalizam-se e, com isso, aumentam sua influencia ambiental, ou seja, chamam mais a atenção do ambiente e do público. A visibilidade da organização – a sua capacidade de chamar a atenção dos outros – pode ocorrer de maneira positiva ou negativa perante o público. (Chiavenato, 2014, p.19).

### **Gestão - Aspectos Conceitual e Paradigmático**

A gestão escolar é reconhecida (Luck, 2014, p. 33), “como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento de unidade dos processos educacionais e mobilização das pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade do ensino que oferecem”. Este conjunto de ações é percebido no encontro de todos convergindo para o princípio democrático nas tomadas de decisões, sobretudo, na orientação, organização e planejamento escolar.

[...] a gestão é um campo de ação humana que visa à coordenação, articulação e interação de recursos e trabalho humano para a obtenção de fins/metabolos/objetivos. Trata-se, portanto, de um campo de ação que tem por objeto o trabalho humano que, disposto sob o tempo e guiado por finalidades, deveria realizar tanto a missão das organizações como os interesses dos trabalhadores. (Brasil, 2009, p. 13-14).

Enquanto as teses apresentam subliminarmente ideias harmônicas razoáveis nas relações, dicotomia no cerne entre conflitos e confluências é evidente, sobrando o que fazer com a situação problema que se estabelecem em toda relação, principalmente as relações de poder.

[...] Segundo Foucault, qualquer agrupamento humano estará sempre permeado por relações de poder uma vez que o pressuposto básico para manifestação desse tipo de poder são as relações inerentes à vida social. No âmbito dessa compreensão, o Estado passa a perder a condição soberana que análise político-jurídica sempre lhe reservou. A instituição estatal, corriqueiramente considerada como o locus central das relações de poder, na análise foucaultiana, necessariamente, terá seu papel redefinido. O Estado, no bojo desta compreensão, não possui a prerrogativa de ser o centro único e preponderante das relações de poder. É preciso levar em consideração que o fenômeno da dominação, com as diversas relações de poder que lhe são imanentes, antecede o próprio Estado. (Silva, 2009, p. 70).

É utópico aceitar as contradições dos pensamentos aqui expostos, pois o trabalho rotineiro propicia a sujeição, sempre sobre o olhar dos interesses e as necessidades dos eleitos. A verdade é que essas ações, mutuas entre sujeitos com opinião contrária ao posto, pois, as ideias dos atores empresariais, ainda que resultem em constrangimentos desnecessários, sempre irá prevalecer.

A escola democrática baseia-se em seus princípios da concepção de gestão, possibilita a participação, nas tomadas de decisões, visa a qualidade do ensino, além dos gestores, participam também os professores, funcionários, pais e alunos. Nesse ambiente colaborativo de ensino atores são colocados no centro da construção do processo educacional, facilitando a compreensão das ideias expostas e dos objetivos a serem alcançados, num ambiente de confiabilidade recíproca, focando as atividades de acordo com os interesses coletivos.

[...] A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico. É definida como faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino. Instituição autônoma é a que tem poder de decisão sobre seus objetivos, sobre suas formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e administra livremente recursos financeiros. (Libâneo, Oliveira, e Toschi, 2012, p. 459).

Diante do cenário atual do país onde a corrupção abre caminho para o desvio do erário público que são destinados às ações institucionais, através de bens e serviços, esta situação passa a ser anfibológica, quanto a quem delegar poderes com o fim de fiscalizar esses gastos em determinadas instituições, pois já foi dito que, alguns segmentos da sociedade, o mau político, exercem poderes exagerados, abusando do próprio poder, com intenções nefastas ideológicas, e, sobretudo, com o propósito de neutralizar as ações de atores comprometidos, exclusivamente em se tratando da educação pública, por serem instituições vulneráveis à manipulação, e que os profissionais da educação não se curvam, ao aparelhamento das unidades escolares, em detrimento dos desejos pessoais desses colidentes. Entende-se como utópico. Assegura-se que:

[...] Assim, as escolas podem traçar o próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição. Dessa forma, a organização escolar transforma-se em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem. (Libâneo, Oliveira, e Toschi, 2012, p. 456).

Acredita-se o que a corresponsabilidade da comunidade local deveria pautar-se também pela legalidade, com poderes de contradizer, o equivoco do pseudo fiscalizador, imputando-lhe punições legais, junto ao Ministério Público.

### **Formação Continuada: Concepções Paradigmáticas**

Contextualizam-se vários paradigmas que ora se discorre nessa escrita.

a) O paradigma da gestão na concepção técnico-científica

A famosa frase de Freire (1991, p. 4)

“Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo contradiz de forma contundente o desenho pedagógico de ensinar da educação tradicional, onde a chamou de “educação bancária”, pois este modelo pedagógico tem como ação educativa o professor fala e o aluno escuta, anota e só responde quando o professor questionar, sem oportunizar ao aluno a participação no processo ensino e aprendizagem, ou seja, passando a ideia de que este professor é a verdade absoluta, os alunos nem se ousam a questioná-lo no momento de suas exposições conteudistas, tornando-os sujeitos inativos, frente à força do “poderoso mestre”.

Os conflitos quando se apresentam no cotidiano de uma gestão escolar participativa, seja ele pedagógico político ou relacional, trazem perdas irreparáveis ao desenvolvimento

no ensino educacional, visto que, fica evidente a falha no planejamento, ou na concepção do gestor. Segundo (Freire, 1991, p. 80) “a formação do educador deve instrumentalizá-lo para que ele crie e recrie a sua prática através da reflexão sobre o seu cotidiano”.

A escola, segundo Azevedo, diretor-geral da Instituição Pública do Distrito federal entre 1927 e 1930, devia ser reformada de acordo com quatro princípios básicos: A extensão do ensino, tornando-a acessível a toda a população em idade de frequentá-la; a articulação dos seus diferentes níveis e modalidades, a adaptação ao meio e a adaptação as ideias modernas de educação. Para tanto, seriam necessários professores capacitados, exigindo a renovação do curso normal. (Azevedo, 1971 *apud* Piletti, 2012, p.167-169).

A formação continuada dos profissionais da educação traz em seus princípios cursos, numa tentativa de contribuir na efetivação de melhor qualidade do ensino público no país, através da resolução CNE nº 2/2009, na lei alterada nº 12.014, que define quem são os profissionais do magistério entre esses pressupostos surge a – Universidade Aberta do Brasil (UAB), onde busca ampliar os espaços educacionais, ampliando e expandindo as oportunidades de estudo do profissional da educação.

[...] “Modalidade educacional na qual a mediação didático-tecnológica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologia de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos”. (Brasil, 2005, p. 1).

Entre os eixos fundamentais se encontra o que trata sobre a gestão escolar. (Libâneo, Oliveira, e Toschi, 2012, p. 300), um dos objetivos da instituição é o “aperfeiçoamento dos processos de gestão das instituições de ensino superior, possibilitando sua expansão em consonância com as propostas educacionais dos estados e municípios”, ou seja, a UAB é um exemplo, ela foi instituída com a finalidade de ampliar a educação superior do país, e em específico a oferta de cursos na formação continuada de professores e gestores.

Precisa-se entender que no contexto atual com a explosão da informação e do conhecimento, nossas instituições e gestores educacionais se mantêm, ou pelo menos, deveriam manter-se atualizados, em seu processo gerencial, por se tratar de instituições que ensinam, pois a grande maioria das pessoas entende que as escolas são, ou deveriam ser organizações que ensinam e que o gestor tem, ou deveria ter capacidade gerencial permanente. É possível que algumas pessoas talvez concordem que, quando o gestor

educacional ao gerenciar a escola ele também aprende ou pelo menos deveria aprender a gerenciar de acordo com as dinâmicas que se apresentem.

Segundo Heath (2014, p. 9) “Grandes líderes se antecipam aos fatos e se preparam, enquanto os outros se limitam a reagir e consertar os erros”. Os gestores quando se capacitam tendem a querer aprender mais e avançar em sua aprendizagem gerencial e quanto mais às organizações públicas investem em seus gestores escolares, principalmente os que apresentam um bom índice de desenvolvimento, mais os resultados passam a apresentar índices surpreendentes, pois para alcançar o rendimento desejado, pressupõe que, quanto mais um gestor se capacita, mais aprende, mais evolui e mais participa de capacitação, elevando assim a qualidade da gestão escolar da unidade que gerencia.

#### b) O modelo da gestão na compreensão participativa

O conceito de gestão participativa visa o envolvimento entre a equipe gestora e a participação direta dos segmentos escolar nas tomadas de decisão, bem com, na construção das ações e dos projetos educacionais, comprometidos com o mesmo objetivo e respeitando às diferenças. As metas precisam ser assumidas por todos, numa maturidade impa, quanto às tarefas assumidas, sobretudo, nas avaliações dos resultados, sendo analisados e alinhados com a coordenação geral, visando o propósito de alinhar as possíveis distorções no processo.

[...] Com esse entendimento em mente, a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capaz de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. (Luck, 2013, p. 25)

Porém, compreendemos a difícil missão na relação de poder entre as hierarquias e em especial na escola, o que não poderia ser diferente, pois se trata de uma instituição que lida diariamente com a formação dos futuros pensadores, portanto sempre irá prevalecer à força, lamentavelmente, imposta pela dominação ideologia, burocrática, tradicional. Ainda que a organizem sistematicamente do ponto de vista progressista, na prática o padrão mais repetido é o tradicionalista.

[...] Sem essas orientações, todos os esforços e gastos são despendidos sem muito sucesso, mediante a atuação orientada por: a) adotarem perspectivas burocráticas, isoladas e eventuais; b) focalizarem projetos isolados, na busca de soluções tópicas

e localizadas, e sem participação, na fase de planejamento, dos envolvidos na ação para implementá-los; c) enfatizarem a realização das atividades, sem orientação clara e empenho determinado pela realização de objetivos e promoção de resultados significativos. . (Luck, 2013, p. 25).

### **Gestão Escolar: Dialógica Educacional**

A gestão escolar é especificamente visto como um ambiente de reconstrução, sem perder o olhar para o contexto educacional, o primeiro ponto é distinguir a educação e educação escolar.

A LDB nº 9.394 (Brasil, 1996) aborda promover essas diferenças em seu artigo 1º “[...] a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

1º - Esta lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias.

2º - A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social. (Brasil, 1996).

Claramente a legislação aponta para a amplitude da educação, assim como a limitação das ações institucionais públicas, para que não interfira no processo democrático, quanto às escolhas coletivas, bem como, à subjetividade inerente de cada indivíduo.

[...] que se constitui no único mecanismo de hominização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos. Seus princípios são os princípios da educação que a gestão assegura serem cumpridos – uma educação comprometida com a “sabedoria” de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida (Ferreira, 2004, p. 1241).

Ainda persistindo o diálogo entre a educação na ideia de construir uma analogia regional, do ponto de vista da unidade coletiva e a observação dos inícios basilares humanística como referência motivada pelas características. Quando se trata de um bem coletivo, a educação precisa ser percebida do ponto de vista micro e macro das relações comunitárias. Apesar de missão quase impossível.

[...] não é tarefa fácil, mas necessária! É um compromisso de quem toma decisões – a gestão –, de quem tem consciência do coletivo – democrática –, de quem tem a

responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação. Assim se configura a gestão democrática da educação que necessita ser pensada e ressignificada na “cultura globalizada”, imprimindo-lhe outro sentido. (Ferreira, 2004, p. 1241).

### **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**

Uma escola democrática baseia-se em seus princípios da concepção de gestão, possibilitando a participação, nas tomadas de decisões visando a qualidade do ensino, além dos gestores, participam também os professores, funcionários, pais e alunos. Nesse ambiente colaborativo de ensino atores são colocados no centro da construção do processo educacional, facilitando a compreensão das ideias expostas e dos objetivos a serem alcançados, num ambiente de confiabilidade recíproca, focando as atividades de acordo com os interesses coletivos.

[...] A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico. É definida como faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino. Instituição autônoma é a que tem poder de decisão sobre seus objetivos, sobre suas formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e administra livremente recursos financeiros. (Libâneo, Oliveira, e Toschi, 2012, p. 456).

Diante do cenário atual do país onde a corrupção abre caminho para o desvio do erário público que são destinados às ações institucionais, através de bens e serviços, esta situação passa a ser anfibológica, quanto a quem delegar poderes com o fim de fiscalizar esses gastos em determinadas instituições, pois já foi dito que, alguns segmentos da sociedade (mau político) exercem poderes exagerados, abusando do próprio poder, com intenções nefastas ideológicas, e, sobretudo, com o propósito de neutralizar as ações de atores comprometidos, exclusivamente em se tratando da educação pública, por serem instituições vulneráveis à manipulação, e que os profissionais da educação não se curvam, ao aparelhamento das unidades escolares, em detrimento dos desejos pessoais desses colidentes. Entendo como utópico.

[...] Assim, as escolas podem traçar o próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição. Dessa forma, a organização escolar transforma-se em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem. (Libâneo, Oliveira, e Toschi, 2012, p. 456).

Acredito que a corresponsabilidade da comunidade local deveria pautar-se também pela legalidade, com poderes de contradizer, o equívoco do pseudo fiscalizador, imputando-

-lhe punições legais, junto ao Ministério Público.

### *Perspectiva da Gestão Educacional*

Desde os princípios da história da humanidade que os saberes eram aprendidos no ambiente familiar, sendo a única forma de transmissão de conhecimentos e de valores que eram aceitos socialmente. Esses saberes acumulados eram transmitidos pelos troncos familiares onde se encontravam inseridos comunitariamente.

Com o tempo essas responsabilidades se restringiram a um novo formato de concentração de saberes, por conta das mudanças e vínculos estabelecidos entre o homem e a evolução da vida social, surgindo assim às instituições escolares.

A operacionalização da gestão educacional e sua organização refletem as tendências de autonomia das unidades escolares e à consequente responsabilidade de toda comunidade perante o processo pedagógico e administrativo onde consiga uma orientação envolvendo os segmentos com seus papéis e suas responsabilidades perante a nova formatação escolar e suas divisões.

[...] O meio educativo compõem-se do meio material (realidade material concreta da escola, da classe e da realidade social), meio pessoal (as intercomunicações existentes entre as diferentes pessoas envolvidas na situação escolar, incluindo as posições sociais das pessoas e as comunicações que se dão) e meio institucional (síntese dos demais fatores que compõem o meio educativo incluindo instâncias externas a escola). (Libâneo, Oliveira, e Toschi, 2012, p. 106).

É necessário haver uma convenção entre segmentos prevendo a organização da instituição escolar no que propõem seus meios, visando estabelecer os caminhos a serem trilhados, bem como, os princípios básicos para o surgimento do ensino público, considerando suas necessidades, expectativas apontando para os três pilares a participação, a integração e a democracia.

Assim como determinam as políticas públicas, nos momentos atuais para o setor, possa discutir as técnicas na harmonização e as demandas da comunidade escolar para que, com responsabilidades do todo, ocupem seus papéis nos espaços gerenciais educacionais participativos e democraticamente, envolvidos no funcionamento, organização, administração e tomada de decisões nas relações interpessoais na unidade escolar.

[...] O fundamental dessa democratização é o processo educacional e o ambiente escolar serem marcados pela mais alta qualidade. A fim de que todos os que buscam a educação desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para que possam participar, de modo efetivo e consciente, da construção do tecido da sociedade, com qualidade de vida e desenvolvendo condições para o exercício da cidadania. (Luck, 2013, p. 26-27).

Portanto a gestão democrática pode contribuir para a efetivação das melhorias significativas na educação brasileira, abrangendo desde o aluno até o professor, a família e a gestão escolar participativa, na compreensão dos direitos e deveres sociais que competem aos segmentos envolvidos.

Os resultados nem sempre favoráveis, podem variar conforme o preparo dos sujeitos investidos, sobretudo, nos papéis desenvolvidos e na autonomia adquirida. As ações pedagógicas e administrativas adotadas e o trabalho presente nas unidades escolares apontam para a liberdade das ações e identidade escolar.

### ***Mecanismos de Construção da Autonomia da Gestão Escolar***

A escola autônoma é aquela que, de forma eficaz e responsável, seja capaz de resolver problemas nas áreas de pedagogia, política de pessoal, administrativa e organizacional e financeira.

[...] Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (Brasil, 1996, art. 15).

Acreditamos que para a rede privada não tenha este problema, por se tratar de uma empresa privada, apesar de estarem sujeitas as legislações que o mercado impõe, sendo diferente das instituições governamentais.

[...] A autonomia da gestão escolar evidencia-se como uma necessidade quando a sociedade pressiona as instituições para que promovam mudanças urgentes e consistentes, em vista do que aqueles responsáveis pelas ações devem, do ponto de vista operacional, tomar decisões rápidas para que as mudanças ocorram no momento certo e da forma mais efetiva, a fim de não se perder o momento de transformação. Também para que se sintam comprometidos com a manutenção dos avanços promovidos por essas mudanças. Mas, acima de tudo, adotando-se uma perspectiva política e formadora, para que se desenvolva o sentido de cidadania e de responsabilidade social de todos, pelos destinos das organizações em que atuam e das quais são usuários. (Luck, 2013, p. 62-63).

Diante das considerações podemos dizer que o foco trata do conceito da escola

brasileira, bem como, gerar a igualdade e o desenvolvimento na instituição de ensino, a partir da descentralização do sistema de ensino, dando mais poder às escolas, ainda que gradativamente, garantindo a autonomia como forma de autogovernar-se experimentando o novo, saindo da zona de conforto do pensamento contemplativo para a ousadia da possibilidade. Notando-se também que essa descentralização e democratização não são palavras novas de nosso tempo.

[...] Dentre as principais ideias defendidas no Manifesto, destacam-se as seguintes:

1. A educação é vista como instrumento essencial de reconstrução da democracia no Brasil, com a integração de todos os grupos sociais.
2. A educação de vê ser essencialmente pública, obrigatória e gratuita, leiga e sem qualquer segregação de cor, sexo ou tipo de estudos, e desenvolver-se em estreita vinculação com as comunidades.
3. A educação deve ser " uma só", com os vários graus articulados para atender às diversas fases do desenvolvimento humano. Mas, unidade não quer dizer uniformidade; antes, pressupõe multiplicidade. Daí, embora única sobre as bases e os princípios, estabelecidos pelo governo federal, a escola deve adaptar-se às características regionais.
4. A educação deve ser funcional e ativa e os currículos devem adaptar-se aos interesses naturais dos alunos, que são o eixo da escola e o centro da gravidade do problema da educação.
5. Todos os professores, mesmo os de ensino primário, devem ter formação universitária. (Piletti, 2012, p.176).

O grande desafio é garantir a inserção progressiva da autonomia nos estabelecimentos de ensino público, em detrimento das políticas governamentais que se sucedem, com intervenções específicas nas políticas de redirecionamento das ações pedagógicas visando seus próprios interesses, quando provocam destruir gestões democráticas, que já vinham afinadas com a comunidade e seu entorno, para implantar gestões comprometidas e baseadas em interesse ideológico partidarista, aparelhando as unidades escolares, deliberando através da participação forçada, a participação induzida e a não participação voluntária.

[...] De fato, frequentemente, são manipuladas por movimentos, partidos e lideranças políticas, em defesa dos próprios interesses. A participação não pode servir para respaldar decisões previamente definidas, mas deve ser forma de levar a equipe escolar a soluções inovadoras e criativas. (Libâneo, Oliveira, e Toschi, 2012, p. 459).

Neste pressuposto o preço a pagar é a desarticulação da legislação vigente, bem como o atraso educacional por parte dessas ideologias partidaristas ditatorial, trazendo

consequências irreparáveis na construção da transferência de poder e de recursos repassados; na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP); na execução de projetos próprios; perde uma melhor atuação, democrática, intensiva na formação continuada de gestores e professores, bem como, a participação da comunidade escolar no processo decisório, perdendo assim a identidade cultural educacional.

As políticas da educação precisarão ser revistas em suas estruturas, pois ainda promovem limitações na rede de ensino, por conta dos equívocos organizacional, dificultando assim os avanços das políticas públicas quanto a autonomia escolar, ao discutir a gestão escolar, (Libâneo, Oliveira, e Toschi, 2012, p. 30) define autonomia “como a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino”.

### **Gestor Escolar**

O Gestor escolar é responsável por todas as atividades laborais que envolve os segmentos, bem como, gerir todas dimensões existentes na escola, seus resultados, obedecendo e fazendo obedecer os cronogramas e rotinas da unidade escolar. Sua importância é de liderança, onde irá instituir uma gestão democrática e participativa, terá o propósito de ouvir os problemas e tomar decisões em conjunto com a comunidade educacional, fazendo valer a mediação com paciência e muito equilíbrio.

[...] O diretor de escola, o diretor assistente ou adjunto, o supervisor pedagógico e o orientador educacional, assim como demais membros da equipe de gestão escolar, desempenham um papel caracterizado pela liderança e coliderança, inerente a suas funções. Aliás, é importante reconhecer que todo trabalho em educação, dada a sua natureza formadora, implica ação de liderança, que se constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhoria em alguma condição, e até mesmo divirtam-se juntas de modo construtivo, desenvolvendo as inteligências social e emocional. (Luck, 2014, p. 17).

Gestores escolares que comandam a unidade escolar com tomadas de decisões equivocadas e que com frequência cometem erros, não são suficientemente claros quanto ao que esperam de cada integrante da equipe que gerencia, além de não saberem lidar com atitudes norteadoras a seus comandados que, por ventura, tenham dificuldades em desempenhá-las.

[...] Dirigir e coordenar significa assumir, no grupo, a responsabilidade por fazer a

escola funcionar mediante o trabalho conjunto. Para isso, compete a quem dirige assegurar:

a) a execução coordenada e integral de atividade dos setores e indivíduos da escola, conforme decisões coletivas anteriormente tomadas;

b) o processo participativo de tomadas de decisões, atentando, ao mesmo tempo, para que estas se convertam em medidas corretas e efetivamente cumpridas pelo setor ou pelas pessoas em cujo trabalho são aplicadas;

c) a articulação das relações interpessoais na escola e no âmbito em que o dirigente desempenha suas funções.

Uma das qualidades da introdução, na escola, do projeto pedagógico-curricular é a discussão pública de objetivos, atividades e normas de funcionamento. A falta de unidade da ação educativa escolar pode resultar em efeitos prejudiciais aos objetivos de aprendizagem. (Libâneo, Oliveira, e Toschi, 2012, p. 475)

Os gestores capacitados estão sempre focados no que é importante para seus comandados, levando-os a se comprometer com o que é importante para a gestão escolar, criando uma cultura de abertura e honestidade, a ponto de se os comandados perceberem melhor desempenho em determinada meta ou objetivo, este socializa o saber com a equipe gestora, por conta de se sentirem parte integrado à gestão, cumprindo sistematicamente suas metas.

Quanto a importância relativa da resolução de problemas e da tomada de decisões estratégicas, podemos ressaltar a visão de (Druckr, 1954 *apud* Levin, 2011, p. 83), “Não importa o que um gestor faz, ele o faz por meio de uma decisão. O único tipo de decisão que se concentra na resolução de problemas é a decisão trivial, rotineira, tática. Mas as decisões importantes são estratégicas”. Todos gestores são capazes de resolver qualquer tipo de problema e muitas vezes seguem os mesmos passos que um outro gestor o ensinou ou que uma pessoa sugeriu.

### *tipos de Gestão*

As modalidades na gestão escolar se diferenciam em suas características concebi-

das quanto a sua estruturação, observando a sua regionalidade social, política e de formação de alunos. Nesse sentido, apresentam-se a seguir as categorias de gestão:

### **Gestão Democrática**

Gestão democrática prever práticas cidadanicas, onde se pressupõe que os membros da comunidade se entendam e se relacionem norteados em direitos e deveres, visando exercitar o respeito ao outro numa sociedade justa e igualitária. Em qualquer grupo social, podem estar presentes, em maior ou menor proporção, os seguintes ingredientes: poder público, regulamentos, gestores, obediência e autonomia. Quando bem empregados e aplicados com mediação e equilíbrio, favorecem ao comportamento dos indivíduos no núcleo familiar, nos grupos, nas organizações e nas sociedades.

[...] o ser humano se torna uma pessoa e desenvolve sua humanidade na medida em que, pela atuação social, coletivamente compartilhada, canaliza e desenvolve seu potencial, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento da cultura do grupo em que vive, com o qual interage e do qual depende para construir sua identidade pessoal. (Luck, 2013, p. 61).

Partindo deste pressuposto, podemos apontar diversos problemas encontrados na gestão das escolas públicas, herdadas pelos gestores institucionais, no âmbito estadual e municipal, onde se destaca o total interesse político-partidário imediatista, como grande dilapidador da aprendizagem, que, provavelmente, estrangula as ações com suspensão dos projetos políticos pedagógicos das unidades escolares, bem como, os modelos participativo e diretivo da unidade escolar, mesmo sabendo que iria prejudicial à coletividade estudantil, imprimindo assim o insucesso da aprendizagem humana.

A implantação da gestão democrática no cenário brasileiro tiveram diversos protagonistas empenhados de forma mobilizadora, em propostas econômicas neoliberais, conseguindo o apoio da grande maioria da população, para efetivar as mudanças projetadas de modernização da máquina administrativa. Nesta perspectiva, pôde efetivar as necessárias alterações que garantiram a sustentação do ideário neoliberal, na condução das transformações das condições locais, e levaram o Estado a uma adequação à nova ordem econômica de acumulação do capital no mundo.

Neste contexto, a classe média propõe ideias racionais burocráticas como interesse

da sociedade. Essas medidas tratam sobre a reorganização da máquina pública, sugerindo a reforma administrativa, com foco no enxugamento da estrutura burocrática, com redução de pessoal, sobretudo, quanto a reestruturação e o reaparelhamento dos órgãos centrais do governo, objetivando o controle dos gastos público; privatizações de empresas estatais, por conta da ineficiência administrativa apresentada.

O governo de Fernando Henrique Cardoso, por ser sociólogo e ter suas bases postuladas no neoliberalismo, agregou-se às propostas pretendidas, com vistas a reduzir a intercessão do Estado nos mercados de bens de capital, bem como, a transferência de recursos estatais para o setor privado, direcionando assim o reordenamento da economia.

Outra implantação foi à descentralização dos recursos públicos, sendo percebido como um desenho ampliado da competência na atuação da administração pública e diminuição dos gastos públicos.

[...] A Mundialização do capital impõe uma nova ordem mundial, essencialmente assimétrica, a exigir o ajuste dos diferentes países, em posições e situações qualitativamente distintas. Essa nova ordem, ao redefinir os mecanismos de dominação, torna insuportável para qualquer país manter-se à margem da proclamada 'globalização capitalista'. Configura-se, assim, o chamado 'ajuste estrutural', imposto pelos centros hegemônicos da economia globalizada, no bojo das teses neoliberais que, então, passam a ser predominantes em quase todas as partes do mundo. (Carvalho, 1999 *apud* Diógenes, 2017, p. 3).

Associações, Sindicatos, entidades de luta das classes dos trabalhadores da educação e de outros setores progressistas da sociedade, uniram-se a proposta do governo de FHC sobre a Lei que normatiza a gestão democrática da escola pública como padrão de administração escolar.

[...] Em verdade, o Estado Brasileiro, nos percursos da inserção subordinada e periférica do País à nova ordem do capital, comprometeu qualquer alternativa de exercício de soberania e, mesmo de autonomia interna, submetendo-se a um programa estratégico imposto pelos centros hegemônicos e acatado de forma irrestrita, pelas elites brasileiras dos governos do ajuste. (Carvalho, 2003 *apud* Diógenes, 2017, p. 2).

A partir de 1995, FHC introduz o Brasil no mundo da economia globalizada. Em uma análise mais clara.

[...] Desenvolvendo dois movimentos ajustadores à nova ordem do capital: um programa de estabilização, de impactos imediatos em curto prazo – hoje, já se mostrando sua vulnerabilidade – e uma política de abertura do mercado e reformas profundas do Estado, de impactos de mais longo prazo, gestando mudanças estru-

turais. (Carvalho, 2003, *apud* Diógenes, 2017, p. 5).

A gestão democrática pode ser gerida numa unidade escolar pública de maneira que contenha em suas práticas interrelacionais institucionais a participação da comunidade escolar, dialogando com transparência num clima democrático, como acontecem nas Escolas Democráticas, sendo reconhecida na Lei de Diretriz e Base nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, através do Título II, que trata dos princípios e fins da educação nacional em seu Artigo 3º - Onde diz que: “ O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: inciso VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”, (Brasil, 1996, p. 3).

### **Gestão Compartilhada**

A Gestão Compartilhada lida com organizações de meios lucrativos, voltadas à classe empresarial, portanto, nasce na iniciativa de economia mista ou privada, aproximando-se das empresas/empresários localizados em regiões estratégicas da cidade, reforçando sua posição de representante da classe empresarial. Tem o objetivo de unir forças locais para pleitos regionais, compartilhar boas práticas de gestão, fortalecer a imagem das empresas nas regiões, através de sua representatividade de bens e serviços, proporcionando o crescimento econômico da coletividade empresarial.

Preconizando uma doutrina de colaboração à associação de pessoas ou grupos de empresários que se reúnem numa empresa âncora, liderados por qualquer empresário numa determinada região e acompanhados por um representante de alguma Associação de Empresários, discutem suas necessidades e planejam suas atividades. As Associações disponibilizam suas estruturas como financeira, físicas, intelectuais, etc., bem como, a representatividade para juntos buscarem soluções e o fortalecimento de suas empresas na região.

O ponto negativo dessa gestão é que suas tomadas decisão não são compartilhadas com o todo, onde suas metas são definidas de cima para baixo, sem possibilidade de negociação, com essa falta de espaço, tanto o individual quanto o grupal não interagem democraticamente, a ponto de não se sentirem parte da solução e dos resultados da empresa,

as metas estabelecidas são forçadas, agressivas e as cobranças, quanto aos resultados, ultrapassam todas as expectativas da relação produtiva, tornando um clima muito tenso, desnecessário, onde o chamaria de gestão selvagem.

### **Gestão Participativa**

O conceito de gestão participativa prever em seu contexto, no que tange suas construções, planejamento e tomadas de decisões, quanto às realizações dos projetos e suas ações, o envolvimento de todos os segmentos, respeitando um conjunto de regras que seja estabelecido pelos membros da comunidade escolar.

[...] O conceito de gestão, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. Esta, aliás, é condição fundamental para que a educação se processe de forma efetiva no interior da escola, tendo em vista a complexidade e a importância de seus objetivos e processos. (Luck, 2013, p. 22).

Também percebido como um conjunto de ações agregadora de autoridades e domínios às pessoas envolvidas, principalmente quanto às tomadas de decisões nas organizações, com responsabilidade, habilidades, conhecimentos administrativos e humanísticos buscando resolver problemas, encontrados nos espaços alternativos, participando de soluções desses problemas, sentindo-se parte integrante do processo de desenvolvimento coletivo, inovando, criando, sobretudo, quanto a qualidade ampliada dos objetivos em questão, buscando com eficiência o sucesso de todos.

Freire condena o egocentrismo imposto, devido a própria circunstância e por entender que, a nobreza da socialização entre humanos, perpassa pela pedagogia da aprendizagem, numa via de mão dupla, pois a educação é dinâmica e sempre estará em constante transformação, por conta do seu próprio movimento em sintonia com a evolução humana, convidando a todos a um intercâmbio entre saberes.

Gerenciar democraticamente toda e qualquer relação, seja ela profissional ou pessoal, nos convida a refletir sobre as atitudes e entendimentos quanto aos procedimentos na aprendizagem, onde envolve pessoas que, necessariamente, precisam ter o espírito de cooperação e colaboração, postulando atitudes de eternos aprendentes.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, na lei nº 9.394/96, em seu artigo 14º, que trata sobre: 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. (Brasil, 1996. Art.14, Seção I e II).

A ideia de participação existe desde a Antiguidade, e foi inventada pelos gregos com o nome de democracia. Em 1938, Proudhon, filósofo político e econômico francês, já defendia a propriedade coletiva gerada pelo trabalho coletivo, e que, portanto, deveria ser distribuída aos trabalhadores, de forma que cada um recebesse o equivalente a riqueza que gerava. Embora a ideia seja antiga, passou a tomar corpo somente a partir da 2ª Guerra Mundial passando a assumir forma concreta e despertando o interesse das organizações. Data dessa época o estabelecimento ou restabelecimento da participação dos comitês ou conselhos, com objetivo básico de garantir a harmonia social na empresa.

[...] O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como a autonomia se opõe às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho. A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. (Chiavenato, 2014, p. 451).

A Gestão Participativa ou Administração Participativa é um exemplo de gestão atual e contemporâneo onde ressaltam pessoas que fazem parte da organização. A participação de todos, a princípio pressupõe que, nenhuma pessoa, em qualquer condição hierárquica, carece ser eliminada do processo participativo. Porém a participação deve ser percebida como um procedimento na organização e não apenas como uma tática que motiva concorrências de transações ou de decisões.

[...] foi Herbert Henry Dow do Grupo Dow Chemical o precursor da gestão participativa, pois, em 1897 implantou o plano de participação nos lucros. Ele atraía os trabalhadores para que investissem na empresa e acreditassem no seu futuro, com isso ganhou aliados que deram o máximo de seus esforços na consecução das metas e objetivos da organização Dow. (Brisol e Santos, 2013, p. 3).

O todo é focado no objetivo coletivo, os membros se responsabilizando com seus próprios rendimentos, bem como, interagindo com a mesma intensidade com os colegas individualmente e com toda comunidade escolar, sugerindo conquistar um bom resultado no conjunto de cada ações propostas, tornando-se mais prazeroso o trabalho coletivo, adquirindo, na visão de (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2012, p. 450) um “melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais”, o que vem refletir na eficácia da escola, bem como, no sucesso do aluno.

[...] Para se conseguir uma gestão participativa e eficiente, é necessário que se tenham sempre presentes alguns pontos básicos, como: aprender a aprender, inovar, criar visão compartilhada, planejar mudanças, análises organizacionais, colaboração ambiental e a potencialização de si e de outros, para que a gestão seja uma soma de esforços individuais e grupais em busca do aperfeiçoamento permanente da organização e de seus recursos humanos. (Sousa, 2012, p. 33).

Apesar de a gestão participativa apresentar em seus pressupostos relação entre poder e conflitos, em decorrência ao objeto institucional comum em sua missão, seja grupo, empresa ou instituição, é necessário que sua ação gestora esteja afinada com a peculiaridade de sua natureza específica, protagonizando a sistematização, gerenciamento e acima de tudo, uma coordenação humanamente liderada, focado esses princípios na ideia de minorar conflitos e tensões entre pessoa, sobrepondo à eficácia das organizações e o sucesso e de todos envolvidos.

[...] O conceito de gestão, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva de seus componentes, em trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. Estas, aliás, é condição fundamental para que a educação se processe de forma efetiva no interior da escola, tendo em vista a complexidade e a importância de seus objetivos e processos. (Luck, 2013, p. 22).

A autonomia da escola bem colocada por (Luck, 2013), em seu livro intitulado *A Gestão Participativa na Escola*, nos remete a uma reflexão quanto a esta pseudo “autonomia”, onde tem como protagonismo o sucesso, a eficácia e o desenvolvimento social

humano em nossa sociedade e acredito que seja um desejo universal, do ponto de vista da civilização humana.

[...] O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos, para a livre denominação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como a autonomia se põe às formas autoritárias de tomadas de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processo de trabalhos e na construção conjunta do ambiente de trabalho. (Libâneo, Oliveira, e Toschi, 2012, p. 451).

E quando nos deparamos com a autonomia mediando à relação entre poder e relação de forças.

[...] A gestão escolar, então, como vimos, está no campo da política. E este campo é o lugar em que se geram, na concorrência entre os agentes que nele se acham envolvidos, produtos políticos, problemas, programas, análises, comentários, conceitos, acontecimentos, entre os quais os cidadãos comuns, reduzidos ao estatuto de 'consumidores', devem escolher, com probabilidades de mal-entendido tanto maiores quanto mais afastados estão do lugar de produção. (Bourdieu, 2004 *apud* Souza, 2012, p. 1).

A gestão participativa precisa ser entendida como um espaço plural, onde abriga uma relação com o todo, porém os olhares em suas definições nos apresentam uma ação em um ambiente como pode ou deve ser e nunca como se apresentam em sua realidade, ou seja, como ela demonstra ser, como nela recai e com quais objetivos elas operam.

[...] Não é possível separar a administração do governo, como é impossível separar a prática da teoria. A oposição tradicional entre direito constitucional e direito administrativo, ciência política e ciência administrativa, política e administração procura mostrar um mundo onde a execução está absolutamente separada da decisão, em nível dos que exercem o poder. Essa representação que busca neutralizar a administração é desmentida todos os dias na real relação de dominação. (Motta, 1986, p. 41).

Há diversos relatos de gestores escolares sobre a forma como a política ideológica desvirtua os processos e princípios educacionais, nos espaços nobres do pensamento e do comprometimento pedagógico mundial, em detrimento de seus interesses pessoais partidaristas, exigindo do seu grupo ali inserido a prática da ilegalidade gerencial escolar, muitas vezes em oposição ao gestor. Baseiam seus princípios na força do atropelamento, da truculência, aparelhamento da unidade escolar e, sobretudo, a analfabetização dos vitimados em nossa sociedade (o cidadão), quando cometem verdadeiros crimes contra o patrimônio intangível do país e ainda são cobertos pela constituição, com diretos a prerrogativas em deteriorar os ideais nacionais.

[...] a gestão é sempre um processo político, pois é uma “atividade-meio da política” [...] lida diretamente com as relações de poder, [...] à medida em que poder se delega. Isto significa que, intermediária ou não, ela age como sistema de poder”. (Motta, 1986, p. 40-49).

Com todos esses eventos, factuais entre dominadores e dominados, em nosso meio, ainda não percebemos movimentos e manifestos a favor das políticas públicas, demonstrando a necessidade de objetivar, de forma clara, a construção de uma lei, postulando intervenção e limitação dessas invasões nefastas, arrogante e, sobretudo, imoral, dos maus politíqueiros, donde fazem desta nobre missão, um sistema de trocas como negócios, justificando seus meios, sem se importarem com os fins, nos remetendo para o absolutismo maquiavélico, com postura impeditiva ao acesso do cidadão brasileiro ao saber pedagógico, a educação e aos direitos constitucionais, destruindo princípios conquistados, com muita luta, da escola democrática e conseqüentemente a gestão participativa escolar.

[...] um estado de coisas pelo qual uma vontade manifesta (“mandato”) do “dominador” ou dos “dominadores” influi sobre os atos de outros (do “dominado” ou “dominados”), de tal sorte que em um grau socialmente relevante estes atos têm lugar como se os dominados tivessem adotado por si mesmos e como máxima de sua ação o conteúdo do mandato (“obediência”) (Weber, 2004, p. 699).

Então, os gestores das escolas públicas, neste caso, apresentam um perfil burocrático, onde se restringem ao desempenho de suas meras funções, mesmo nos regimes democráticos, obedecendo a preceitos impostos pelos seus ordenadores.

[...] O poder de mando pode ter uma modesta aparência e o chefe quase sempre pode ser considerado como um “servidor” dos dominados. Isto ocorre quase sempre no chamado governo diretamente democrático. Se chama (sic) democrático por duas razões que não coincidem necessariamente: 1) porque se baseia na suposição de que todo o mundo está em princípio igualmente qualificado para a direção de assuntos comuns; 2) porque reduz ao mínimo o alcance do poder de mando. (Weber, 2004, p. 701).

De fato se refletirmos a partir do ponto de vista da obediência legalizada, os regulamentos, documentos normalizadores das funções, atribuições e da convivência nas relações interpessoais, são instrumentos com formato caracterizado de dominação legítima. (Weber, 2004, p. 175) “A gestão da escola, pela sua natureza política, é dominação, pois “para a vida cotidiana dominação é primariamente administração”. Isso denota que a condução do cotidiano da escola, fundem-se a gestão e o poder.

Todavia, as inquietações aqui expostas, pipocam numa dinâmica frenética de perguntas, que se tornam impossíveis de não expô-las, obviamente que neste meu humilde pensamento, do ponto de vista hipotético, me questiona de qual poder se falam? Pois, o posto não consegue responder as aflições quanto aos conceitos e princípios já efetivados ou omitidos.

Será que precisaremos apelar para os guardiões da constituição, bem como, para os poucos bons representantes do povo brasileiro, ou ainda para os guerreiros anônimos defensores da pátria? Ou oportunizar aos precursores do pensamento da liberdade, igualdade e fraternidade a uma esperança de redenção e da insurreição francesa? Porém não podemos perder de vista que, “A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos, pais) na gestão da escola” (Libâneo, Oliveira, e Toschi, 2012, p. 451). A participação ativa da comunidade escolar e do seu entorno propiciará uma experiência de compartilhamento do ponto de vista da qualidade escolar e do rendimento dos alunos, garantindo o sucesso social, profissional, econômico e, sobretudo, o sentido humanístico, para tanto, faz-se necessário a participação ativa na vida escolar destes alunos e suas relações no entorno e até em suas residências, com seus familiares, seja através de colaboradores ou comunidade escolar podendo ser colegiado, conselhos, grêmio estudantil, etc. Através do conjunto de ações pedagógicas envolvendo estes segmentos com a missão proposta, buscando atrair, cada vez mais, parceiros e colaboradores adquirindo bons resultados.

Um diálogo aberto sem limites específicos entre saberes diversos, sem foco voltado às estruturas de um determinado conhecimento, tendendo o olhar mais amplo do ponto de vista dos pressupostos teórico nas diversas áreas, se completando mutuamente num vai e vem visando à edificação da linha do entendimento, numa percepção melhor do argumento investigado.

Daqui em diante, irão ser confrontadas ideias e seus conceitos nas distintas áreas, com o propósito de fundamentar, destacando-se as áreas de gestão e educação e suas implicações jurídicas, numa analogia horizontal sem sobrepô-las ou exauri-las quanto ao conceito de gestão democrática participativa. Esses pressupostos agregarão informações

na investigação visando uma melhor abrangência dos processos gerenciais escolares com pretensões em auxiliar na formação de conceitos.

### ***Valores, Objetivos, Princípios e Dimensões da Participação.***

Do ponto de vista gerencial, faz-se necessário uma maior percepção quantos aos valores a serem empregados.

[...] São proposto os seguintes princípios da concepção de gestão democrático-participativa: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades; formação continuada; ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, sustentadas em uma busca de objetivos comuns. (Libâneo, Oliveira, e Toschi, 2012, p. 456).

Neste panorama quando encaixado de forma que o conhecimento seja apreendido e aplicado por todos, apontará para um processo ágil, fácil e, sobretudo, comprometido com os ideais educacionais, dirimindo obstáculos e gerando uma cultura de gestão participativa sólida para futuras gerações.

### ***Promoção da Participação Escolar***

A maioria das queixas dos gestores escolar é em relação ao comprometimento dos segmentos escolares, quanto às ações que se fazem necessária na organização escolar, levando-se em conta a falta de apoio dos professores, coordenadores, pais, etc., construindo um ambiente favorável com o propósito de promover a gestão escolar participativa.

Abre-se assim o diálogo e a expectativas centradas no âmago das ideias, deixando de fora as vaidades e seus destaques individualistas.

## CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO

### Tipos de Investigação

A pesquisa tem abordagem qualitativa/quantitativa, através de técnica correlacional mista com métodos e técnicas de coletas de dados diretamente através de (questionários, entrevistas e observação), ou seja, com foco voltado às inquietações na busca de soluções de início envolvendo seus amplos aspectos hipotéticos, explicitados, fomentando os experimentos de caráter empirista proposto.

### Níveis de Conhecimento

O nível de comprometimento e envolvimento da comunidade escolar, diante de experimento empírico, norteará uma alavancada no modo de gerenciamento escolar, apesar da convivência com o ambiente social e a rotina culturalmente aceitável, faz-se necessário uma observação mais aperfeiçoada para identificar os fatores que levam ao baixo rendimento, em detrimento de uma gestão educacional mais eficaz, participativa e transparente. Segundo (Pineda *et al.*, 1994 *apud* Alvarenga, 2014, p. 3), “a ciência é o resultado da investigação e a aplicação do método científico”.

Por serem investigadas as três dimensões basilares da gestão escolar: administrativo, pedagógico e financeiro, sugere uma abordagem tanto objetiva, quanto subjetiva, no sentido de trazer à luz da verdade a real situação da unidade escolar, onde propiciará a busca pela qualidade educacional.

Outrossim, será utilizado os métodos de observação participativa, demonstrável e ciências fáticas, tomando por base o tipo de investigação recomendada, que seja a mista ou qualitativo/quantitativa, possibilitando obter informações de maior profundidade e ao mesmo tempo maior amplitude do problema investigado.

A definição conceitual do termo “Demonstrável, pois através da utilização de métodos, técnicas e procedimentos empíricos, como observação, as provas objetivas e a experiência, submetem à prova os objetos e fenômenos em estudo sob condições controladas”.

(Alvarenga, 2014, p. 34).

## Desenho do Estudo

A população explorada e descrita foi alicerçada sem influência do pesquisador, tendo como protagonistas gestores; vice – gestores; coordenadores; funcionários; professores; alunos e pais, observando as relações interpessoais e profissionais, acontecimentos, conflitos, particularidades e perfil, sistematizando um fluxograma de acompanhamento.

**Figura 1 - Fluxograma da intenção da composição e alargamento da investigação**



Fonte: Elaborado pelo próprio pesquisador através dos dados da pesquisa (2017).

## Descrição da População e Amostra

Os Colégios pesquisados fazem parte do conjunto de patrimônios da Secretaria de Educação do Estado da Bahia estando localizados no Município de Dias d'Ávila na Região Metropolitana de Salvador no Estado da Bahia.

As referidas unidades escolares funcionam nos turnos: Manhã, Tarde e Noite com uma amostragem de 3.379 alunos matriculados em 2015, distribuídos nas modalidades de Ensino Médio, EJA e Profissionalizante, acompanhado do segmento pais com 1.535 integrantes.

Com uma Equipe Gestora composta por 2 Diretores, 1 Coordenador Pedagógico, e 164 Funcionários distribuídos nas duas Unidades de Ensino. O quadro docente é composto

por 92 Professores perfazendo uma amostragem de 5.188 pessoas, tendo em seu subconjunto um reflexo real do conjunto da população encontrada, a parte representativa extraída da população que será estudada, prever uma quantidade estimada em 893 pessoas onde correspondeu a uma amostra de 17,21%, subtraída do total da amostragem conforme tabelas a seguir.

**Quadro 1 - Os Colégios estão distribuídos da seguinte forma**

<b>Unidade</b>	<b>Esfera</b>	<b>Modalidade</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Edilson Freire	Estadual	Ensino Médio	2.674	51,54%
Moura Bastos	Estadual	Ensino Médio	2.514	48,46%
<b>Total</b>			<b>5.188</b>	<b>100%</b>

**Fonte: Dados fornecidos pela própria instituição de ensino através do questionário em 2017.**

**Quadro 2 - Quantidade de sujeitos do tipo 1 Equipe Gestora em Segmentos.**

<b>i</b>	<b>Fi</b>	<b>fri 5%</b>	<b>IC 95%</b>
Gestor	2	0,4	0,7
Vice-Gestor	6	0,11	2
Coordenadores	1	0,02	0,5
Funcionário	164	3,1	58,8
Professores	92	1,73	33
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>5%</b>	<b>95%</b>

**Legenda: n = nº de observações = frequência relativa 5%, IC 95% = intervalo de confiança.**

**Fonte: Elaborado pelo pesquisador.**

**Quadro 3 - Quantidade de sujeitos do tipo 2 (Pais e Alunos) participantes da pesquisa**

<b>i</b>	<b>Fi</b>	<b>fri 5%</b>	<b>IC 95%</b>
Pais	1.535	1,56	30
Alunos	3.379	3,44	65
<b>Total</b>	<b>4.914</b>	<b>5%</b>	<b>95%</b>

**Legenda: n = nº de observações = frequência relativa, IC 95% = intervalo de confiança.**

**Fonte: Elaborado pelo pesquisador.**

## **Local e Período do Estudo**

A pesquisa foi realizada em 02 unidades Colégio Estadual Professor Edilson Souto Freire localizado no Bairro da Urbis e Colégio Estadual Dr. Luis de Moura Bastos, localizado na Rua do Açúcar AV. Professor Luis de Moura Bastos, 165 Bairro Garcia d'Ávila, ambos no município de Dias d'Ávila - Região Metropolitana de Salvador - RMS/Bahia.

A região do município acima citado, historicamente conhecidos pelo cultivo de cana de açúcar e sua produção em usinas, cercado por olarias com fabricação de telhas, blocos e tijolos, bem como, tratamento das argilas para a produção do melhor artesanato da região, ligadas ao Polo Industrial de Camaçari da RMS e a força turística do seu litoral com belíssimas praias.

O estudo foi iniciado a partir de novembro de 2016 e desenvolvido até abril de 2017, completando seis meses de investigação da pesquisa.

## Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

Questionário misto com perguntas estruturadas fechadas de múltiplas escolhas devendo escolher as respostas de acordo com o critério do entrevistado e perguntas abertas feitas para pessoas selecionadas aleatoriamente pela amostra, onde se expressam livremente, índices do Censo Escolar, resultados finais aprovação, reprovação, sistema de transparências na escola, acompanhamento pedagógico por disciplinas, turma e turno investigado, frequências do corpo efetivo, observação semiestruturada, acreditando no acesso a informação.

Segundo (Pineda, 1994, p. 125 *apud* Alvarenga, 2014, p. 76), diz que “O instrumento, é o mecanismo que o investigador utiliza para coletar e registrar a informação: Entre estes se encontram, os formulários, as provas psicológicas, as escalas de opinião e de atitudes, as listas ou folhas de controle, entre outros”.

O instrumento de coleta utilizou-se da escala Likert de 5 pontos: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.

Igualmente, utilizando a Escala de Atitude ou de Opinião, orientado por (Alvarenga, 2014), que considera essa denominação quando se indaga a atitude ou opinião das pessoas, onde; 1 – Nunca; 2 – Raras vezes; 3 – Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 – Sempre. A escala pode ser formada por qualificações qualitativas, ou estabelece uma escala numérica quando diz que respeito às atitudes coletivas ou Individuais. Apresentando-se de diversas maneiras:

Sempre por imposição | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Sempre por consenso ou Muito insatisfeito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Muito satisfeito, ou ainda, |sempre disposto| |Demonstra intolerância| |Copera sem mostrar vontade| |Prefere trabalhar sozinho| |Não oferece nem aceita ajuda|.

Cada item constitui um indicador tendo que localizar as respostas que consideram mais adequadas a seus sentimentos e opiniões ao longo de uma escala.

O questionário iniciou com perguntas de cunho socioeconômico, bem como, rendimento escolar, número de reprovações e abandono, nível de escolaridade dos pais.

Na segunda etapa perguntas referentes a qualidade de ensino, a representatividade escolar do ponto de vista de todos, o nível de confiança estabelecida nas relações interpessoais e profissionais, bem como, o comprometimento de todos frente as questões escolares e relacional, igualmente, às agregações de capital intangível adquiridos ao longo do curso na instituição.

O instrumento traz também perguntas de caráter geral da relação entre pai/aluno/ escola; aluno/professor; aluno/aluno; aluno/gestão, sua percepção de futuro, tempo gasto com televisão e sua participação na vida escolar.

Aplicação de instrumentos de pesquisa com professores, equipe gestora e funcionários, com perguntas oito fechadas e duas abertas.

Também foi observado as relações entre o todo e suas rotinas, bem como, análise das respostas baseadas nos discursos cruzando com as respostas dos outros segmentos, visando extrair nas análises não estruturadas uma abordagem qualitativa durante o período da entrevista.

## Análises de Dados

O Plano de Análise dos dados foram feitos em tabela e gráficos no Microsoft Excel para realizar as interpretações e inferir nas conclusões, servindo para generalizar as conclusões obtidas com o estudo a toda população que integra o objeto de estudo e a estatís-

tica descritiva que servirá para resumir e apresentar os resultados de maneira organizadas, utilizando dados da literatura dos Institutos Governamentais para fins de validação.

## CAPÍTULO IV – MARCO ANALÍTICO

### Apresentação dos Dados Demográficos

As Tabelas trazem dados dispostos em segmentos das unidades de ensino, variável de pesquisa, frequência absoluta e frequência relativa em percentual.

#### Estudo Quantitativo

**Tabela 1 - Evolução das taxas de abandono e reprovação por etapa de ensino no período entre o 1º ano ao 3º ano, iniciado em 2013 e finalizando em 2015.**

Edilson Freire/Moura Bastos					
Anos	2013	2014	2015	fi	%
Abandono	130	112	82	324	44
Reprovação	174	128	111	413	56
<b>Total</b>	<b>304</b>	<b>240</b>	<b>193</b>	<b>737</b>	<b>100</b>

Fonte: QEDU/Ideb/Censo Escolar – 2016.

Os dados correspondem ao grupo do 3º ano das Unidades Escolares pesquisadas, levando em conta os anos de 2013, 2014 e 2015, como critério utilizado para acompanhar o desenvolvimento desses alunos desde seu ingresso no Ensino Médio até a sua suposta saída, observando as altas taxas de reprovação e abandono neste período.

**Tabela 2 - Média de Hora/Aula-Diária**

	Diurno	Noturno
Moura Bastos	3,3h	2,2h
Edilson Freire	3,9h	2,2h

Fonte: Fornecido pelas Unidades Escolares Pesquisadas - 2016.

A tabela trata da quantidade de horas que são oferecidas aos alunos durante o ano letivo, quando deveriam obedecer a Lei de Diretrizes e Bases, que regulamenta a Educação no Brasil, as escolas devem cumprir pelo menos 200 dias letivos anuais, distribuídos em dois semestres. Totalizando, no mínimo, 800 horas, ou seja, 48.000 minutos, (art. 24 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996).

**Tabela 3 - Amostragem por segmentos das Unidades Escolares**

<b>Segmentos</b>	<b>Quant.</b>	<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>fri%</b>
Alunos	3.384	1	1	14,29
Professores	92	2	1	14,29
Funcionários	164	6	1	14,29
Pais	1.539	92	1	14,29
Gestor	2	164	1	14,29
Vice-Gestor	6	1.539	1	14,29
Coord. Pedagógico.	1	3.384	1	14,29
	<b>5.188</b>	<b>Σ</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fonte: MEC/INEP/Censo Escolar-2016.**

A Amostragem apresenta 5.188 integrantes frequentando as Unidades Escolares Estaduais do Município de Dias d'Ávila, RMS- Bahia,

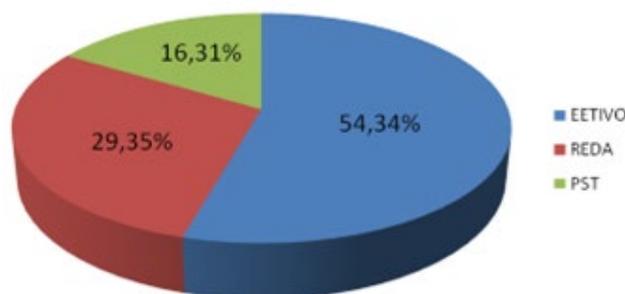
**Tabela 4 - Amostragem de docentes das UEs, por vínculo empregatício e gêneros em 2015.**

<b>SEGMENTO DOCENTES</b>				
<b>MASCULINO</b>	<b>Quant.</b>	<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>fri%</b>
EFETIVO	21	7	1	16,667
REDA	12	8	1	16,667
PST	8	12	1	16,667
<b>FEMININO</b>				
EFETIVO	29	15	1	16,667
REDA	15	21	1	16,667
PST	7	29	1	16,667
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>Σ</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fonte: Fornecido pelas Unidades Escolares Pesquisadas - 2016.**

A amostragem dos dados apresentam três modalidades de vínculos empregatícios e seus gêneros das Unidades Escolares do corpo docente distribuídos nas Unidades de Ensino, percebe-se que o número de professores feminino é maior nas duas unidades pesquisadas, bem como, são classificados em tipos de vínculos empregatícios, sendo eles EFETIVO, REDA e PST.

**Gráfico 1 - Vínculo dos Docentes das Unidades de Ensino em %**



Analisando o gráfico 1, quanto ao corpo docente dos colégios, identificamos que 54,34% são concursados, ou seja, EFETIVOS ingressaram no serviço público através de Concurso Público e que 29,35% são REDA, onde ingressaram no serviço público através de Concurso de Regime de Direito Administrativo e PST são 16,31% do quadro de docentes que ingressaram no serviço público através da Prestação de Serviço Temporário por indicação de terceiros.

**Tabela 5 - Carga horária da amostragem dos docentes em percentuais**

	40 horas	20 horas
Moura Bastos	55%	45%
Edilson Freire	72%	28%

**Fonte: Fornecido pelas Unidades Escolares Pesquisadas - 2016.**

A amostragem dos dados coletados no Censo Escolar/INEP-2015, sobre a Matrículas de 2015, dos alunos dos 3º anos das escolas públicas estaduais do Brasil, tendo como caráter específico e alvo de observação, chegar aos alunos do 3º ano do ensino médio e seus segmentos envolvidos, em duas Unidades Escolares do Município de Dias d'Ávila na Região Metropolitana de Salvador no Estado da Bahia, proposto como objeto de estudo desta dissertação.

**Tabela 6 - Amostragem da matrícula dos docentes em 2015, do 3º ano do ensino médio regular no Brasil até as unidades educacionais pesquisadas, sendo o público de alunos alvo.**

<b>Matriculas/2015 - 3º Ano do E. M. do País, Regiões, Estado, Município e Colégios.</b>	<b>Estimativas Populacionais</b>
Brasil	1.743.987
Região Nordeste	494.570
Bahia	121.886
Região Metropolitana de Salvador	31.083
Dias d'Ávila	808
Colégio Est. Professor Edilson Souto Freire	479
Colégio Estadual Dr. Luis de Moura Bastos	329

**Fonte: Censo Escolar/INEP 2016.**

A pesquisa foi organizada a partir da espontaneidade dos participantes. Porém por esta ser facultativa, alguns dos integrantes não apresentaram o interesse em compartilhar informações, o quantitativo amostral e sua amplitude em 17,21%, onde correspondem a 893 dos partícipes que foram subtraídos do total 5.188, integrantes da Amostragem, diluídos em Figuras, Quadros, Tabelas e Gráficos Estatísticos, visando demonstrar uma melhor interpretação dos dados coletados.

O foco central desta pesquisa é o 3º ano do ensino médio dos turnos matutino e vespertino das unidades escolares pesquisada, bem como, dos segmentos envolvidos neste período de atividades laborais, por entender ser razoável a amostra apropriada, acompanhando seu desenvolvimento e participação na construção do conhecimento tendo como parâmetro os anos de 2013 a 2015.

**Tabela 7 - Amostra das Unidades Escolar nos segmentos pesquisados.**

<b>SEGMENTOS</b>	<b>Quant.</b>	<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>fri%</b>
Alunos	808	1	1	14,3
Coordenador	1	2	2	28,5
Funcionário	21	21	1	14,3
Gestor	2	28	1	14,3
Pais	31	31	1	14,3
Professor	28	808	1	14,3
Vice-gestor	2		0	0
<b>Total</b>	<b>893</b>	<b>Σ</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados. (2016)**

Na tabela 7, os segmentos foram colocados em ordem alfabética, também foi ob-

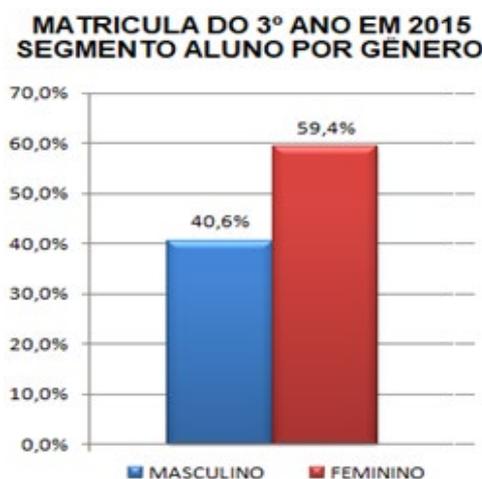
servado que há carência de dados de alguns membros nos segmentos, onde deixaram de participar da pesquisa ou por não existirem nas Unidades Escolares, sendo confirmado pela equipe gestora a falta de alguns profissionais da educação nas unidades, bem como, por não terem interesse em participar da pesquisa apresentada. Foi observado também a ausência dos segmentos gestor, vice-gestores e pais nos Colégios, em tempo que a amplitude da amostra analisa-se sua tabela de Frequência Absoluta e Relativa, em seu detalhamento como: número de elementos coletados, número de classes, amplitude das classes, Limites Aparente e Reais da amostra.

**Tabela 8 - Amostragem da matrícula 2015, por unidade, gênero da 3ª série do Ensino Médio Regular.**

<b>SEGMENTO ALUNO POR GÊNERO</b>		
<b>Unidade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Moura Bastos	328	40,6
Edilson Freire	480	59,4
<b>Total</b>	<b>808</b>	<b>100</b>

Fonte Censo Escolar/INEP 2015.

**Gráfico 2 - Amostragem da matrícula 2015, por gênero em percentual total do 3º ano do Ensino Médio Regular.**



Fonte Censo Escolar/INEP 2015.

O gráfico acima descreve os percentuais dos gêneros encontrados nas unidades pesquisadas com matrículas do 3º ano do ensino médio em 2015.

**Tabela 9 - Amostragem sobre a quantidade do gênero com idade entre 14 a 18 anos, distribuídos nos três turnos nos conglomerados.**

	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>fri%</b>
Moura Bastos	300	443	743	1	50
Edilson Freire	300	450	750	1	50
<b>Total</b>	<b>600</b>	<b>893</b>	<b>Σ</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

**Fonte: MEC/INEP/Censo Escolar-2016.**

Os dados dispostos traz uma amostragem sobre a percentualidade do gênero de alunos com idade entre 14 a 18 anos, distribuídos nos três turnos dos conglomerados.

**Tabela 10 - Amostragem sobre a quantidade de gênero por alunos com a idade acima de 19 anos, distribuídos nos turnos dos colégios.**

	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>fri%</b>
Moura Bastos	311	491	802	1	50
Edilson Freire	297	471	768	1	50
<b>Total</b>	<b>608</b>	<b>962</b>	<b>Σ</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

**Fonte: MEC/INEP/Censo Escolar-2016.**

Percebe-se que a quantidade total do gênero feminino corresponde a 61,3% e o gênero masculino corresponde a 38,7%, predominando o gênero feminino com uma diferença de 22.6%.

As distorções apresentadas sobre idade/série, apontam para o convívio entre alunos em sala de aula. Há um debate sobre esse assunto que trata sobre idades acima da média compostas as faixas etárias ditas ideais aos anos de série em sala de aula, visto que, as ideias, atitudes e conceitos que esse público traz, podem produzir conflitos no campo das ideias e no convívio social, ainda que a gestão proporcione ao grupo em questão o regimento escolar, que é um instrumento limitador dos excessos produzidos no âmbito geral. Estes conflitos são inevitáveis e muito estressantes para a equipe gestora, todavia é possível elaborar projetos de consciência e tolerância com o propósito de conscientiza-los minimizando bullying, opressão, submissão, discriminação, violência, intolerância, drogas no cotidiano escolar.

**Tabela 11 - Evolução das taxas de abandono e reprovação por etapa de ensino no período entre o 1º ano ao 3º ano, iniciado em 2013 e finalizando em 2015.**

<b>Ano</b>	<b>Abandono</b>	<b>Reprovação</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
2013	130	174	304	41,25
2014	112	128	240	32,56
2015	82	111	193	26,19
<b>Total</b>	<b>324</b>	<b>413</b>	<b>737</b>	<b>100</b>

**Fonte: QEDU/Ideb/Censo Escolar – 2016.**

Os dados correspondem ao grupo do 3º ano das Unidades Escolares pesquisadas, observando os anos de 2013, 2014 e 2015, como critério utilizado para acompanhar o desenvolvimento desses alunos desde seu ingresso no Ensino Médio até a sua suposta saída, observando as altas taxas de reprovação e abandono deste período.

## **Análises dos Dados**

Aqui iremos analisar os dados posicionando-se na reflexão, crítica e conversando com os atores envolvidos.

A pesquisa foi baseada em questionários, tendo como protagonistas todos segmentos das Unidades Escolares pesquisadas do Ensino Médio no Município de Dias d'Ávila – Bahia, dando início com os segmentos dos Diretores dos colégios acima apresentados.

O conceito entre diretor, administrador e gestor escolar está na acepção do papel que exerce ou exercia ao longo do tempo, e que de acordo com as adaptações do período, fazia-se necessário uma mediação administrativa com maior ou menor austeridade aos subordinados, diante dos objetivos e problema encontrado.

[...] A diferença entre ser diretor, administrador ou gestor escolar não está apenas no nome, mas no conceito que dá sentido a cada uma destas funções. O atual gestor já foi denominado diretor ou administrador escolar; mas em determinado momento, contudo, percebemos que tais termos não eram suficientemente rigorosos para definir as funções desse profissional. Então, hoje consideramos que o termo “gestor” seja mais adequado para definir o perfil do profissional que procuramos. (Paris, 2010, p. 1).

Essas funções passavam por diversas formas gerenciais onde, muitas vezes, o diretor usava “mão de ferro”, noutras, o administrador se preocupava com o desempenho do funcionário, até chegar a função de gestor que visa um gerenciamento participativo com métodos tático e estratégicos, estabelecendo formas gerencial onde todos precisam estar

envolvidos no processo, visando bons resultados educacionais, em razão da organização escolar e o sucesso da aprendizagem.

- Dados do segmento Diretores das Unidades Escolares pesquisadas.

**Quadro 4 - Amostra do segmento diretor das unidades educacionais.**

<b>Unidades</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Moura Bastos	1	50
Edilson Freire	1	50
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

**Quadro 5 - Perguntado sobre o tempo de experiência dos diretores.**

<b>Unidades</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Moura Bastos	150	17,05
Edilson Freire	730	82,95
<b>Total</b>	<b>880</b>	<b>100</b>

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Os dados acima exibe o tempo de experiência dos diretores das unidades escolares públicas pesquisadas, seja na escola atual ou ao longo da carreira, mostra além das duas diferenças marcantes entre os gestores, que também de menor tempo de experiência, nunca gerenciou uma unidade escolar e que nessa Unidade Escolar seria sua primeira experiência como diretora.

## Estudo Qualitativo

**Quadro 6 - Quanto a formação acadêmica desses gestores.**

<b>Unidades</b>	<b>Nível Superior</b>	<b>Pós Graduada</b>	<b>xi</b>	<b>%</b>
Moura Bastos	1	-	1	33,33
Edilson Freire	1	1	2	66,67
<b>Total</b>	<b>Σ</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Quanto aos gestores das unidades escolares pesquisadas, uma possui nível superior e a outra gestora possui pós-graduação, porém ambas se queixam em não passarem por Formação Continuada, uma vez que, é obrigação do Estado e direito do professor, em detrimento da qualidade de ensino, do aperfeiçoamento e atualização gerencial.

#### Quadro 7 - Perguntado qual a forma de acesso ao cargo de diretor.

Unidades	Indicação Política	Processo Seletivo	xi	%
Moura Bastos	1	-	1	50
Edilson Freire	-	1	1	50
<b>Total</b>	<b>Σ</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Uma das gestoras teve seu acesso ao cargo de direção através de concurso e processo seletivo, o que está de acordo com a legislação em vigor e que contribuiu muito para sua aceitação junto a comunidade, quanto ao acesso ao cargo de Diretor que possui hoje, admitida através de lei 8.261, de 29 de maio de 2002. Enquanto que a outra diretora, lamentavelmente, fora empossada para o cargo de direção do colégio, através da indicação política de um determinado vereador do município, o que se encontra em desacordo às exigências da lei acima citadas, respaldada através do decreto nº 16.385 de 26 de outubro de 2015, contrariando o processo legítimo e democrático.

#### Quadro 8 - Perguntado se as unidades escolares possuíam o PPP?

Unidade	Possuem PPP
Moura Bastos	Não
Edilson Freire	Sim

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

No quadro apresentado a gestora do Colégio Moura Bastos disse que não possui o Projeto Político Pedagógico em sua Unidade escolar, enquanto que a gestora do Colégio Edilson Freire informa que possui o Projeto Político Pedagógico em sua Unidade Escolar e que o utiliza nas ações do ano letivo.

#### Quadro 9 - As Unidades Escolares possuem Colegiado Escolar?

Unidade	Possuem Colegiado
Moura Bastos	Sim
Edilson Freire	Sim

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Perguntado as gestoras se as Unidades Escolares possuía Colegiado Escolar e ambas responderam que sim, e que o colegiado escolar sempre fora atuante.

#### Quadro 10 - Pais e alunos participam do Colegiado Escolar?

Unidade	Pais e Alunos participam do Colegiado
Moura Bastos	1
Edilson Freire	5

Legenda: 1 - Nunca; 2 – Raras vezes; 3 – Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 – Sempre

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

A gestora do Colégio Edilson Freire afirma que sim, que pais e alunos participam das decisões do Colegiado Escolar quando necessário através de convite notificado, diferentemente da gestora do Colégio Moura Bastos, que pais e alunos geralmente não participam das decisões com o colegiado e que é muito difícil reuni-los, afirma ter decidido sem a presença deles e que muitas vezes precisa tomar decisão sozinha.

#### Quadro 11 - O Plano de Gestão foi elaborado e discutido com a comunidade escolar?

Unidade	Plano/Gestor
Moura Bastos	1
Edilson Freire	5

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados. (2016).

Legenda: 1 - Nunca; 2 – Raras vezes; 3 – Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 – Sempre

A gestora do Colégio Edilson Freire afirma que, tanto foi elaborado quanto foi discutido com a comunidade, diferentemente da gestora do Colégio Moura Bastos, que afirma tanto não ter elaborado, quanto não ter discutido com a comunidade o Plano/Gestor.

#### Quadro 12 - Pais e alunos decidem em conjunto sobre compras e serviços do colégio?

Unidade	Decisões Licitatórias
Moura Bastos	5
Edilson Freire	5

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados. (2016)

Legenda: 1 - Nunca; 2 – Raras vezes; 3 – Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 – Sempre

As duas diretoras dizem que sim, porém, observando a fala da gestora do Colégio Moura Bastos, percebe-se contradição, uma vez que, no Quadro 08 a mesma informa que esses segmentos não participam do colegiado.

**Quadro 13 - O colégio que gerenciam estabelece ações e deliberações onde previamente são discutidas e decididas em conjunto com a comunidade escolar?**

<b>Unidade</b>	<b>Decisões Participativas</b>
Moura Bastos	5
Edilson Freire	5

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados. (2016)**

**Legenda: 1 - Nunca; 2 – Raras vezes; 3 – Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 – Sempre.**

Ambas gestoras afirmam categoricamente que, seus colégios buscam gerenciar a comunidade escolar democraticamente.

**Quadro 14 - Os pais participam dos projetos e decisões do colégio?**

<b>Unidade</b>	<b>Grau de Participações dos Pais</b>
Moura Bastos	1
Edilson Freire	2

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

**Legenda: 1 - Nunca; 2 – Raras vezes; 3 – Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 – Sempre.**

As duas afirmam que os pais não participam de nenhuma ação do colégio, contradizendo as afirmativas do quadro anterior.

**Quadro 15 - Quais discussões e decisões que Pais e Alunos participam no Colégio?**

<b>Unidade</b>	<b>Participações Pais/Alunos</b>
Moura Bastos	Não soube responde
Edilson Freire	Eleição para Diretor

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Mais uma vez as diretoras se contradizem quando informam que não sabem responder e que os segmentos participam de Eleições para Dirigente Escolar, pois logo no Quadro 14 acima é informado que esses segmentos não participam do cotidiano escolar.

**Quadro 16 - Como se apresenta a frequência dos professores?**

<b>Unidade</b>	<b>Frequência/Professores</b>
Moura Bastos	1
Edilson Freire	3

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados. (2016)**

Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	Muito satisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	------------------

**Legenda:**

A diretora do Colégio Moura Bastos continua sem saber responder sobre seus segmentos escolares, passando uma ideia de gestão desinformada dos problemas locais, enquanto que a gestora do Colégio Edilson Freire informa que a frequência dos Professores é regular, só precisamos entender melhor esta regularidade apontado pela diretora ou se quis dizer que, de vez em quando o professor falta ou se, realmente o segmento frequenta com responsabilidade às suas atividades laborais, sem apresentar infrequências no cotidiano escolar.

**Quadro 17 - Quando os professores faltam, repõem essas aulas?**

<b>Unidade</b>	<b>Reposição/Aula</b>
Moura Bastos	2
Edilson Freire	3

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados. (2016)**

**Legenda: 1 - Nunca; 2 – Raras vezes; 3 – Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 – Sempre.**

Para variar, claramente, a diretora do Colégio Moura Bastos não tem o controle do expediente da Unidade Escolar que gerencia. Já a diretora do Colégio Edilson Freire se contradiz quando confrontado essa a resposta de que os professores as vezes repõem suas faltas, com o quadro 15, onde responde que esses professores têm frequência regular.

**Quadro 18 - Quanto as Atividades Complementares, os professores as cumprem com total responsabilidade?**

<b>Unidade</b>	<b>A.C./Professores</b>
Moura Bastos	5
Edilson Freire	5

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados. (2016)**

**Legenda: 1 - Nunca; 2 – Raras vezes; 3 – Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 – Sempre.**

A Atividade Complementar (AC) se constitui como um espaço/tempo inerente ao trabalho pedagógico do(a) professor/a, destinados ao planejamento e organização das atividades a serem realizada de forma individual ou coletiva. Portanto envolve os segmentos de Coordenadores e Professores para conduzirem e praticarem as atividades pedagógica e metodológica.

### Quadro 19 - O coordenador pedagógico acompanha as atividades curriculares?

Unidade	Acompanhamento Pedagógico
Moura Bastos	1
Edilson Freire	5

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Legenda: 1 - Nunca; 2 – Raras vezes; 3 – Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 – Sempre.

Uma diretora queixa quanto a inexistência de Coordenador Pedagógico em sua Unidade Escolar e da outra unidade que só dispõe do profissional em um turno, deixando a desejar nos demais, ficando praticamente impossível alavancar a aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento das unidades escolares, quando o quadro de profissionais não se apresenta coadunado com as condições necessárias ao bom desenvolvimento educacional, pois esses profissionais, técnicos dessas áreas específicas e necessárias às atividades laborais, suprem as demandas pedagógicas, sobretudo no crescimento quanto ao saber do aluno, é necessário que as autoridades competentes entendam a importância de manter nos quadros de funcionários da Unidades escolares os Coordenadores Pedagógicos.

Só poderemos afirmar sobre a aprendizagem dos alunos, bem como, o desenvolvimento de uma Unidade Escolar, se todos profissionais estiverem presentes e atuantes nos projetos pedagógicos, com as necessidades básicas atendidas, pois, esses técnicos quando estão à disposição do rendimento escolar, são de extrema importância para o crescimento da aprendizagem do alunado, contribuindo para o aumento do cenário no rendimento do aluno e na elevação do IDEB.

Tê-los nos quadros de funcionários da unidade escolar é de vital importância para o desenvolvimento educacional de qualquer instituição, no entanto o que se percebe é uma carência, sem medidas, desses imperativos profissionais nas unidades educacionais pesquisadas, hoje uma prática comum em quase todas escolas de ensino médio no Estado da Bahia.

O que é percebido como um equívoco por parte do Governo Estadual e da Secretaria de Educação do Estado da Bahia.

A educação de qualidade perpassa por uma busca incessante das instituições de ensino de todo país, todavia, para que se torne realidade serão necessários um conjunto de

ações que, além de manter as atividades em grupo, que tenham também uma administração onde a prioridade seja a formação contínua dos docentes, com o propósito de contribuir para o processo da qualidade de ensino.

Voltar o olhar identificando as necessidades dos docentes a descobrir portas que fomentem a tão perseguida qualidade, poderá ser o desafio do milênio e ao mesmo tempo precisaria ser encarado como possível de se conquistar.

O coordenador pedagógico é quem tem a chave para abrir essas portas articulando com todos envolvidos através do processo.

Cabendo-lhes acompanhar, avaliar e até propor adequações das atividades pedagógicas e metodológicas, estimulando professores. Contudo, é preciso percepção e sensibilidade para identificar e mediar necessidades dos discentes, bem como, dos docentes e de todos os segmentos nas unidades de ensino, propiciando delegações participativas.

- Dados do segmento Coordenador Pedagógico das Unidades Escolares pesquisadas.

**Quadro 20 - Amostragem do segmento dos Coordenadores Pedagógico existentes nas Unidades Escolares pesquisadas.**

<b>Amostragem do Segmento Coordenador Pedagógico</b>								
<b>Unidade</b>	<b>Quant.</b>	<b>Gênero</b>	<b>Turno</b>	<b>C.H</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo</b>	<b>Vínculo</b>	<b>Satisfeita</b>
Edilson Freire	1	Feminino	Matutino	20	42	18	Efetivo	Sim
Moura Bastos	0	0	0	0	0	0	0	0

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

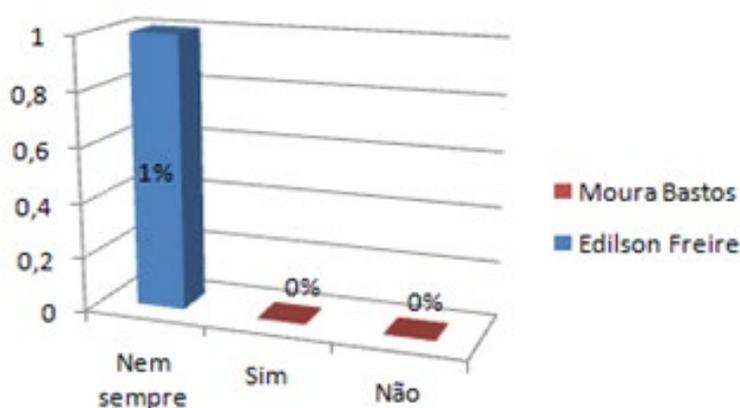
O quadro acima mostra que a Unidade Escolar Edilson Freire possui uma Coordenadora Pedagógica, com tempo de experiência na função, vínculo empregatício efetivado através de concurso público, com 20 horas semanais, atendimento das suas atividades laborais só no turno matutino, com compromisso e por consequência se realiza na profissão que escolheu.

O Colégio Moura Bastos, não dispõe do profissional Coordenador Pedagógico, abrindo assim um abismo entre a organização escolar e o aprendizado, pois a função desse profissional é desempenhar papéis que envolve coordenar, planejar e acompanhar todo

o processo didático pedagógico, sem ter noção de limites termina por acumular múltiplas tarefas onde seria possível delegar a outrem num engrenagem participativa, tendo assim, mais tempo para realizar tarefas mais significativas.

Uma gestão democrática busca desenvolver os princípios da gestão participativa, tendo o gestor e o coordenador como mediadores das ligações entre escola – comunidade – família, exercitando uma relação orgânica entre a direção e as participações dos membros da equipe escolar alternando as múltiplas responsabilidades institucionais.

**Gráfico 3 - Perguntado se haveria acompanhamento pedagógico na unidade escolar?**

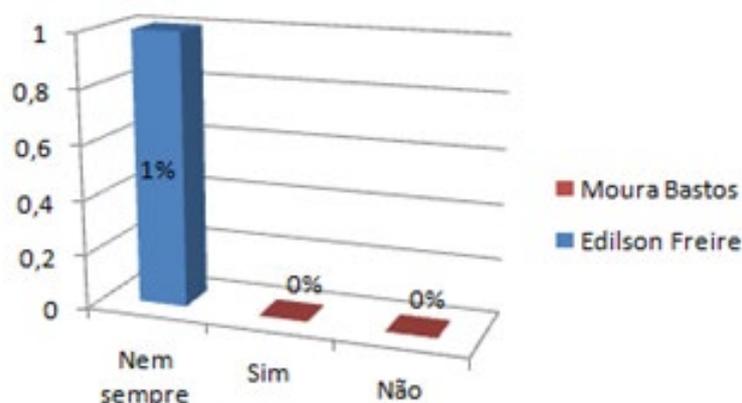


**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Analisando o gráfico acima é fato que a Coordenação Pedagógica do Colégio Edilson Freire dispõe de 1/3 das funções deste profissional em suas atividades laborais apenas 20 horas semanais e que o mesmo só atende a um turno de suas funções, em razão de estar contratada pela SEC para atuar em apenas 13 horas prevista e programada pelo sistema da Secretaria da Educação e 07 horas de Atividades Complementares, o que é muito pouco para Acompanhar o desenvolvimento da aprendizagem do aluno bem como os alinhamentos das ações, bem como, o acompanhamento dos conteúdos programáticos.

Quanto ao colégio Moura Bastos, não obtivemos respostas em relação a estratégia pedagógica aplicada, em razão da mesma não dispor, em seu quadro funcional, o profissional desta área de conhecimento, ficando assim a desejar, quanto ao desenvolvimento das atividades pedagógicas, bem como o desenvolvimento e o sucesso dos alunos.

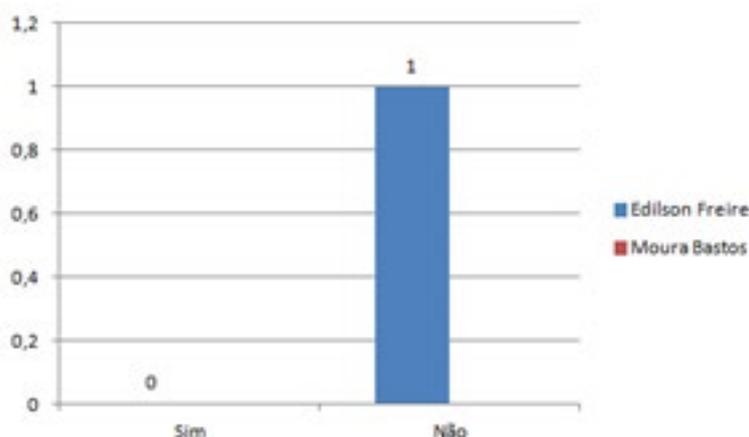
**Gráfico 4 - Perguntado se os conteúdos aplicados em sala de aula são interdisciplinares aproximando-se do cotidiano do aluno?**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Este gráfico confirma análise feita no gráfico 14, onde foi percebida uma falha na aquisição do recurso humano, não condizente com a necessidade básica da educação básica, tanto para o Colégio Edilson Freire quanto para o Colégio Moura Bastos. O que demonstra claramente o descaso das autoridades quanto às carências apresentadas e o desrespeito a LDB.

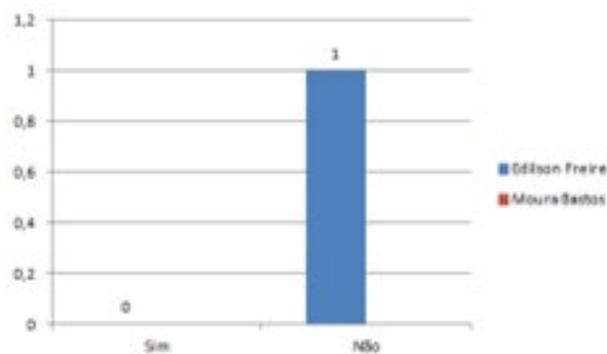
**Gráfico 5 - Perguntado se haveria algum projeto onde se visa o desenvolvimento da aprendizagem, a partir das carências detectadas nas avaliações dos professores?**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

O gráfico apresenta resposta negativa apontada pela coordenadora do Colégio Edilson Freire, o que já era de se esperar. Quanto ao Colégio Moura Bastos apresenta carência do profissional Coordenador Pedagógico em sua unidade de ensino, confirmando a análise crítica anterior.

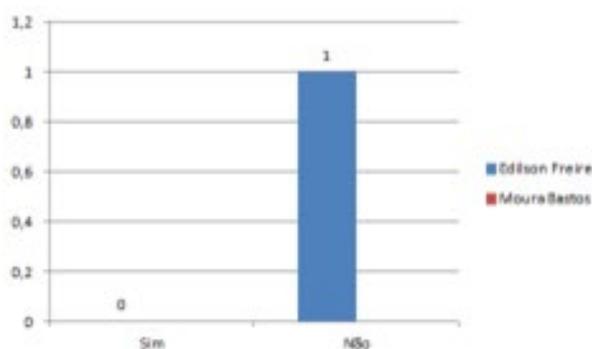
**Gráfico 6 - Perguntado se há uma participação da comunidade escolar nas deliberações dos Projetos desenvolvidos no Colégio?**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Como foi possível observar o gráfico também apresenta uma relação distante entre a equipe gestora e a comunidade escolar, quase que isoladas entre si e entre os segmentos, quanto as decisões que precisariam serem tomadas coletivamente, numa prática democrática e participativa, para poder fundamentar o discurso de que trata o objeto de uma gestão democrática, o que fica subentendido que não existe tanto no Colégio Edilson, nem tão pouco, no colégio Moura Bastos.

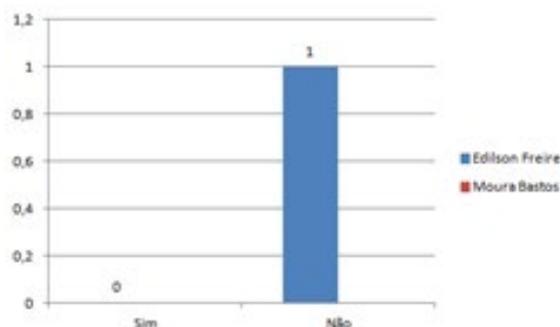
**Gráfico 7 - Perguntado se os recursos financeiros eram discutidos, fiscalizados e executados juntamente com a comunidade?**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Fica evidente o desinteresse da equipe gestora em aceitar a gestão participativa em ambos colégios.

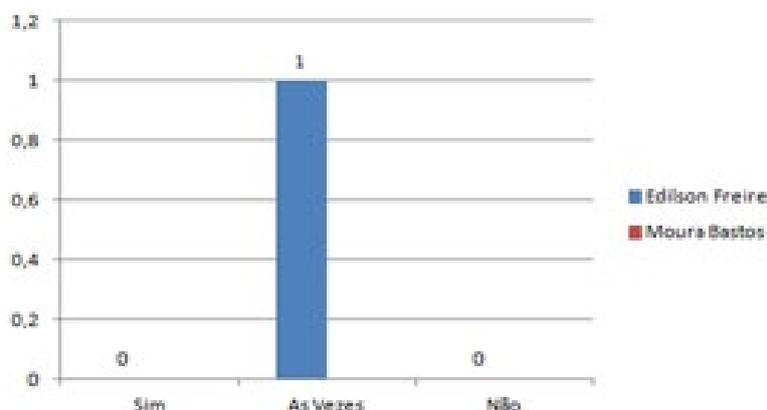
**Gráfico 8 - Perguntado se as condições de trabalho eram favoráveis ao desenvolvimento das atividades laborais e se os Docentes estariam aptos a trabalhar projetos?**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Ao forçar esta pergunta, conteria compreender se o objetivo estaria sendo alcançado ou se haveria carência em desenvolver projetos pedagógicos que visassem facilitar a aprendizagem. Na busca de apoio junto ao planejamento pedagógico, que fora desenvolvido na semana pedagógica anual. Portanto, faz-se necessário que as autoridades responsáveis ofertem cursos de formação continuada, nas áreas de formação desses docentes, contemplando a construção de projetos interdisciplinares, bem como, acompanhamento avaliativo em sua execução, alinhado as ações, com o propósito de corrigir distorções que possam prejudicar a aprendizagem desse alunado, bem como, oferecer condições básicas no ambiente, onde propicie uma integração equilibrada entre o aprendizado e o ambiente vivenciado no cotidiano desses profissionais.

**Gráfico 9 - Perguntado se existe dificuldade em se relacionar com outros segmentos da equipe gestora?**

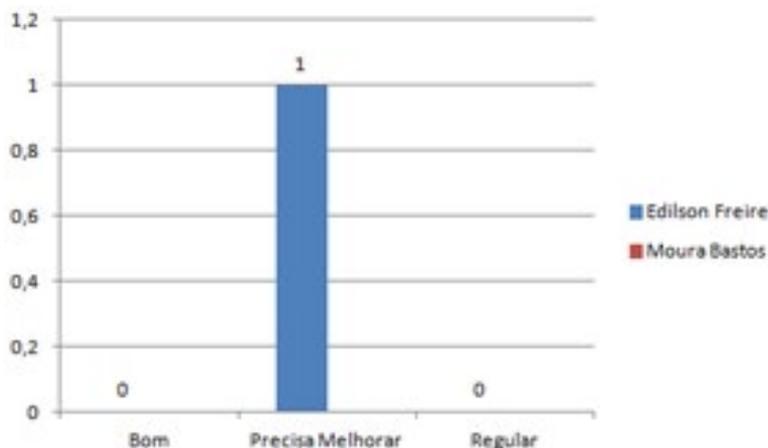


**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

A coordenadora do Colégio Edilson Freire informa no gráfico que “As Vezes” percebe que os segmentos não se entendem, mudando o foco da discussão dos problemas

institucionais, para os pessoais.

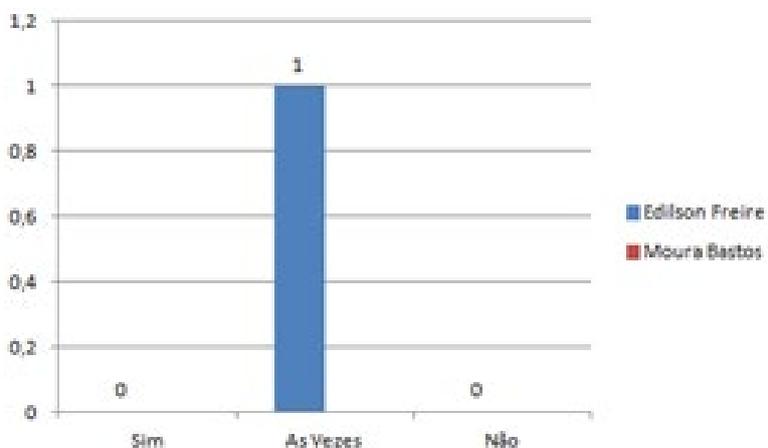
**Gráfico 10 - Como você percebe o colégio que trabalha e se você se ver como proativa nas ações do seu colégio?**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Percebe-se uma consciência quanto as carências existentes, ao mesmo tempo em que apresenta uma motivação na continuação do seu trabalho hoje, face a construção de uma gestão participativa.

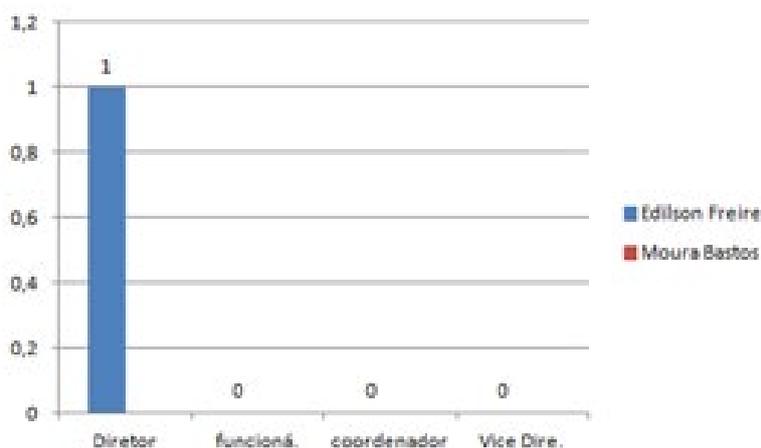
**Gráfico 11 - Perguntado se o colegiado escolar é atuante em seu colégio**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Nota-se que o colegiado escolar só seria atuante se, por ventura, respirasse gestão participativa, obviamente que não é o caso.

**Gráfico 12 - Partindo de suas percepções funcionais lhe foi perguntado quem organiza e orienta as atividades coletivas da Unidade Escolar?**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Partindo desse pressuposto, percebe-se claramente que falta à coordenadora pedagógica do Colégio Edilson Souto Freire, a ideia de uma gestão participativa, onde todos são responsáveis e corresponsáveis pelas atividades gerenciais, pedagógicas, administrativa e financeira do colégio.

Nas perguntas semiestruturadas à Coordenadora Pedagógica do Colégio Edilson Freire, afirma que já está atuando na profissão a mais de 20 anos e que, especificamente, tem experiência no colégio em que trabalha a mais de 01 ano e mais de 18 anos atuando na profissão em outros colégios públicos. E que suas atribuições são de coordenar, organizar, nortear, fazer refletir, atender e acompanhadas as atribuições dos docentes, em detrimento das práticas pedagógicas e que o desempenho escolar, organização coletiva são atribuições do diretor da Unidade Escolar.

Quanto as suas considerações respondeu que: “A atuação da equipe gestora em parceria com a coordenação pedagógica é imprescindível na organização coletiva do trabalho pedagógico”. Eu acrescentaria que todos os segmentos precisam estar em sintonia com o projeto adotado pela comunidade escolar, afinados com as rotinas, ações, deliberações, avaliações e resultados a fim de alcançar os objetivos esperados.

- Dados do segmento Docentes das Unidades Escolares pesquisadas.

**Quadro 21 - Amostragem dos Docentes das Unidades de Ensino pesquisadas por unidade, gênero e vínculo empregatício.**

<b>Gênero</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Masculino	8	36,36
Feminino	14	63,64
Total	22	100

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

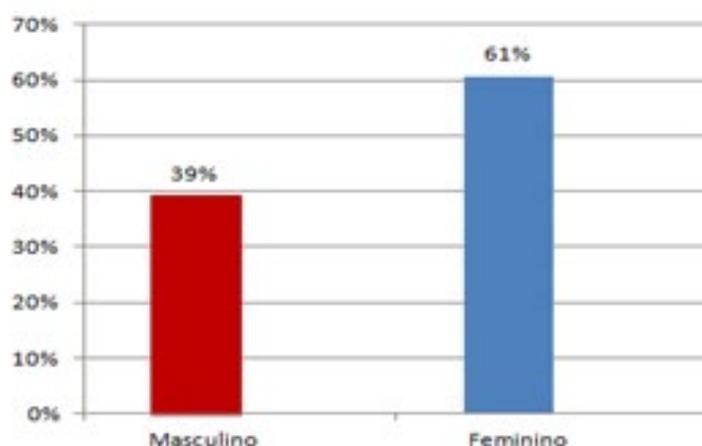
Os docentes foram pesquisados e classificados observando os diferentes colégios, seus gêneros e vínculos empregatícios, correspondendo a 100% do total geral do quadro funcional ativo nas duas unidades, retirando uma amostra de 28 professores, perfazendo um percentual de 30,43% do total nas duas unidades de ensino.

**Quadro 22 - Amostra dos docentes das unidades de ensino pesquisadas por unidade, gênero e vínculo empregatício.**

<b>SEGMENTO DOCENTES</b>				
<b>MASCULINO</b>	<b>Quant.</b>	<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>fri%</b>
EFETIVO	5	2	1	16,667
REDA	4	3	1	16,667
PST	2	4	1	16,667
<b>FEMININO</b>				
EFETIVO	9	5	2	33,333
REDA	5	9	1	16,667
PST	3			
Total	28	Σ	6	100

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

**Gráfico 13 - Amostra dos gêneros do total dos docentes das unidades de ensino do Grupo A e do Grupo B, pesquisadas em percentual.**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

O segmento docente foi analisado levando em conta a soma das unidades esco-

lares em seu total, correspondendo a 39,3% para o universo masculino e 60,7% para o universo feminino, perfazendo um percentual de 100% do total da amostra dos professores que correspondem a 30,43% subtraídos da amostragem apresentada.

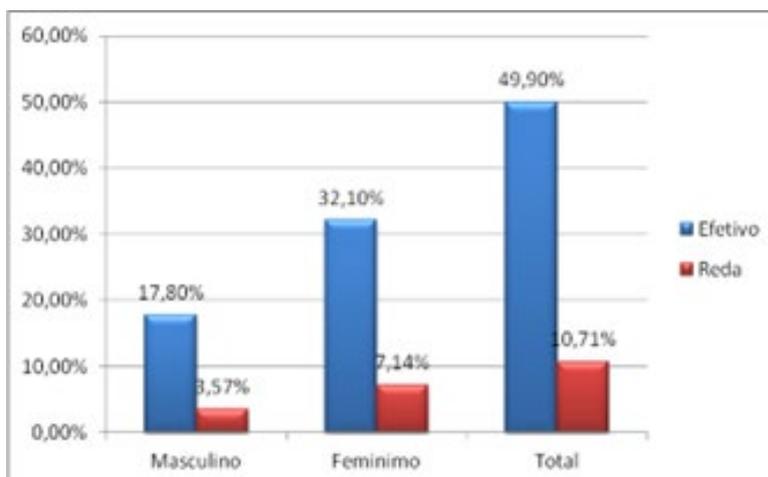
**Quadro 23 - Perguntado quantos docentes são adequados na formação com Licenciatura correspondente à disciplina que leciona?**

Gênero	Efetivo	Reda
Masculino	17,80%	3,57%
Feminino	32,10%	7,14%
Total	49,90%	10,71%

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

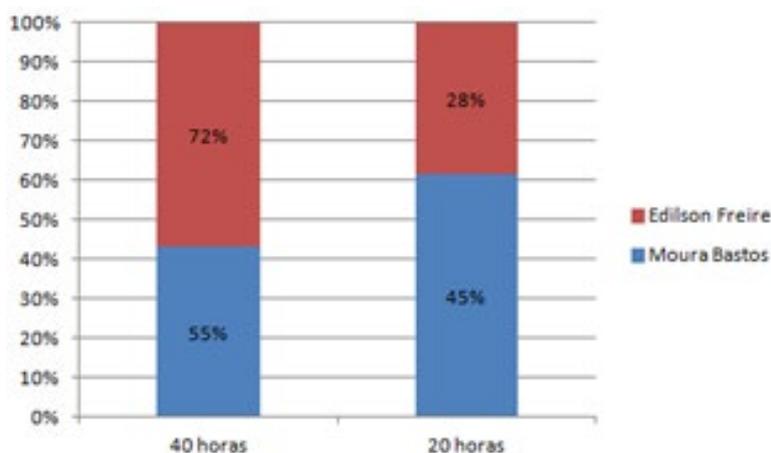
O quadro acima apresenta distorções quanto as adequações na formação dos docentes licenciados que ministram aulas nas unidades pesquisadas, os professores efetivos, ou seja, que passaram pelo processo seletivo através do concurso público, 49,9% estão lecionando nas disciplinas de formação obedecendo a exigência da Lei de Diretriz e Base. Já os professores contratados pelo Regime Administrativo – Reda só 10,71% estão lecionando nas disciplinas de formação, ficando 21,43% em distorção da formação exigida na disciplina. Já os professores do regime PST, contratado através da Prestação de Serviços Temporária, 17,85% do número total da amostra do segmento professor, apresentam uma grande possibilidade de não terem as qualificações exigidas quanto à especificidade que a licenciatura requer.

**Gráfico 14 - Traz as adequações da formação dos professores com licenciatura correspondente à disciplina que lecionam na unidade escolar, em percentual.**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

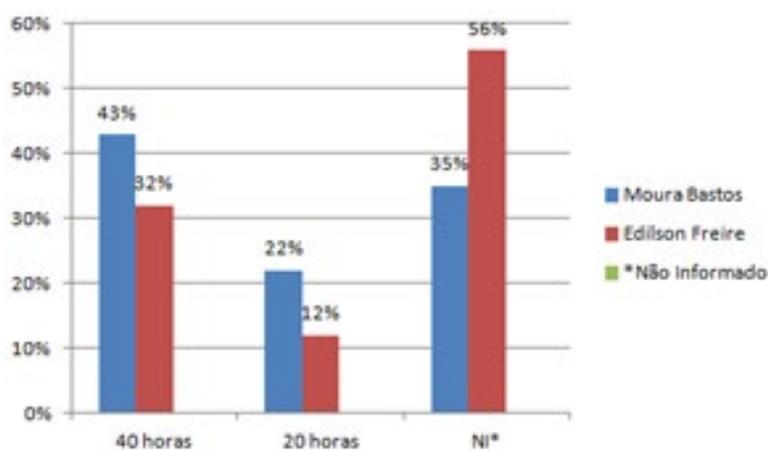
**Gráfico 15 - Perguntado qual a carga horária do docente nas unidades pesquisadas?**



Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Quanto a carga horária distribuída para os professores traz um certo equilíbrio, tendo em vista que, esses horários são distribuídos nos três turnos, oferecendo ao professor uma maior liberdade de escolha para atuar em suas atividades laborais.

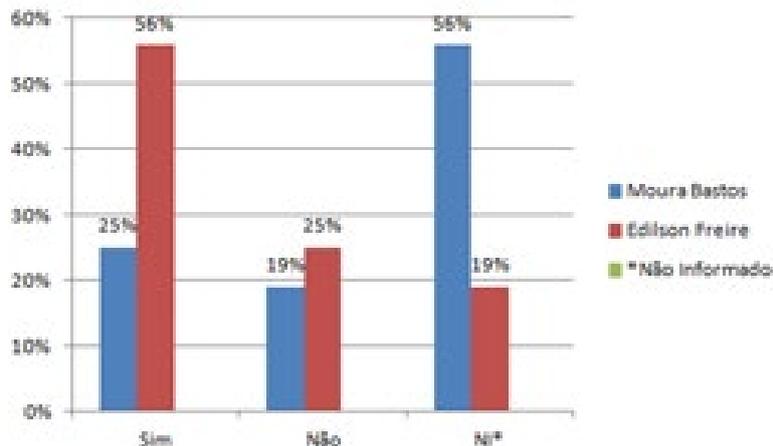
**Gráfico 16 - Perguntado se esse professor tem alguma carga horária em outras unidades de ensino, fora dos colégios pesquisados?**



Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

O gráfico nos traz problemas em ajustar essa carga horária, excedente ou complementar, onde leva o profissional a trabalhar em outras instituições, tanto pública (federal e municipal) como privada, acredito que este profissional terá dificuldade em dar assistência adequada quanto ao tempo e a qualidade que se espera.

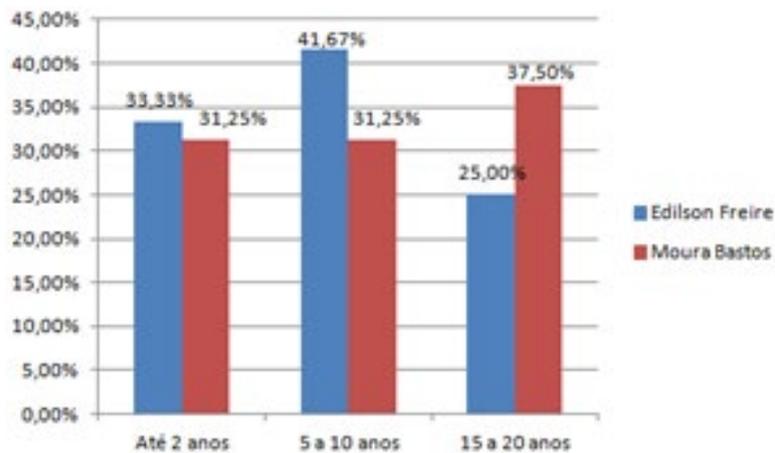
**Gráfico 17 - Perguntado se haveria acompanhamento pedagógico no colégio com a Coordenadora Pedagógica?**



Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

São preocupantes os dados apresentados, imagino que o rendimento do alunado está bem abaixo do esperado ou planejado.

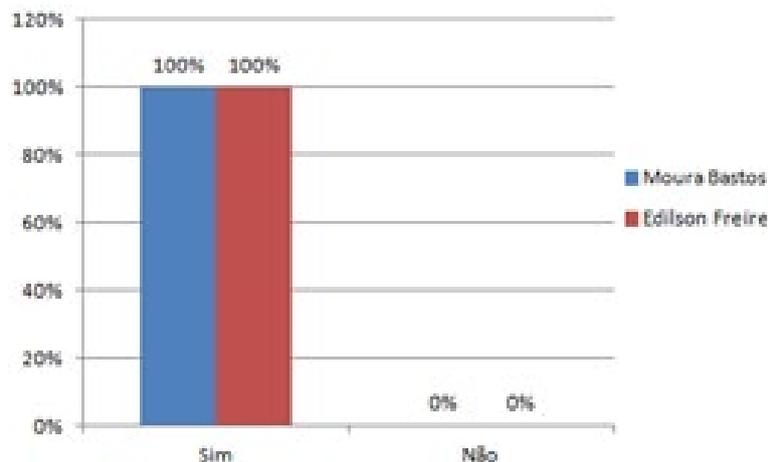
**Gráfico 18 - Perguntado a quanto tempo atua na disciplina que leciona na Unidade Escolar?**



Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Os dados apresentam uma experiência bem equilibrada entre os professores.

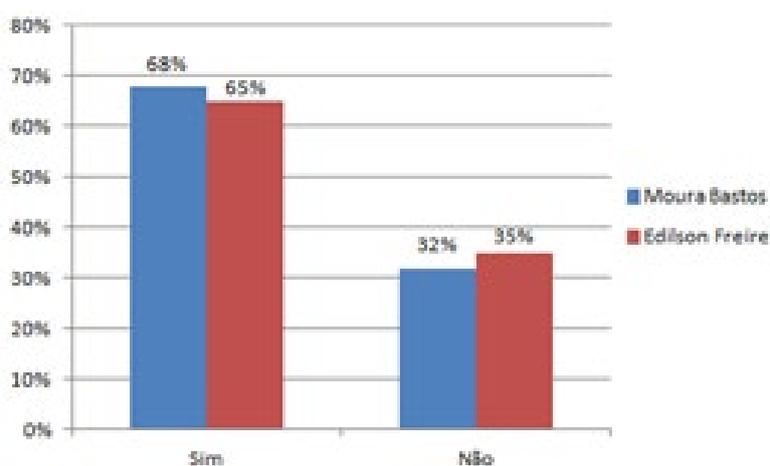
**Gráfico 19 - Perguntado se os professores estão satisfeitos com a profissão que escolheram?**



Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

O gráfico apresenta uma satisfação total quanto a profissão escolhida, bem como, o ambiente de trabalho da Unidade Escolar.

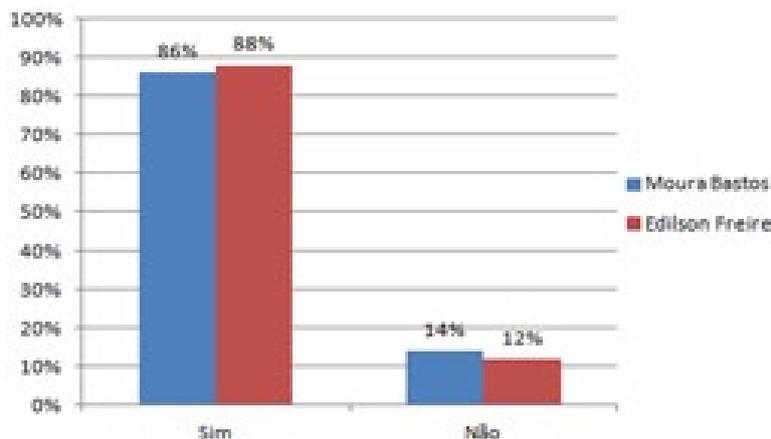
**Gráfico 20 - Perguntado se os mesmos participam das tomadas de decisão junto à equipe gestora na Unidade Escolar onde trabalham?**



Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Os dados não condizem com as análises observadas em outros gráficos e quadros acima dispostos.

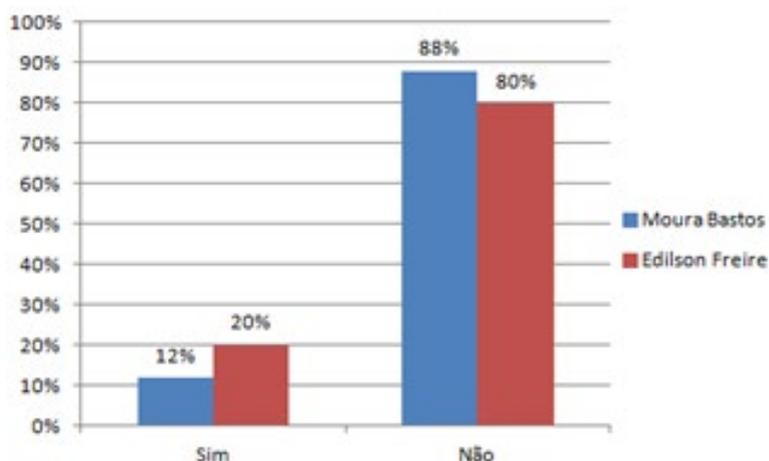
**Gráfico 21 - Perguntado se os docentes têm conhecimento e utiliza p Projeto Político Pedagógico no cotidiano em sala de aula?**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

O gráfico apresenta claramente que os professores além de terem conhecimento também desenvolvem e aplicam o PPP na sala de aula, bem como se reúnem para afinar os desvios, que por ventura tenham surgido durante o período da unidade letiva. O difícil é saber quem faz o papel de Coordenador Pedagógico nessas reuniões de Atividades Complementares, uma vez que, os gráficos anteriores já detectaram a ausência desses profissionais e a que existe só está disponível em um turno.

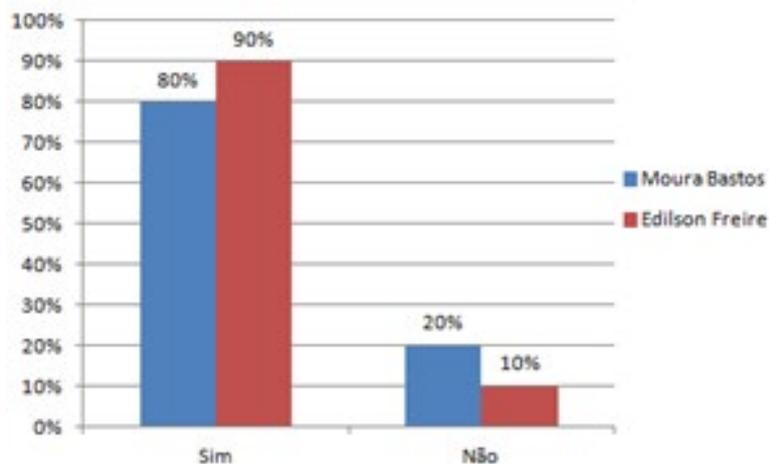
**Gráfico 22 - Perguntado se algum docente participa das decisões no Colegiado Escolar do Colégio onde trabalha?**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Diante dos resultados apresentados fica evidente que esses dados revelam uma dicotomia entre as teorias e as práticas entre os afazeres laborais e a colaboração nas atividades administrativas, pedagógicas e financeiras dos professores em parceria com a comunidade escolar.

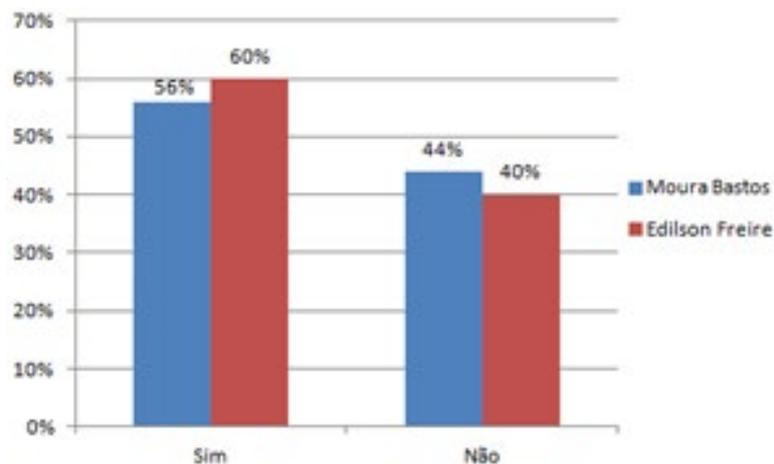
**Gráfico 23 - Perguntado se os professores têm acesso às informações financeiras, pela equipe gestora ou pelo site Transparência na Escola?**



Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Claramente os dados dizem que a maioria dos professores são informados tanto pela equipe gestora quanto através do link da transparência na escola.

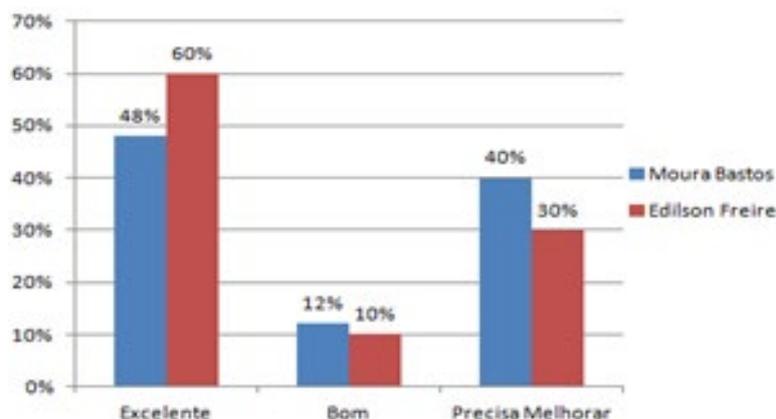
**Gráfico 24 - É sabido que a infrequência contribui para o baixo rendimento e o insucesso do aluno. O professor confirma ou não essa afirmativa?**



Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

O gráfico aponta para um equilíbrio entre os números, porém preocupante a falta de consciência dos que não entende a necessidade moral e ética de cumprir com as obrigações estabelecidas, publicadas e firmadas em contrato de trabalho.

**Gráfico 25 - Perguntado como o corpo docente vê a qualidade pedagógica do Colégio onde aplica as atividades laborais.**



Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

O gráfico apresenta três alternativas bem distintas e equilibradas entre si, passando uma ideia de que se faz necessário uma intervenção pedagógica, administrativa e financeira, com o propósito do desenvolvimento e da aprendizagem da comunidade escolar dos colégios pesquisados.

- Dados do segmento dos Funcionários Terceirizados das Unidades Escolares pesquisadas.

**Quadro 24 - Amostragem do segmento funcionários terceirizados administrativos lotados nas Unidades Escolares pesquisadas, identificados por Unidade e Gênero.**

Unidades	Masculino	Feminino	Quant.	Xi	fi	fri%
Moura Bastos	3	22	25	20	1	50
Edilson Freire	4	16	20	25	1	50
Total	5	38	45	Σ	2	100

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

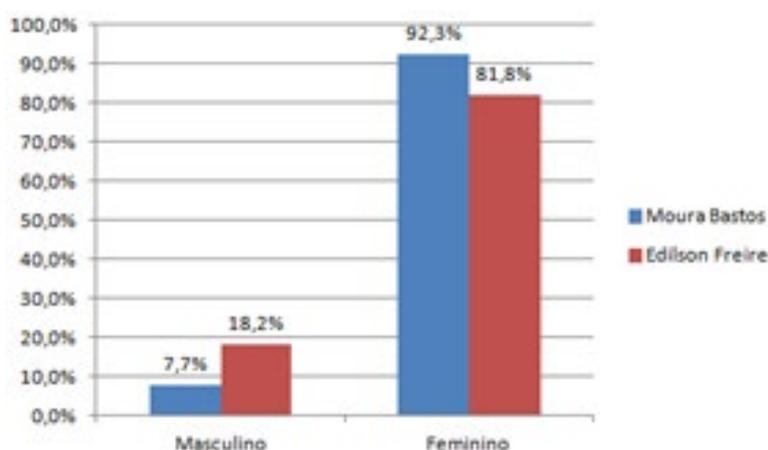
Esses funcionários estão disponibilizados de forma desigual, tendo como maior predominância a feminina.

**Quadro 25 - Amostra do segmento funcionários terceirizados administrativos lotados nas Unidades Escolares pesquisadas, identificados por Unidade e Gênero.**

Unidades	Masculino	Feminino	Quant.	Xi	fi	fri%
Moura Bastos	1	12	13	11	1	50
Edilson Freire	2	9	11	13	1	50
Total	3	21	24	Σ	2	100

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

**Gráfico 26 - Amostra do segmento funcionários terceirizados administrativos lotados nas Unidades Escolares pesquisadas, identificados por Unidade e Gênero em percentual.**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Entre a amostragem e a amostra apresentada foi pesquisado em média cerca dos 53,5% funcionários, somado às duas unidades escolares, sendo um número considerável para sustentar os dados pesquisados.

**Quadro 26 - Idade dos funcionários terceirizados das unidades educacionais pesquisadas.**

Unidades	Masculino	Feminino	Fi	%
Moura Bastos	42	42	84	49
Edilson Freire	45	42	87	51
Total	87	84	171	100

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Esses dados apresentam uma média de idade de 42 anos, bem equilibrada para os tempos difíceis quanto da exigência do mercado de trabalho.

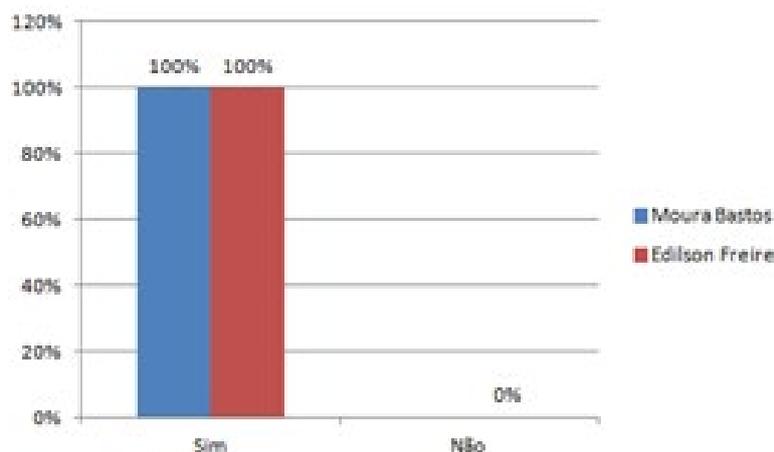
**Quadro 27 - Funções que exercem os funcionários nas unidades escolares?**

Funcionários	Moura Bastos	Edilson Freire	Fi	%
Secretaria	3	3	6	25
Merendeira	3	2	5	21
Serv.Gerais	1	2	3	12,5
Porteiro	2	1	3	12,5
Limpeza	4	3	7	29
Total	13	11	24	100

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

As funções dos funcionários terceirizados foram distribuídas de acordo com as amostras pesquisadas nas unidades de ensino.

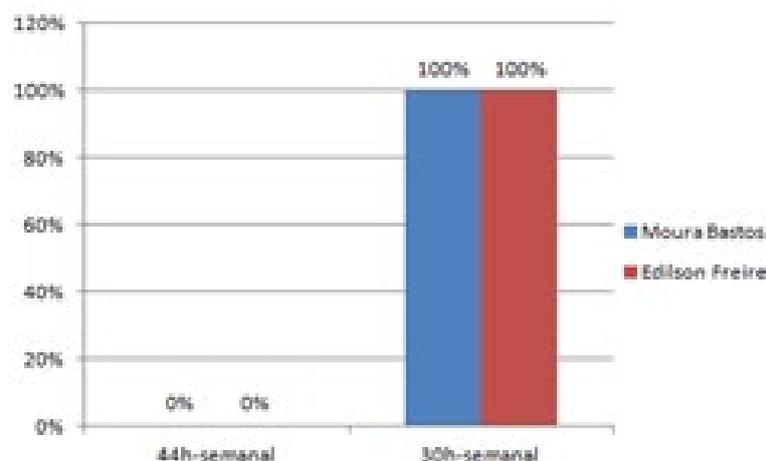
**Gráfico 27 - Perguntado se os funcionários faziam ideia da importância das funções que exercem contribuindo com a aprendizagem do aluno?**



Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Os dados apresentados passa uma ideia de unanimidade quanto a importância da função que exercem e como ela contribui para o desenvolvimento intelectual dos alunos da comunidade escolar em que trabalham.

**Gráfico 28 - Perguntado qual a carga horária que os funcionários trabalham em suas unidades escolares?**



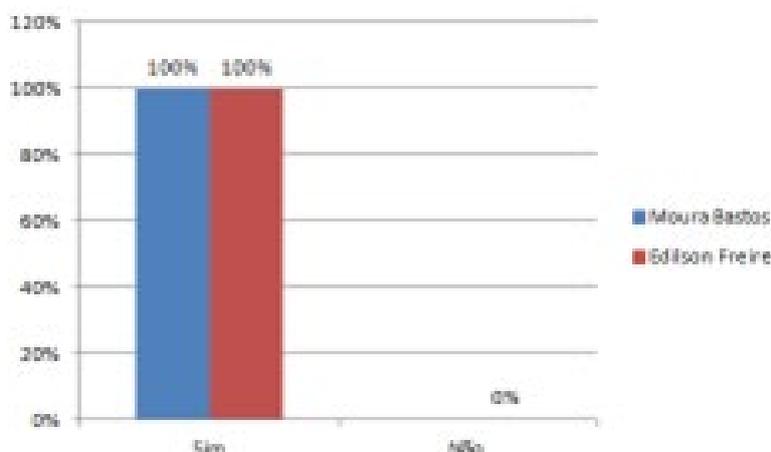
Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Os dados do gráfico apresentam uma carga horária apontada pelos funcionários, basicamente, unânime entre eles, independentemente da unidade escolar que trabalha, quanto a quantidade de horas trabalhadas durante a semana, onde responderam a opção de 30 horas semanal, quando deveriam respeitar o contrato onde estabelecem 44 horas para tarefas laborais nas unidades escolares.

Os gestores e vice-gestores, precisam exercitar suas funções corrigindo esses erros de continuidade, através de fiscalização dessas atividades, outro sim, consta no pro-

cesso licitatório cláusula onde visa punição com multas, etc., até denuncia dos contratos, quando não correspondem com o acordado.

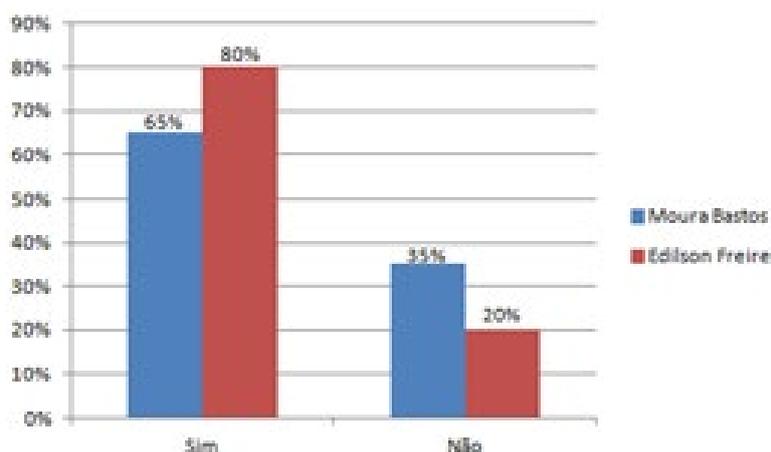
**Gráfico 29 - Perguntado se os funcionários têm ideia de que a infrequência prejudica o desenvolvimento das atividades educacionais do colégio?**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Os dados deste gráfico também apresentam uma ideia de unanimidade quanto à consciência que precisam ter na função que exercem e que a infrequência das atividades laborais contribui para a falta de desenvolvimento intelectual dos alunos e da comunidade escolar ao qual servem.

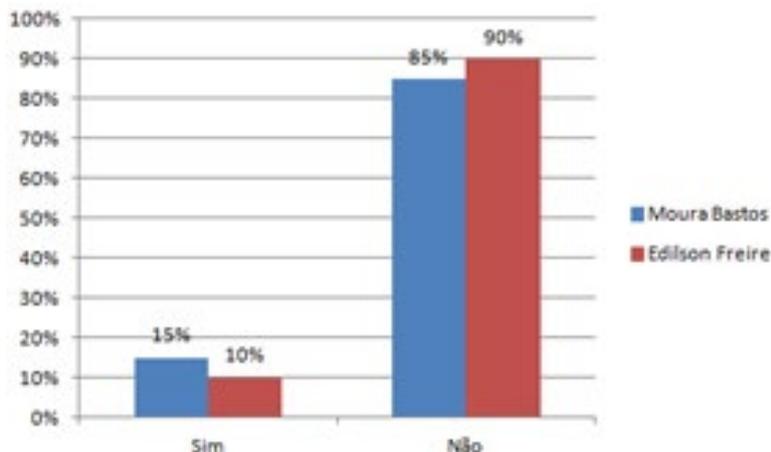
**Gráfico 30 - Perguntado se os materiais de uso diário, bem como, os equipamentos necessários às tarefas do cotidiano, são suficientes para a realização das atividades?**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Os dados ainda apresentam uma parcela considerável de funcionários que se queixam da falta de materiais e máquinas que facilitem suas tarefas diárias, nas unidades de ensino.

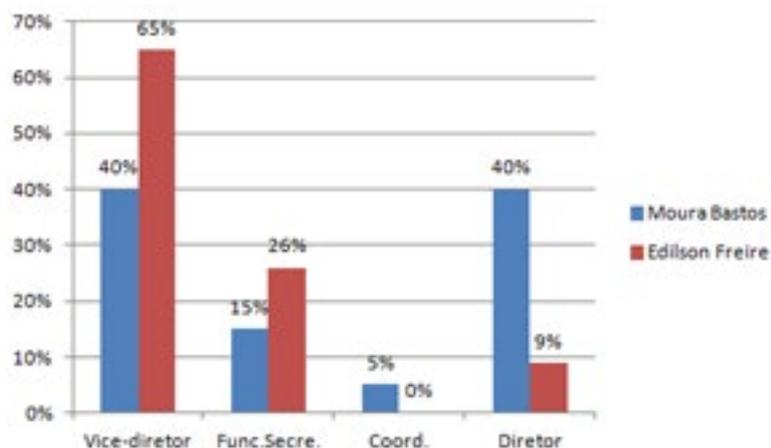
**Gráfico 31 - Perguntado se os segmentos Pais e Alunos colaboram nas atividades que exercem como funcionário terceirizado da Unidade Escolar?**



Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Os dados apresentam um percentual considerável quando a falta de interação e cooperação entre os segmentos, pais, alunos e funcionários administrativos, fazendo-se necessário uma mediação entre a equipe gestora e esses segmentos, conscientizando-os quanto a participação e responsabilidade de todos em detrimento do desenvolvimento educacional do corpo discente.

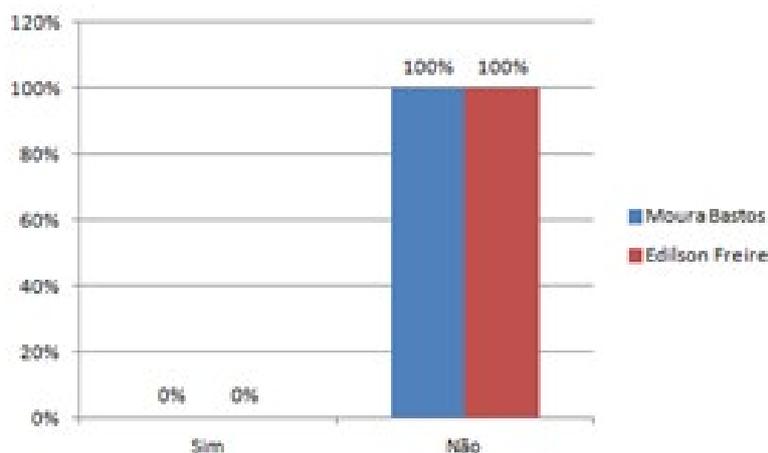
**Gráfico 32 - Perguntado quem orienta suas tarefas no colégio em que atua?**



Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Nos dados apresentados ainda restam dúvidas a quem pertence às orientações diárias norteadora das funções administrativas desses funcionários, é preciso ficar claro a liderança e postura dos responsáveis pelas cobranças e planejamentos das tarefas diárias a se desenvolverem no cotidiano escolar.

**Gráfico 33 - Perguntado se os funcionários terceirizados tem observado algum tipo de conflito no colégio?**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Os dados coletados apresentam uma unanimidade negativa quanto algum tipo de conflito entre os segmentos escolares, tudo na sua perfeita ordem. Por que será?

- Dados apresentados pelo segmento Pais coletados nas Unidades Escolares pesquisadas.

**Quadro 28 - Amostragem do segmento Pais das Unidades de Ensino pesquisadas por unidade de ensino.**

<b>Segmento Pais</b>			
<b>Unidades</b>	<b>xi</b>	<b>Fi</b>	<b>fri%</b>
Moura Bastos	743	1	50
Edilson Freire	796	1	50
Total	1.539	$\Sigma$	100

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Os Pais dos alunos dos colégios pesquisados, parecem muito ocupados com suas vidas do trabalho para casa e da casa para o trabalho, sem tempo para o crescimento e desenvolvimento dos filhos, o tempo que estive pesquisando não observei nenhum deles com disposição de procurar saber na secretaria a vida do filho, me passando uma ideia de que esses pais, que nunca aparecem para acompanhar a vida do filho, transforma a Unidade Escolar em um depósito de crianças, adolescentes e jovens entregue aos profissionais da educação, como se esses profissionais fossem educá-los nas boas maneiras para se manter na nossa sociedade tão comprometida, se esquecendo de que os profissionais da educação escolarizam os alunos e os entregam à sociedade preparados para a vida que segue.

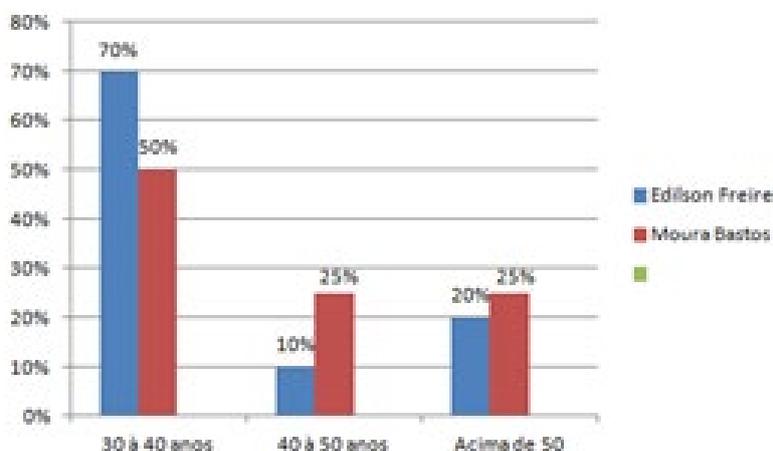
**Quadro 29 - Amostra do segmento Pais das Unidades de Ensino pesquisadas por unidade de ensino e gênero.**

Amostra Segmento Pais				
Gênero	Moura Bastos	Edilson Freire	fi	%
Masculino	6	8	14	45
Feminino	5	12	17	55
Total	11	20	31	100

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Os dados apresentados na amostra representam 2,01% do total da Amostragem apresentado no quadro 28, correspondendo e confirmando a análise feita no parágrafo acima.

**Gráfico 34 - Faixa etária do segmento pais em percentual**



Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Neste gráfico os dados se apresentam com um equilíbrio na média da idade entre 30 à 40 anos, o que nos dá uma margem para pensar que já conseguem amadurecer o suficiente para acompanhar o cotidiano dos vossos filhos, o que não anda ocorrendo.

**Quadro 30 - Perguntado sobre a quantidade de livros que possuem em casa?**

Unidades	Pai	Mãe	Fi	fri 5%	IC 95%
Moura Bastos	5	6	11	0,2	33,7
Edilson Freire	8	12	20	0,3	61,3
Total	13	18	31	5	95%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Legenda: n = n° de observações = frequência relativa 5%, IC 95% = intervalo de confiança.

Os dados apresentados mostra claramente que se trata de pais que não têm o hábito da leitura, principalmente quando deixam de informar se possuem ou não, livros em

seus lares, visto que, faz-se necessário esta referência para que o aluno complemente e adquira conhecimento através dos costumes familiares.

**Quadro 31 - Perguntado se usualmente fazem a leitura de jornais em casa?**

Unidade	Resposta	Mae	Pai	fi	%
Moura Bastos	1	2	-	2	20
	2	-	2	2	20
	4	-	-	-	-
	5	-	-	-	-
Edilson Freire	1	2	-	2	20
	2	-	1	1	10
	4	2	-	2	20
	5	-	1	1	10
Total	-	6	4	10	100

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

**Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3– Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.**

Os dados apresentam situações desfavoráveis ao aprendizado, pois os filhos necessitam dos estímulos que os motivem ao hábito e costume da leitura, haja vista que 32% da amostra responderam a pergunta e os demais 68% deixaram de responder, onde 12% Discordaram Totalmente; 9% Discordaram Parcialmente; 6% Concordaram Parcialmente; 3% Concordaram Totalmente. Os pais precisam estar atentos ao desenvolvimento intelectual do filho desde o nascimento com contação de estórias, cânticos e etc., para que ele cresça gostando de ouvir e ler interpretando e compreendendo o falado e o escrito, empoderando-se do saber.

**Quadro 32 - Perguntado sobre a formação do segmento pais dos alunos das unidades escolares pesquisadas.**

Unidades	Fund.	Médio	Superior	N.S.I.
Moura Bastos	20%	50%	-	30%
Edilson Freire	50%	25%	-	25%
Total	70%	75%	-	55%

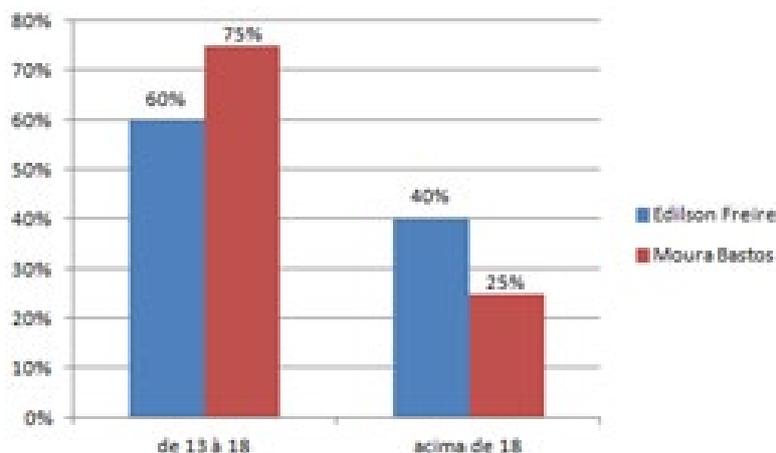
**Legenda: N.. I.= Não Informou**

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

No quadro apresentado os dados decifram que o costume, o hábito à leitura poderiam está comprometido também pelo baixo estudo ou a falta de ajuda (com projetos educacionais como EJA, TOPA, etc.), do poder público para atender esta demanda desprovida

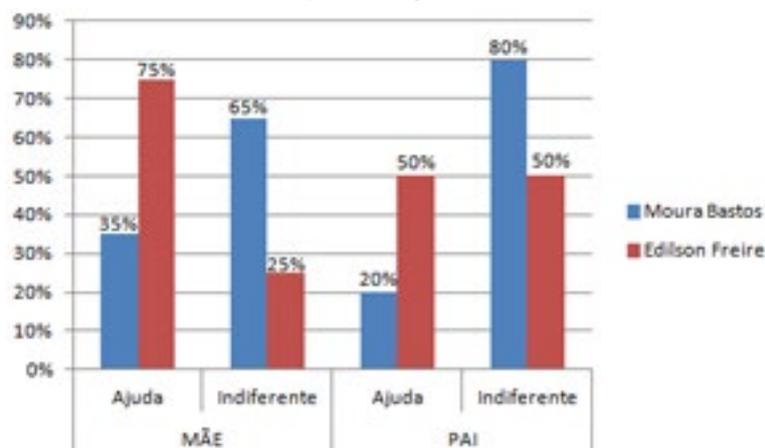
de conhecimento, ajudando-os no acompanhamento das tarefas escolares.

**Gráfico 35 - Perguntado pela faixa etária dos filhos do segmento Pais dos colégios pesquisados.**



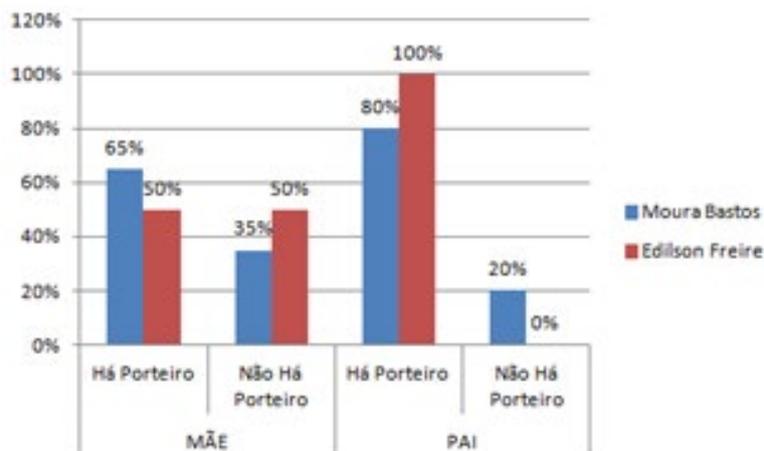
Os dados apresentam um percentual preocupante quanto aos índices das colunas que trata sobre idade acima de 18 anos, caracterizando que essas demandas de alunos estão fora da faixa da idade permitida por lei.

**Gráfico 36 - Perguntado se consegue entender os métodos aplicados pelos professores em sala de aula quando ajuda nas tarefas de vossos filhos?**



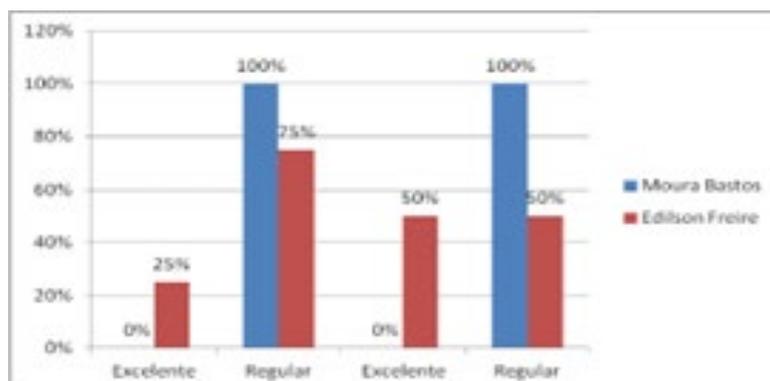
Os dados no gráfico apresentado mostra um índice muito equilibrado quanto à participação dos pais na ajuda das tarefas de casa que são solicitadas pelos professores, porém ainda são altos os números dos pais que não acompanha o desenvolvimento educacional dos seus filhos, ou por não ter interesse ou por não dominar os conteúdos em discussão.

**Gráfico 37 - Perguntado sobre o controle do portão do colégio?**



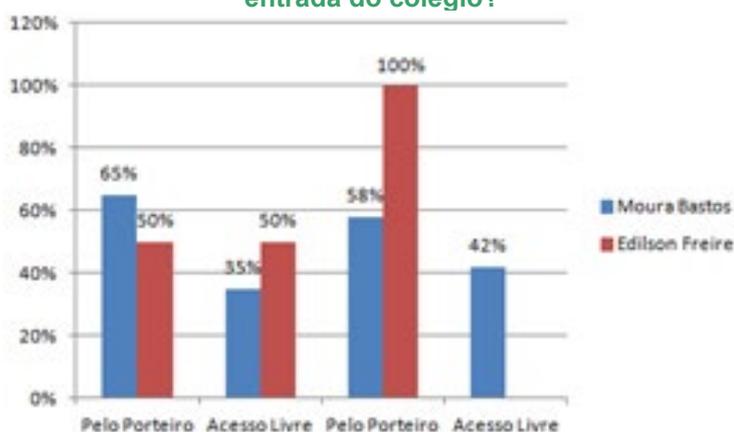
Os dados apresentam índice bastante interessante quanto a segurança no colégio e se há porteiro que controle o fluxo de entrada e saída dos alunos tendo uma divergência entre os pais quando a existência desse serviço no colégio, o que fica claro que existe porém a dúvidas se ele consegue responder pelo expediente.

**Gráfico 38 - Perguntado sobre a satisfação pela escola onde o filho estuda?**



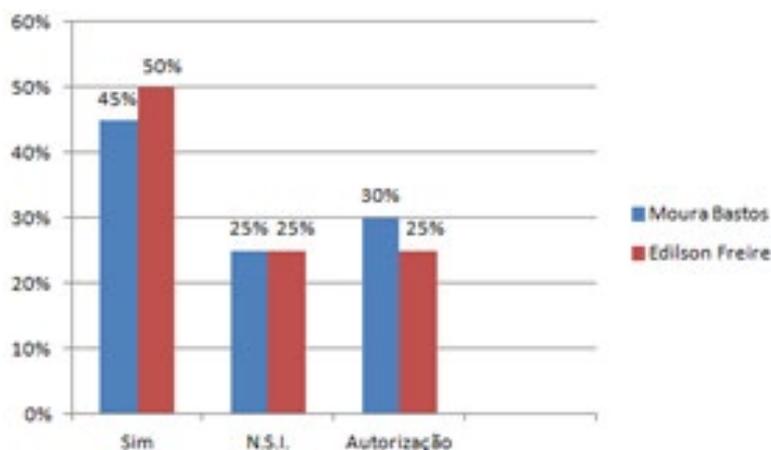
Os dados apresentados neste gráfico nos diz que os pais estão quase que com as mesmas ideias de satisfação regular apesar de ser disponibilizado o excelente onde apresentou a média na satisfação dos segmentos das duas unidades escolares pesquisadas.

**Gráfico 39 - Perguntado se os filhos conseguem ser identificados no portão de entrada do colégio?**



Os dados do gráfico revelam conseguem ser identificados na entrada do portão do colégio, o acesso livre ainda é um portão muito alto.

**Gráfico 40 - Perguntado se os filhos podem entrar ou sair a qualquer hora da escola?**



Os dados do gráfico analisado, nos mostra que o maior índice é o sim que seus filhos entram e saem a qualquer momento do colégio sem controle do profissional responsável.

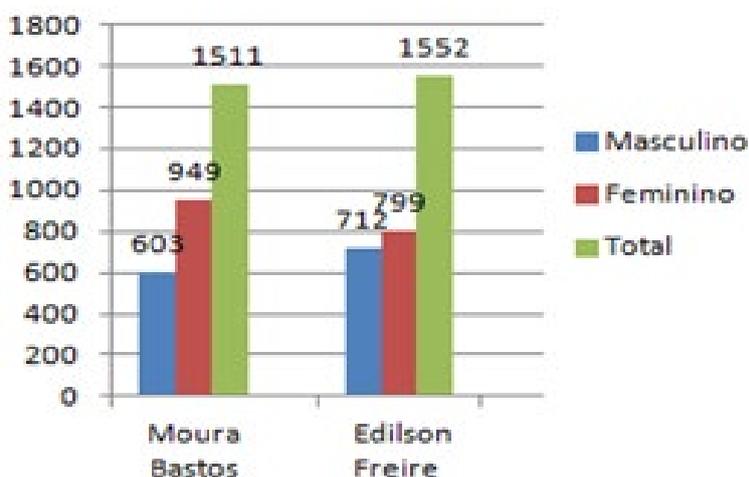
- Dados do segmento Alunos coletados nas Unidades Escolares pesquisadas.

**Quadro 33 - Amostragem do segmento Aluno das Unidades de Ensino pesquisadas em 2015, por unidade de ensino e gênero.**

Unidades	Masculino	Feminino	fi	%
Moura Bastos	603	949	1.552	50,67
Edilson Freire	712	799	1.511	49,33
Total	1.315	1.748	3.063	100

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

**Gráfico 41 - Amostragem do segmento Alunos das Unidades de Ensino pesquisadas em 2015, por unidade de ensino e gênero.**



Nos dados apresentados vê-se claramente que esta amostragem foi coletada separando os gêneros nas Unidades pesquisadas. O ponto importante é que se chega a conclusão que no Colégio Moura Bastos, há uma hegemonia entre os pares com uma pequena diferença entre o masculino e o feminino, óbvio que a demanda feminina é maior.

**Quadro 34 - Faixa etária até 18 anos e acima de 19 anos.**

<b>Idade</b>	<b>Moura Bastos</b>	<b>Edilson Freire</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Até 18 anos	802	768	1.570	51,26
Acima de 19 anos	750	743	1.493	48,74
Total	1552	1511	3.063	100

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Os dados do quadro acima indicam uma distorção na faixa etária extremamente significativa em atendimento ao turno diurno, indo na contra mão do equilíbrio exigido pela LDB.

**Quadro 35 - Matrícula do 3º ano do Ensino Médio no Brasil, Região Nordeste, Unidade Federativa, Município e Unidades de Ensino pesquisadas em 2015.**

<b>Matrícula do Ensino Médio 3º ano Diurno e Noturno</b>	<b>População Estimada</b>
Brasil	1.859,12
Região Nordeste	524,57
Bahia	131,172
Região Metropolitana de Salvador	36,083
Dias d'Ávila	808
Colégio Edilson Souto Freire	479
Colégio Luis de Moura Bastos	329

**Fonte: Censo Escolar/INEP 2015.**

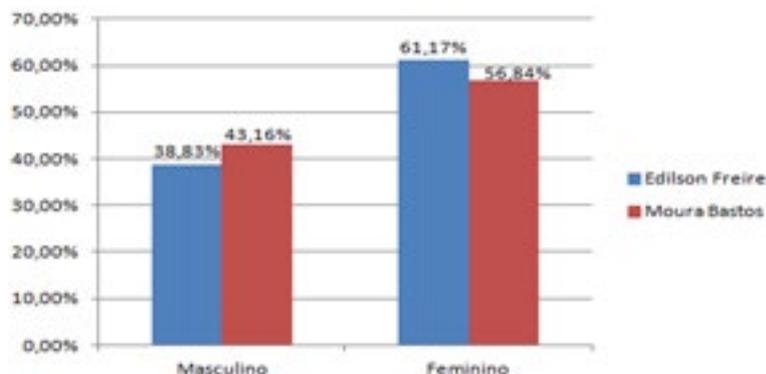
Os dados do quadro anterior nos traz um panorama das matrículas do 3º ano do EMR efetuadas em 2015, numa percepção de Macro, compreendendo essa quantidade matriculada em todo País, reduzindo para a Unidade Federativa no Estado da Bahia, minimizando mais ainda para a Região Metropolitana de Salvador, chegando até ao Município de Dias d'Ávila às micro Unidades Escolares Edilson Freire e Moura Bastos.

**Quadro 36 - Amostra do segmento aluno por unidades de ensino e gênero pesquisado e extraído do total da amostragem.**

Unidades	Masculino	Feminino	fi	%
Edilson Freire	186	293	479	59,28
Moura Bastos	142	187	329	40,72
Total	328	480	808	100

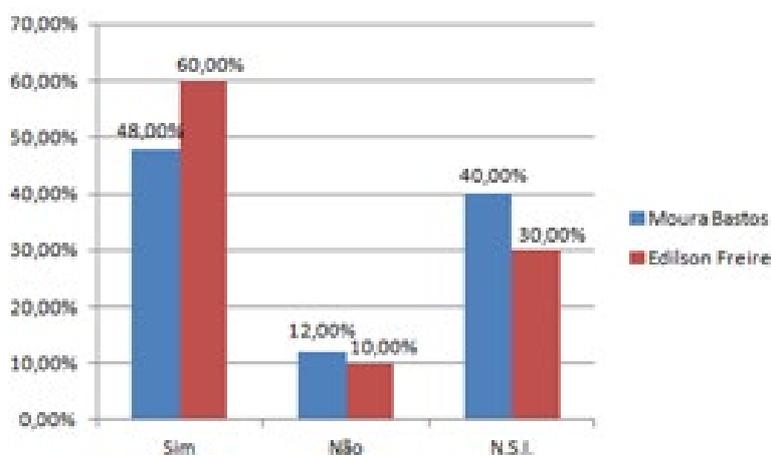
Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

**Gráfico 42 - A Amostra do segmento aluno em unidades de ensino e gênero pesquisadas e apresentadas em percentuais correspondendo ao total da amostragem.**



Essa amostra foi extraída, especificamente, com os alunos do 3º ano do ensino regular, das Unidades pesquisadas, bem como, os gêneros, numa proporção significativa ao percentual de 26,38% do total da amostragem pesquisada, que correspondente às classes selecionadas, utilizando como critério o último ano do ensino médio regular dos turnos matutino, vespertino e noturno.

**Gráfico 43 - Perguntado se o colégio possui instalação adequada às necessidades educativas dos alunos?**



Os dados apresentam números com aceitação quanto à adequação das instalações escolar acima da média para a Unidade de Ensino Edilson Freire e números abaixo da média para a Unidade Escolar Moura Bastos.

**Quadro 37 - Perguntado se o colégio oferece projetos onde ajudem em suas necessidades educativas?**

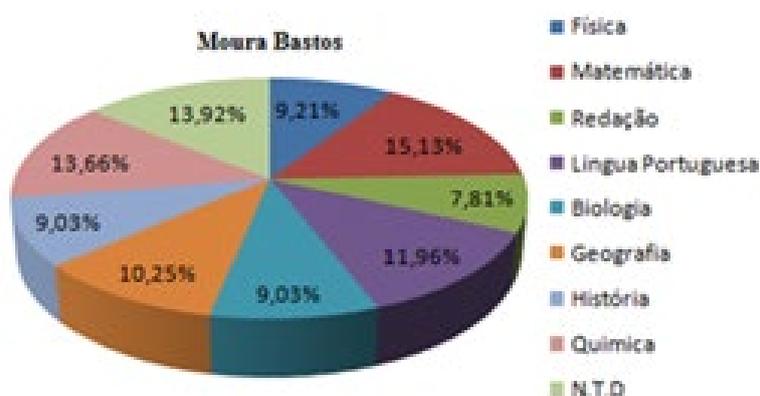
Unidades	1	5	3
Moura Bastos	68,10%	30,40%	1,50%
Edilson Freire	71,00%	25,90%	3,10%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3– Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente

Os dados apresentados são contrários aos interesses do segmento aluno, uma vez que, negam a existência de projetos que os ajudem em suas carências.

**Gráfico 44 - Quais disciplinas os alunos sentem dificuldades em aprender?**



**Quadro 38 - Perguntado se os alunos participavam das decisões do colégio?**

Resposta	5	1	3
Moura Bastos	19,81%	77,44%	2,75%
Edilson Freire	22,15%	71,42%	6,43%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados. (2016).

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3– Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.

Os dados no quadro indicam claramente que no colégio Edilson Freire até 71,42% a comunidade escolar não tem participação nas decisões dos colégios; que até 22,15% tomam decisões em conjunto e que 6,43% não souberam informar. Já no Colégio Moura Bastos 77,44% não participam das decisões da unidade escolar, que 19,81%, tomam decisões em conjunto e que 2,75% não souberam informar.

**Quadro 39 - Perguntado se a equipe gestora do seu colégio socializa os problemas com os alunos ou se ouvem os problemas que inquietam os alunos?**

Resposta	5	1
Edilson Freire	22,58%	77,42%
Moura Bastos	35,49%	64,51%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3– Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.

Os dados demonstram que mais de 64,51% e 77,42% dos alunos dos colégios não são ouvidos quanto aos problemas existentes e que 22,58% e 35,49% conseguem dialogar quanto aos problemas apresentados.

**Quadro 40 - Perguntado se pais e alunos participam das ações e decisões do colégio?**

Resposta	5	1	3
Edilson Freire	9,69%	86,11%	4,20%
Moura Bastos	7,46%	86,11%	6,43%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3– Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.

Afirmam que 86,11% dos pais não participam das ações e decisões do colégio; e que 9,69% e 7,46% participam e tomam decisões junto ao colégio e que 4,20% e 6,43% não souberam informar.

**Quadro 41 - Perguntado se as aulas expostas estimulam a curiosidade em aprender o objeto estudado?**

Resposta	5	1	3
Edilson Freire	64,37%	21,52%	14,11%
Moura Bastos	83,81%	9,44%	6,75%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3– Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.

Os dados apresentados neste quadro são bem significativos quanto a forma de aprendizagem dos alunos em ambas as escolas.

**Quadro 42 - Perguntado se os alunos estão satisfeitos com os serviços dos terceirizados em seu colégio.**

<b>Resposta</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Moura Bastos	62,75%	32,28%	4,97%
Edilson Freire	55,29%	41,35%	3,36%

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

**Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3– Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.**

Os dados estão equilibrados nas respostas, com um ligeiro aumento na resposta Sim, porém os índices da resposta ao Não ainda é muito preocupante.

**Quadro 43 - Perguntado se o Plano de Gestão foi discutido com Pais e Alunos?**

<b>Resposta</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Edilson Freire	16,15%	77,42%	6,43%
Moura Bastos	12,57%	82,37%	5,06%

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

**Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3– Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.**

Os dados são categóricos em responder que não.

**Quadro 44 - Perguntado se Pais e Alunos deliberam quanto aos custos com compra e serviços no colégio?**

<b>Resposta</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3.</b>
Edilson Freire	3,23%	93,54%	3,23%
Moura Bastos	12,45%	85,67%	1,88%

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

**Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3– Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.**

Os dados deixam óbvio que alunos e pais não participam das deliberações pedagógicas, administrativas e financeiras dos colégios pesquisados.

**Quadro 45 - Perguntado se há controle na entrada e saída do portão do colégio?**

<b>Resposta</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
Edilson Freire	35,50%	64,50%
Moura Bastos	55,38%	44,62%

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

**Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3– Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.**

Nos dados apresentados ficam claros o equilíbrio nas respostas passando uma ideia que há controle quanto à entrada e saída dos colégios pesquisados.

**Quadro 46 - Perguntado com que frequência os pais aparecem nos colégios para acompanhar o seu desenvolvimento?**

Resposta	Edilson Freire	Moura Bastos
2	67,76%	76,45%
4	3,25%	0,00%
1	28,99%	23,55%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3– Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.

Os dados do quadro deixa claro o descaso da maioria dos pais que não acompanham as atividades, bem como, a vida escolar de vossos filhos.

**Quadro 47 - Vocês participam de alguma forma do Colegiado Escolar?**

Resposta	Edilson Freire	Moura Bastos
1	32,50%	42,67%
5	29,05%	24,54%
3	25,83%	23,81%
2	12,62%	8,98%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3– Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.

Os dados apresentam equilíbrio nas respostas, porém fica evidente que a participação nas atividades gerenciais escolar, dos colégios pesquisados, que o segmento aluno não participa ativamente da construção da gestão escolar.

**Quadro 48 - Seus pais quando aparecem participam ou ajudam nas atividades do colégio?**

Resposta	Edilson Freire	Moura Bastos
1	92,33%	96,85%
5	6,48%	3,15%
3	1,19%	0,00%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3– Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.

Este reforço é para da pesquisa tem a ideia de reforçar quanto a responsabilidade dos pais no acompanhamento e desenvolvimento escolar dos filhos.

#### Quadro 49 - Quais decisões pais e alunos deliberam nos colégios pesquisados?

Decisões e deliberações	Edilson Freire	Moura Bastos
Eleger Diretor	61,22%	15,12%
Aprovação do Plano Gestor	19,38%	12,65%
Aprovação da Proposta Pedagógica	3,25%	2,75%
Aprovação do uso dos recursos	0,00%	0,00%
Aprova das Despesas	0,00%	0,00%
Avaliação dos Professores	0,00%	0,00%
Não Sabe Informar	16,15%	69,48%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Os dados apresentados revelam índices baixíssimos na participação dos segmentos pais e alunos nas ações e projetos da comunidade escolar.

#### Quadro 50 - Perguntado se tem conhecimento do PPP – Projeto Político Pedagógico das unidades de ensino pesquisadas.

Resposta	Edilson Freire	Moura Bastos
3	25,82%	16,15%
5	3,24%	0,00%
1	64,80%	80,65%
4	6,14%	3,20%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3– Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.

Os dados confirmam a falta de participação desses segmentos nas unidades de ensino pesquisadas.

#### Quadro 51 - Perguntado se têm conhecimento sobre programa do ensino médio na modalidade que se dispôs a estudar?

Resposta	Edilson Freire	Moura Bastos
5	16,15%	6,46%
1	6,46%	44,60%
3	77,39%	48,94%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Legenda: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3– Nem discordo, nem concordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.

Os dados apresentados apresenta um índice altíssimo de baixa auto estima do que saber e do que conhecer quando se tem acesso a uma escola pública de ensino médio no município apresentado.

#### Quadro 52 - Como vocês percebem a repetência escolar?

<b>Repetência Escolar</b>	<b>Edilson Freire</b>	<b>Moura Bastos</b>
Culpa do Aluno	80,66%	35,39%
Culpa do Colégio	0,00%	28,12%
Culpa do Professor	3,24%	27,44%
Outra razão	16,10%	9,05%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Os dados mostram que esses alunos se culpam por perder de ano, certamente que a descaso em participar das atividades escolares, porém não podemos perder de vista se o conjunto de ações que são destinadas a construção do saber, propiciam essa aprendizagem ou se motivam esses resultados?

#### Quadro 53 - O que dizer sobre a infrequência dos professores?

<b>Resposta</b>	<b>Moura Bastos</b>	<b>Edilson Freire</b>
3	41,96%	28,46%
5	9,63%	43,78%
2	19,37%	16,25%
1	0,00%	0,00%
4	29,04%	11,51%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Legenda: 1 – Nunca; 2 – Raras vezes; 3 – Às vezes; 4 - Quase sempre; 5 – Sempre.

Os dados traz uma inquietação quanto essa infrequência irregular dos professores, obviamente que nem todos docentes se encontram na mesma horizontalidade dos infrequentes, porém sabemos que, por muitos motivos, há uma infrequência acentuada de alguns docentes, e por se acharem convictos quanto à impunidade, seja por motivo de apadrinhamento ou outras circunstâncias, deixando de fora as questões de doença, os casos de erros de continuidade são frequentes, prejudicando assim as horas estabelecidas por lei, bem como, o direito de acesso ao saber do aluno.

#### Quadro 54 - O professor que falta buscam repor as aulas perdidas?

<b>Resposta</b>	<b>Edilson Freire</b>	<b>Moura Bastos</b>
5	3,24%	0,00%
1	74,20%	83,99%
3	22,56%	16,01%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Os dados do quadro reforçam a análise dos quadros anteriores.

**Quadro 55 - Perguntado se a coordenadora pedagógica acompanha as atividades diárias?**

Resposta	Edilson Freire	Moura Bastos
5	6,40%	0,00%
1	64,55%	96,76%
3	29,05%	3,24%

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Os dados confirmam a falta deste profissional tão importante para o desenvolvimento das ações pedagógicas e, conseqüentemente, o deslanchar da aprendizagem, mediante equipe gestora, professores, pais e alunos.

**Quadro 56 - Quando você precisa de orientações e tirar dúvidas as encontra com quem?**

Resposta	Edilson Freire	Moura Bastos
Professor	41,17%	54,37%
Diretor	9,42%	3,24%
Vice-diretor	4,30%	6,48%
Ninguém	45,11%	35,91%

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Percebe-se claramente que os atores apresentados, podem e devem ajudar na compreensão do todo, bem como, ajuda-los nas dificuldades encontradas, todavia, a figura do coordenador, que é de vital importância no processo ensino-aprendizagem, não se apresenta nas respostas, e o item “Professor” apresenta-se com um alto índice de proximidade contrapondo a “Ninguém” que é sempre uma expressão imaginária ou solitária.

**Quadro 57 - Em seu colégio há projetos que lhe ajude na dificuldade com leitura ou cálculos?**

Resposta	Edilson Freire	Moura Bastos
5	12,90%	3,24%
1	87,10%	96,76%

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

O sim apresentado nos dados aparece muito tímido, diferentemente do não que apresenta um índice extremamente alto.

**Quadro 58 - O colégio possui equipamentos didáticos que auxiliem em sua aprendizagem?**

Resposta	Edilson Freire	Moura Bastos
5	3,24%	12,96%
1	64,80%	59,34%
4	31,96%	27,70%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Mais uma vez os dados se apresentam negativos quanto a pergunta formulada, deixando transparecer que algumas vezes esses equipamentos auxiliares pedagógicos, são utilizados na exposição das aulas.

**Quadro 59 - O uso indiscriminado de celulares em sala de aula prejudica sua aprendizagem?**

Resposta	Edilson Freire	Moura Bastos
5	6,48%	3,24%
1	64,54%	68,32%
3	16,13%	11,27%
2	12,85%	17,17%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Os dados apresentados descartam, no entendimento do aluno, quanto a possibilidade de prejudicar a aprendizagem dele e do seu colega. O que é um equívoco.

**Quadro 60 - O banheiro do seu colégio é bem limpo?**

Resposta	Edilson Freire	Moura Bastos
5	25,81%	38,34%
1	16,15%	14,12%
4	58,04%	47,54%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

O quadro revela certa satisfação com os serviços dos terceirizados no colégio.

**Quadro 61 - De que forma vocês percebem o atendimento dos funcionários de secretaria?**

Resposta	Edilson Freire	Moura Bastos
5	48,50%	32,05%
1	22,14%	12,45%
3	16,43%	10,08%
4	6,80%	18,31%
2	6,13%	27,11%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Mais um segmento que os dados mostrados dizem que são comprometidos com a comunidade escolar.

**Quadro 62 - De que forma vocês percebem o atendimento da equipe gestora?**

Resposta	Edilson Freire	Moura Bastos
5	25,82%	9,12%
1	16,13%	19,43%
3	3,24%	26,48%
4	32,55%	20,54%
2	22,26%	24,43%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Os dados revelam uma dificuldade no diálogo e na comunicação entre a equipe gestora e os alunos.

**Quadro 63 - Seus pais lhes ajudam ou os acompanham em suas atividades escolares?**

Resposta	Edilson Freire	Moura Bastos
5	0,00%	3,24%
1	27,17%	18,45%
3	56,87%	61,25%
4	15,96%	17,06%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Os índices revelam o que já fora descrito anteriormente.

**Quadro 64 - Os professores apresentam o Plano de Aula e de Curso?**

Resposta	Edilson Freire	Moura Bastos
5	32,50%	29,56%
1	25,82%	42,67%
2	41,68%	27,77%

Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).

Os dados também apresentados revelam uma distância da comunicação entre professores e alunos.

**Quadro 65 - Como você percebe a qualidade do colégio que estuda?**

<b>Resposta</b>	<b>Edilson Freire</b>	<b>Moura Bastos</b>
2	38,72%	10,93%
1	41,94%	39,89%
5	16,16%	4,39%
3	3,18%	44,79%

**Fonte: Dados coletados da pesquisa nas unidades de ensino através de questionários aplicados (2016).**

Finalizando os dados analisados na questão apresentada define claramente a percepção deste aluno, em seu contexto escolar, quanto a realidade escolar encontrada onde se encontra muito distante de se aproximar dos seus sonhos e de seu ganho na qualidade intelectual, apresentando uma carência fenomenal e “isso só se ver na Bahia”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Numa gestão Escolar, a equipe gestora precisa garantir a todos estudantes, independente da condição social, o direito ao saber universal, visto que, esse aluno precisa competir de igual para igual, num ambiente propício, em detrimento das oportunidades que a vida irá lhe proporcionar. Entendendo a competitividade e o desenvolvimento do capital intangível que irá adquirir, essa baixa no rendimento escolar afasta a possibilidade sem direito às escolhas. O Alinhamento avaliativo equipara conhecimentos tornando-os comuns a todos. À parte diversificada cabe adaptar de acordo com que cada região culturalmente vivencia.

Conflitos sempre existirão em torno dos relacionamentos humanos, onde envolve pretensões e finalidades de cada indivíduo e das organizações. Percebe-se que o conflito em torno do cotidiano gerencial escolar, tem um sentido característico e uma definição específica educacional, vivenciando uma mediação para fins devidamente educativos, aguçando o juízo crítico e reflexivo do aluno, dialogando no contexto dos fatos apresentados, avaliando e analisando de forma escolarizada fazendo observar a importância da convivência coletiva.

Todavia são estabelecidos princípios básicos que norteiam essa relação, avaliando a prática pedagógica do professor, a relação direta da gestão/professor/aluno – aluno/professor/gestão, ou como se relacionam com os conteúdos curriculares, conflitos, regulamentos, burocracia, entre outros, e a relação indireta com a comunidade e instituições além dos muros da escola, colocados a serviço do ensino-aprendizagem desse aluno e sociedade.

A proposta de regras e critérios tem definição, mesmo quando a prática visa contrariar ou ultrapassar o sentido proativo. Com isso, ficamos vinculados a formas anteriores de reprodução.

Descrever a influencia da gestão como uma estrutura organizacional de conhecimento socialmente aceito, dialogável, transparente e, acima de tudo, empírico em suas práticas educacionais, é uma possibilidade que o gestor tem como profissional interessado em vivenciar o universo escolar, transpor para o mundo em que de fato vive, boas práticas

pedagógicas, com o propósito de legar aos futuros gestores a qualidade educacional de uma unidade escolar propiciando às gerações futuras o saber adquirido neste micro ambiente. Porém se algum desses pilares apresentar carência, certamente que suas estruturas que foram programadas se ruirão, provocando assim o fracasso gerencial, refletido em toda comunidade e, sobretudo, no aluno.

O currículo da escola precisa ser voltado para a formação da cidadania democrático-participativa e deve contemplar conteúdos e estratégias de aprendizagem em que o indivíduo possa realizar atividades essencialmente humanas. A organização curricular da escola deve estar sustentada pelos pilares da LDB e da sociedade.

Neste sentido, para gerenciar um colégio, o gestor precisa levar em conta, quatro regras básicas para o sucesso, são regras simples, como: ética, solidariedade, equidade e o compromisso, onde propõe aos gestores desenvolver, em suas relações com muita perseverança.

Fazer sempre uma gestão democrática com a participação de todos e, acima de tudo, nunca desistir dos objetivos acordados com a equipe gestora e a comunidade escolar.

A confiança e a liderança estão em diferentes lados de uma mesma moeda, porém estão interlaçadas grandemente com a excelência, nelas fluem a comunicação onde se apresentam em diferentes formas, por estarem interligadas entre si, tornando impossível separá-las em suas diferenças, bem como, as resoluções de problemas e tomada de decisões que também estão interligadas exigindo a perseverança e a persistência que inevitavelmente levará ao tão sonhado sucesso.

A competitividade é uma imposição do mercado de trabalhos e o gestor deverá estar atento às exigências e aos avanços tecnológicos, sobretudo, comprometido com a gestão democrática, participativa, e atitudes flexíveis, produzindo assim o grande salto de qualidade na aprendizagem, tão necessária à mudança na educação.

Não é tarefa fácil gerenciar uma escola, principalmente quando a unidade escolar vem acompanhada com mais dois anexos e uma logística ainda por se firmar nos ditames aceitáveis para uma educação de qualidade e com sucesso pleno para todos, também se

fosse fácil, não precisaríamos de gestores, pois a instituição se autogerenciaria.

A escola que se quer construir busca aspectos que as caracterizam como excelente escola e que tenham bons profissionais, para que isso ocorra é necessário que as escolhas se deem em razão da atração que esta exerce sobre os professores, que precisam ser abrigados levando em conta o mérito e com comprometimento perante a comunidade tanto individuais como coletivos, utilizando estratégias focadas na aprendizagem desse alunado, dividindo responsabilidades com a equipe gestora;

Ter o senso de missão com proposta de ensino claro, todos entendendo sobre valores e práticas no ambiente escolar acreditando neles, efetivamente cumprindo e alcançando os planos e metas que forem estabelecidos na construção dos projetos;

A Autonomia Pedagógica, assumindo com responsabilidade as decisões tomadas, no que ensinar, quando ensinar, como ensinar, com projetos compartilhados por todos com atividades acontecendo dentro e fora da sala de aula, elevando a ambição em estabelecer altos padrões de desempenho;

A Pedagogia do Sucesso, apostando no sucesso do aluno, mantendo expectativas elevadas, mas realista, a respeito deles, sem essa de que “alguns alunos não tem jeito”, pois todos alunos darão certo se os profissionais envolvidos acreditarem no desempenho acadêmico deles, pois a ênfase está na aprendizagem, tomando como base as avaliações que servirão de parâmetros para acionar medidas preventivas e corretivas, de forma que todos alunos tenham condições de avançar acompanhando o programa de ensino;

Liderança sendo decisiva na construção do clima emocional e intelectual da escola, a diferença está no ar, dedica tempo, tem presença e dá exemplo dentro da escola sabe se relacionar e comunicar bem sobre o que se passa com alunos, com o programa de ensino e abre a escola para a comunidade despertando um ambiente colaborativo, portanto escolha bem o seu gestor;

Clima Escolar, ambiente agradável, limpo, organizado, boa aparência, ordeiro, com regras onde todos as cumprem, o combinado tem que se respeitado, assiduidade dos professores, aulas onde alunos participam com entusiasmo, pais participantes e comprometi-

dos com o programa e com o desenvolvimento intelectual dos vossos filhos, não havendo favoritos ou privilegiados, o fortalecerá a convivência harmoniosa, utilizando bem o tempo, considerando as tarefas de casa, atividades de contraturno e extracurriculares como extensão necessária do tempo escolar;

A participação efetiva da comunidade, visto que, esses pais acreditam nos filhos e na capacidade da escola para assegurar-lhes o sucesso colaborando na obtenção dos resultados da escola e por fim, Administrando dos Recursos fazendo com que eles rendam mais e ser capaz de buscar recursos adicionais, o importante é que os gestores não se deixem imobilizar pelas dificuldades e ou pela falta de recursos, pois onde houver uma boa ideia e uma atuação responsável, certamente haverá colaboradores pares levá-la ao bom termo.

As contribuições da pesquisa ratificam que a gestão participativa é necessária para o bom desempenho do gestor nas suas atribuições.

A pesquisa contribuiu para conscientizar que a comunidade escolar e família precisam ter a sua participação para o bom andamento do sucesso da escola.

## RECOMENDAÇÕES

A dissertação apresentada sugere uma maior atenção quanto às falhas de ordem técnica-pedagógica, onde o mérito deveria ser o critério primordial para coordenar e gerenciar uma escola pública é colocada ao lado e os interesses pessoais sobrepondo o coletivo. O Estado não pode sofrer com intervenções ideológicas partidárias, onde, a destruição de projetos, que ao longo do tempo vem se aprimorando, sendo colocando todo este esforço imprimido por profissionais capazes no lixo.

O conjunto de ações necessárias ao Projeto Político Pedagógico são desprezadas, quando deveriam ser resgatado e aprimorado, em razão da dinâmica evolutiva e com profissionais da educação concursados e não os amiguinhos de determinada figura do cenário político, deste jeito estaremos fadados a concordar com a frase de Barbosa (1914, p. 86-87) “De tanto ver triunfar as nulidades, de tanto ver prosperar a desonra, de tanto ver crescer a injustiça, de tanto ver agigantarem-se os poderes nas mãos dos maus, o homem chega a desanimar da virtude, a rir-se da honra, a ter vergonha de ser honesto.”

Recomenda-se a Formação Continuada dos envolvidos com a equipe gestora, bem como, uma nova formatação nas áreas específicas de Financeiro, Pedagógico e Administrativo, criando uma maior possibilidade de organização escolar, com proposta participativa, e que esses projetos permaneçam em vigor quanto a sua existência no Estado, resalvando a necessidade de atualização do mesmo se perder sua missão na aprendizagem do aluno e o enriquecimento da nação.

## REFERÊNCIAS

- Alvarenga, E. M. (2014). Metodologia de investigação científica – quantitativa e qualitativa: normas técnicas de apresentação de trabalhos científicos. 2. ed. Assunção, Py: Editora gráfica: A4 Diseños.
- Barbosa, R. (1914). Discursos Parlamentares: obras completas Vol. XLI – 1914 - Tomo III. Recuperado de: <<http://www.brasilimperial.org.br/layout/layout2.php?cdConteudo=115ecodigo=10>>. Em: 15 Fev. 2017.
- Brasil. Ministério da Saúde. (2009). Secretaria de Atenção à Saúde. Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS. Gestão participativa e cogestão. Brasília: Ministério da Saúde. Recuperado de: <[http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/gestao\\_participativa\\_cogestao.pdf](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/gestao_participativa_cogestao.pdf)>. Em: 12 Fev. 2017.
- Brasil. Ministério da Educação. (1996). Lei de diretrizes e bases da educação básica. Art. 1º da Lei de Diretrizes e Bases nº 9394/96. Brasília: MEC.
- \_\_\_\_\_. (2005). Ministério da Educação. Educação a Distância. Decreto 5.622, de 19.12.2005 (que revoga o Decreto 2.494/98), que regulamenta o Art. 80 da Lei 9.394/96 (LDB). Brasília: MEC. Recuperado de: <<http://portal.mec.gov.br/instituicoes-credenciadas/educacao-superior-a-distancia>>. Em: 30 Nov. 2017.
- Brisol, F. M. e Santos, G. D. (2013). Perspectiva sobre a gestão participativa em uma universidade pública. Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas, II. Anais... CONAPE. Francisco Beltrão/PR, 02, 03 e 04 de outubro de 2013. Recuperado de: <[http://cac-php.unioeste.br/eventos/conape/anais/ii\\_conape/Arquivos/adm/Artigo16.pdf](http://cac-php.unioeste.br/eventos/conape/anais/ii_conape/Arquivos/adm/Artigo16.pdf)>. Em: 30 Nov. 2016.
- Chiavenato, I. (2014). Introdução a teoria geral da administração. 9a. ed. Barueri, SP: Manole.
- Diógenes, E. M. N. (2017). A História política da gestão democrática da educação pública no Brasil. Recuperado de: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0164.pdf>>. Em: 15 Mar. 2017.
- Ferreira, N. S. C. (2004). Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: Ferreira, N. S. C., Aguiar, M. A. Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. 4. ed. São Paulo: Cortez. Recuperado de: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n89/22619.pdf>>. Em: 20 Set. 2016.
- Freire, P. (1991). A Educação na Cidade. Rio de Janeiro: Cortez. 144p.
- \_\_\_\_\_. (1996). Pedagogia do Oprimido. São Paulo: Paz e Terra. p. 57-76. Recuperado de: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2722061/mod\\_resource/content/2/Texto6-Freire-1parte.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2722061/mod_resource/content/2/Texto6-Freire-1parte.pdf)>. Em: 22 Set. 2016.
- Heath, M. (2014). Séries segredos profissionais, segredos de gestão. 1. ed. São Paulo, SP: Editora Fundamentos Educacional Ltda.
- Levin, M. P. (2011). Tudo que eu sei sobre gestão, aprendi com meu cachorro. São Paulo: Saraiva.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F. e Toschi, M. S. (2012). Educação escolar: políticas, estruturas e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez. (Coleção docência em formação: saberes pedagógicos / coordenação Selma Garrido Pimenta).

Luck, H. (2014). *Gestão educacional, uma questão paradigma ática*. 11. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes. Série Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. (2013). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. 9. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes. Série Cadernos de Gestão.

Motta, F. P. (1986). *Organização e Poder Empresa, Estado e Escola*. São Paulo: Atlas.

Paris, F. R. G. (2010). *Gerência escolar: diretor, administrador ou gestor?*. Recuperado de: <<http://www.planetaeducacao.com.br/portal/artigo.asp?artig {http://www.wikipedia.org} o=1898>>. Em: 6 Jul. 2017.

Piletti, C. (2012). *História da educação: de Confúcio a Paulo Freire*. São Paulo: Contexto.

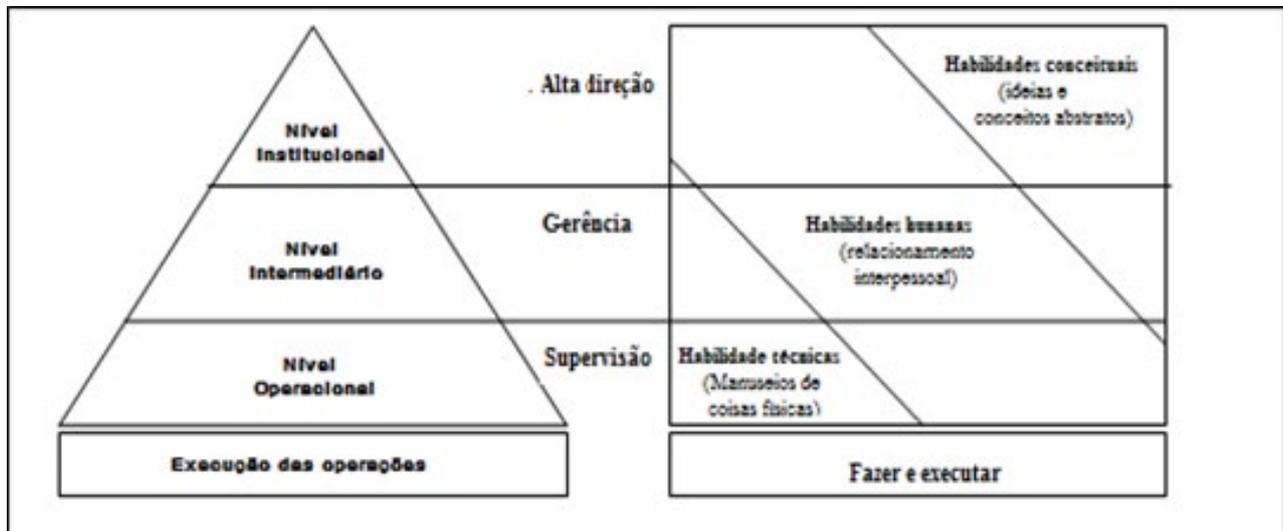
Silva, A. A. (2009). Foucault e o fim do poder leviatã. *Revista Dataveni@.*, 1(1). Jul./Dez. Recuperado de: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/datavenia/article/viewFile/67-72/1776>>. Em: 28 Fev. 2017.

Souza, R. L. M. (2012). *Gestão participativa: estudo nos conselhos escolares do ensino fundamental em uma capital do Nordeste*. Natal: UNP. Recuperado de: <[http://www.pos.unp.br/administracao/disesertacoes\\_2012/DISSERTA%C3%87%C3%830%20ALUNA%20REGINA%20MACIEL.pdf](http://www.pos.unp.br/administracao/disesertacoes_2012/DISSERTA%C3%87%C3%830%20ALUNA%20REGINA%20MACIEL.pdf)>. Em: 20 Abr. 2017.

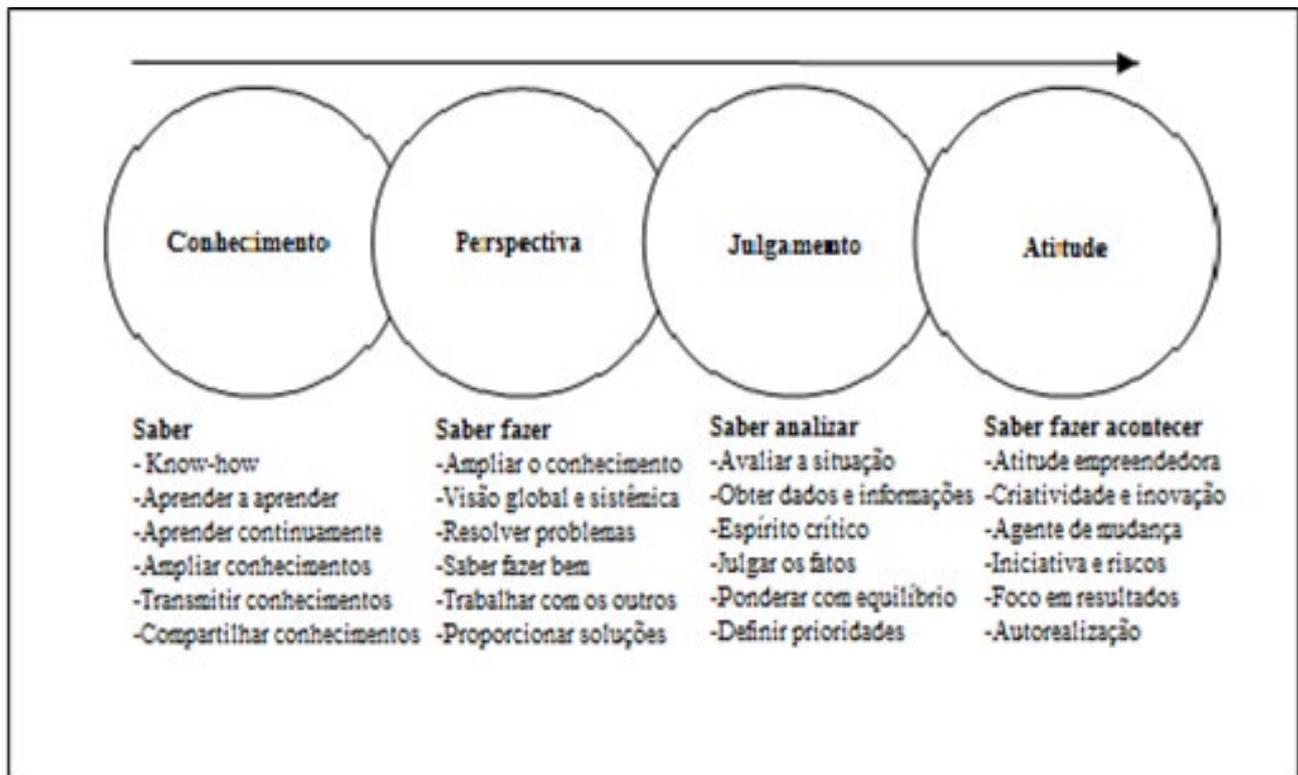
Weber, M. (2004). *Economia y sociedad: esbozo de sociologia comprensiva*. Tradução de José Medina Echavarría, Juan Roura Parella, Eugenio Ímaz, Eduardo Garcia Máynez e José Ferrater Mora. México: FCE.

# ANEXOS

## Anexo 1 - As três habilidades do administrador



## Anexo 2 - Competências duráveis do administrador



## **SOBRE O AUTOR**

### **Jonatthan de Araujo Goes**

Mestre em Ciência da Educação - UNISAL. Especialização em Educação, Desenvolvimento e Políticas Educativas - FACCEBA. Psicopedagogia Escolar - Universidade Montenegro. Licenciatura em Educação Artística - UCSAL. Professor Titular em Artes e Iniciação Científica - CEDLMB.  
E-mail [goesjonatthan@gmail.com](mailto:goesjonatthan@gmail.com).

# ÍNDICE REMISSIVO

## A

abandono 6, 8, 9, 11, 12, 13, 48, 50, 56  
ações educacionais 11  
Acre 3  
administração 4, 7, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 29, 35,  
40, 41, 63, 105  
administrativas 9, 10, 15, 18, 21, 30, 75, 81, 92  
alunos 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 23, 24, 28, 31, 34, 38, 39,  
42, 45, 50, 52, 53, 55, 56, 59, 62, 64, 79, 80, 81, 82, 84,  
85, 86, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 96, 98, 102  
Amazônia 3  
aprendizado 6, 63, 67, 84

## B

Brasil 4, 17, 23, 25, 27, 30, 31, 35, 36, 38, 50, 52, 53,  
88, 105

## C

capital intelectual 7, 10  
comunidade 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 24, 28, 29, 31, 32,  
34, 36, 37, 39, 42, 43, 44, 58, 59, 60, 64, 66, 69, 75, 77,  
79, 80, 90, 94, 98, 100, 101, 102, 103

## D

desafio 7, 9, 12, 15, 31, 63  
desenvolvimento intelectual 10, 79, 80, 84, 103  
desinteresse 9, 66  
desmotivação 9, 10, 18, 19  
dimensões 6, 7, 10, 32, 44  
discente 8, 81  
docente 9, 45, 51, 52, 70, 72, 75, 77  
docentes 9, 10, 51, 52, 53, 63, 67, 69, 70, 71, 75, 95

## E

educação 7, 9, 24, 25, 27, 28, 30, 31, 32, 35, 36, 37,  
38, 39, 41, 42, 54, 62, 65, 82, 101, 104, 105, 106  
educacional 8, 10, 13, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31,  
32, 44, 62, 81, 85, 100, 101, 106  
egressos 6  
empresas terceirizadas 9  
equipe 10, 11, 13, 26, 31, 32, 33, 43, 48, 54, 55, 64, 66,  
67, 69, 74, 76, 81, 91, 96, 98, 100, 101, 102, 104  
escolar 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 22, 23, 24, 25, 26,  
27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41,  
42, 43, 44, 48, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66,

68, 69, 71, 75, 77, 79, 80, 81, 89, 90, 93, 94, 95, 98, 99,  
100, 101, 102, 103, 104, 105, 106  
expectativas 7, 10, 22, 29, 37, 43, 102

## F

família 13, 15, 30, 64, 103  
filhos 7, 10, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 93, 103  
formação 7, 9, 12, 13, 20, 25, 26, 27, 31, 32, 34, 43,  
57, 63, 67, 71, 84, 101, 105  
fracasso 9, 12, 101

## G

gestão escolar 4, 6, 7, 8, 10, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28,  
30, 32, 33, 40, 43, 44, 93  
Gestão Escolar 11, 30  
gestão participativa 4, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 18, 26, 37,  
39, 40, 41, 43, 64, 66, 68, 69, 103, 105  
Gestão Participativa 5, 10, 11, 14, 37, 38, 39  
gestores 7, 10, 12, 15, 23, 25, 26, 28, 32, 33, 34, 40,  
41, 43, 45, 54, 57, 79, 101, 102, 103

## I

índice 4, 6, 9, 11, 12, 13, 26, 85, 86, 87, 94, 96  
instituição escolar 6, 29  
instituições 7, 8, 9, 16, 21, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 38,  
40, 62, 72, 100  
instituições públicas 8  
intelectual 7, 10, 79, 80, 84, 99, 102, 103  
investimento 7

## M

matriculados 6, 45  
missão 7, 12, 23, 26, 27, 39, 41, 42, 102, 104

## O

organizacional 10, 12, 14, 20, 21, 30, 32, 39, 100  
organizações 7, 15, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 30,  
34, 36, 37, 38, 39, 100

## P

pedagógicas 6, 9, 10, 12, 30, 31, 42, 62, 63, 64, 69, 75,  
92, 96, 101  
pedagógico 9, 10, 20, 23, 24, 28, 29, 32, 33, 38, 40, 41,  
44, 47, 61, 62, 63, 64, 67, 69, 73  
políticas públicas 9, 12, 29, 32, 41  
problemas 10, 13, 14, 18, 20, 30, 32, 33, 34, 37, 40,  
61, 67, 72, 91, 101

professores 9, 13, 20, 23, 24, 25, 28, 31, 32, 39, 43, 45, 48, 51, 60, 61, 63, 65, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 85, 95, 96, 98, 102

profissional 7, 16, 20, 25, 37, 42, 56, 62, 63, 64, 65, 72, 87, 96, 100

## Q

qualidade 7, 9, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 25, 26, 28, 30, 37, 42, 44, 48, 57, 62, 63, 72, 77, 99, 101

## R

recursos 12, 15, 16, 19, 21, 22, 23, 28, 32, 35, 39, 66, 94, 103

remuneração 9

reprovação 6, 8, 9, 11, 12, 13, 47, 50, 56

reprovações 6, 48

responsabilidade 4

## S

social 9, 13, 14, 23, 27, 29, 30, 32, 34, 37, 38, 39, 42, 44, 55, 100

sociedade 7, 15, 16, 17, 19, 21, 24, 27, 28, 30, 34, 35, 40, 82, 100, 101

sociocultural 17

sucesso 4, 7, 10, 11, 12, 13, 18, 20, 26, 37, 39, 42, 57, 64, 101, 102, 103

## T

trabalho 7, 8, 9, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 30, 32, 33, 37, 38, 39, 40, 61, 67, 68, 69, 74, 76, 78, 82

## U

unidade escolar 10, 13, 29, 32, 34, 36, 40, 44, 57, 62, 64, 71, 79, 90, 101

## V

violência 9, 10, 55



**AYA EDITORA**  
2022