

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Cíntia Soares e Silva Macedo

**INTEGRAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA E ESCOLAR PARA UMA EDUCAÇÃO DE
QUALIDADE**

**Vargem Alegre
2023**

Cíntia Soares e Silva Macedo

**INTEGRAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA E ESCOLAR PARA UMA EDUCAÇÃO DE
QUALIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização em Gestão Pública, como
requisito parcial para obtenção do Certificado de
Especialista.

Orientador: Professor: Ivan Beck Ckagnazaroff

Vargem Alegre

2023

Ficha catalográfica

M141i
2023 Macedo, Cíntia Soares e Silva.
 Integração da gestão pública e escolar para uma educação de
 qualidade [manuscrito] / Cíntia Soares e Silva Macedo. – 2023.
 37 f.: il.

 Orientador: Ivan Beck Ckagnazaroff.
 Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
 Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
 Inclui bibliografia.

 1. Administração. 2. Gestão pública. I. Ckagnazaroff, Ivan
 Beck. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-
 Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: **CÍNTIA SOARES E SILVA MACEDO**, Nº. DE REGISTRO: **2022707871**

TRABALHO FINAL: **“INTEGRAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA E ESCOLAR PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE”**.

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

APROVADA em 21 de outubro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff (Orientador CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa. Dra. Thaís Alves dos Santos (Membro da Banca Examinadora CCJE/UFES)

Profa. Dra. Deborah Mara Siade Barbosa (Membro da Banca Examinadora UFLA)



Documento assinado eletronicamente por **Thaís Alves dos Santos, Usuária Externa**, em 26/12/2023, às 17:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 27/12/2023, às 09:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Déborah Mara Siade Barbosa, Usuária Externa**, em 27/12/2023, às 11:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ivan Beck Ckagnazaroff, Professor do Magistério Superior**, em 27/12/2023, às 12:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2923156** e o código CRC **5698F2D2**.

Referência: Processo nº 23072.278876/2023-16

SEI nº 2923156

Cíntia Soares e Silva Macedo

**INTEGRAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA E ESCOLAR PARA UMA EDUCAÇÃO DE
QUALIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública,
Universidade Federal de Minas Gerais, para obtenção do Certificado de Especialista.

Orientador: Professor Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff

Banca examinadora

Professor (a). Dra. Thaís Alves dos Santos, Membro da Banca Examinadora CCJE/UFES.

Professor (a). Dra. Deborah Mara Siade Barbosa, Membro da Banca Examinadora UFLA.

Aprovado em Belo Horizonte, 21 de outubro de 2023.

Dedico este trabalho à minha mãe, minha heroína, a razão de toda minha existência, às minhas duas irmãs, aos meus sobrinhos que amo muito e ao meu marido por toda compreensão e apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e Nossa Senhora por toda benção que tem derramado em minha vida, a toda minha família pelo apoio incondicional e por sempre acreditarem em mim. Aos colegas de curso pela partilha, aos tutores Daniele e Daniel por todo carinho, zelo e paciência durante o curso, ao orientador Ivan Beck que me auxiliou neste trabalho e ao Governo de Minas Gerais que proporcionou aos servidores do estado uma chance de se capacitarem numa instituição tão qualificada e importante no cenário nacional.

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi investigar a implementação da gestão democrática na região referida. Os resultados mostraram uma tendência de aumento na participação da comunidade escolar. Nos anos de 2017 a 2019, o percentual de participação oscilou em níveis relativamente baixos, variando de 9,54% a 11,19%. No entanto, a partir de 2022, houve um aumento notável na participação, atingindo 25,88% no segundo bimestre de 2022 e surpreendentes 32,98% no segundo bimestre de 2023. Isso sugere um envolvimento crescente da comunidade nas reuniões bimestrais. A análise destacou a importância da gestão escolar na promoção da participação da comunidade nas reuniões bimestrais. O aumento na participação nos últimos anos reflete a capacidade da gestão escolar em criar um ambiente escolar mais participativo e colaborativo. No entanto, a necessidade de uma análise contínua desses dados é evidente, e a gestão escolar deve continuar monitorando e identificando as razões por trás das variações, a fim de manter e melhorar esse nível de envolvimento positivo da comunidade escolar. É importante notar que, após o período pandêmico, a participação aumentou significativamente, diminuindo a importância das relações presenciais entre a escola e a comunidade. A escola tem buscado fortalecer essas relações por meio de divulgações e parcerias, o que tem contribuído para o aumento da participação em 2023.

Palavras-Chave: Gestão Escolar, Equipe Administrativa, Comunidade Escolar.

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate the implementation of democratic management in the aforementioned region. The results showed an increasing trend in participation from the school community. In the years 2017 to 2019, the participation percentage fluctuated at relatively low levels, ranging from 9.54% to 11.19%. However, from 2022 onwards, there has been a notable increase in participation, reaching 25.88% in the second two months of 2022 and a surprising 32.98% in the second two months of 2023. This suggests increasing community involvement in the bimonthly meetings. The analysis highlighted the importance of school management in promoting community participation in bimonthly meetings. The increase in participation in recent years reflects the ability of school management to create a more participatory and collaborative school environment. However, the need for ongoing analysis of this data is evident, and school management must continue to monitor and identify the reasons behind variations in order to maintain and improve this level of positive school community engagement. It is important to note that, after the pandemic period, participation increased significantly, reducing the importance of face-to-face relationships between the school and the community. The school has sought to strengthen these relationships through promotions and partnerships, which has contributed to increased participation in 2023.

Keywords: School Management, Administrative Team, School Community

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	9
2.REVISÃO DA LITERATURA	12
3.METODOLOGIA	23
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
4.1 Análise dos Documentos Fornecidos pela Secretária	24
4.2 Análise Crítica do Regimento Interno da Escola	27
4.3 Proposta de Intervenção	29
5. CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	35

1.INTRODUÇÃO

Existem várias deficiências conceituais na abordagem da gestão escolar. Uma dessas carências diz respeito ao fato de que nas escolas, as interações entre professores e alunos, bem como entre todos os participantes desse contexto, devem convergir para alcançar um objetivo educacional: a formação. Por outro lado, nas organizações, as relações entre empregadores e empregados derivam da troca de trabalho por dinheiro, envolvendo geralmente a venda de produtos, serviços ou informações. A distinção fundamental reside na riqueza intrínseca à educação, na ideia de se tornar humano, então, a partir da ação educativa (Wellen, 2010).

A gestão pública e a gestão escolar são áreas que desempenham papéis importantes na construção de uma sociedade mais eficiente, equitativa e educacionalmente sólida. Segundo Souza *et al.*, (2005) aprimorar e desenvolver o ensino nas escolas e na educação pública requer uma estrutura de liderança sólida e eficaz.

Enquanto a gestão pública, segundo Oliveira *et al.*, (2017) abrange a administração de recursos e políticas governamentais em diversas áreas, a gestão escolar concentra-se na condução eficaz das instituições de ensino, garantindo a qualidade da educação e o desenvolvimento dos alunos. A gestão escolar, de acordo com Brum (2023), desempenha um papel fundamental na formulação de políticas educacionais, na alocação de recursos financeiros e na definição de diretrizes que moldam o ambiente educacional, ao passo que a gestão escolar lida com a implementação dessas políticas, a administração dos recursos disponíveis e a promoção de um ambiente de aprendizagem eficaz.

Nessa perspectiva, a gestão democrática é considerada um princípio central na gestão pública e na gestão escolar, destacando-se como um dos pilares essenciais para o fortalecimento da participação da comunidade, a tomada de decisões compartilhadas e, em última instância, o aprimoramento da qualidade da educação. O presente estudo aborda o tema da gestão pública e da gestão escolar com base no objetivo central de investigar a implementação da gestão democrática na região referida.

A gestão democrática na educação é vista como um compromisso com a inclusão de diversos atores, como pais, professores, alunos e membros da comunidade, na condução das políticas e práticas educacionais. Ela visa estabelecer um ambiente no qual as decisões administrativas e pedagógicas sejam tomadas de forma transparente, participativa e homologada aos interesses da comunidade escolar.

No contexto da gestão pública, a gestão democrática não se limita apenas às estruturas educacionais, mas também abrange outras esferas governamentais, influenciando a maneira

como as políticas públicas são formuladas e inovadoras. Portanto, a gestão pública e a gestão escolar estão intrinsecamente interligadas, uma vez que as políticas e os recursos públicos desempenham um papel fundamental na promoção da gestão democrática nas escolas.

O objetivo geral pesquisa foi investigar a falta de participação das famílias na Escola Estadual Reverendo Boanerges de Almeida Leitão, a única instituição estadual na cidade de Vargem Alegre, situada na região leste do estado de Minas Gerais, além de analisar a efetivação da gestão democrática neste contexto educacional. Para isso, foram traçados os seguintes objetivos específicos: análise do registro de atas e listas de presença em reuniões de pais e mestres, onde são tratados assuntos de cunho administrativo e principalmente pedagógicos; verificação da participação dos pais e mestres nos períodos de 2017 a 2023; descrição das divulgações dos trabalhos diários, tanto da equipe administrativa, quanto dos docentes e alunos, durante o período de 2017 a 2023.

Neste estudo, foram, então, exploradas as dinâmicas, os desafios e os avanços na implementação da gestão democrática na região específica de interesse. A investigação sobre a gestão democrática na gestão pública e escolar tem como propósito contribuir para o enriquecimento do debate sobre a eficácia dessas práticas na promoção de uma educação de qualidade e na construção de sociedades mais participativas e justas.

Este trabalho explorou as interseções entre a gestão pública e a gestão escolar, destacando as convergências e os desafios encontrados nesses contextos. Ao analisar as práticas, políticas e tendências que moldam essas áreas, buscou-se compreender como a gestão pública pode influenciar diretamente a gestão escolar e vice-versa, e como essa interação pode impactar a qualidade da educação e o funcionamento das instituições educacionais.

A justificativa para o estudo da gestão escolar reside na sua importância central para o sistema educacional e no impacto significativo que exerce sobre o aprendizado dos alunos. Uma gestão eficaz é fundamental para promover ambientes de ensino-aprendizagem desenvolvidos, tanto nos aspectos pedagógicos quanto nos administrativos que funcionem de maneira harmoniosa. Além disso, a gestão escolar desempenha um papel crucial na promoção da equidade educacional, garantindo que todos os estudantes tenham igualdade de oportunidades para desenvolver seu potencial.

No contexto da gestão escolar, a interação entre a escola, os pais e a comunidade desempenham um papel significativo. Portanto, o estudo dessa área também é justificado pela necessidade de estabelecer relações positivas com a comunidade e envolver os pais no

processo educacional de seus filhos. Compreender como promover o engajamento da comunidade e garantir a transparência na gestão escolar é crucial para construir uma base sólida de apoio à educação.

Além disso, a gestão escolar é um campo em constante evolução, influenciado por mudanças na legislação educacional, avanços tecnológicos e desafios sociais contemporâneos. Estudar a gestão escolar permite que os profissionais da educação estejam preparados para enfrentar esses desafios, se adaptar às novas demandas e promover melhorias contínuas na qualidade da educação. Portanto, a investigação e o aprimoramento da gestão escolar são fundamentais para o desenvolvimento e aprimoramento do sistema educacional como um todo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O papel do gestor escolar envolve liderar, planejar e coordenar as atividades educacionais e administrativas da escola. Ele é responsável por criar um ambiente propício ao aprendizado, promover o desenvolvimento profissional dos professores, administrar, tomar decisões estratégicas e manter uma comunicação eficaz com a comunidade escolar (Chi *et al.*, 2023).

A gestão escolar é um conjunto de práticas, processos e estratégias utilizadas para administrar e coordenar uma instituição de ensino, como uma escola. Ela desempenha um papel fundamental na promoção da eficácia e qualidade da educação, englobando tanto aspectos administrativos quanto pedagógicos (Boller *et al.*, 2022).

Em sua dimensão administrativa, a gestão escolar envolve a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos de forma eficiente. Isso inclui a gestão do orçamento escolar, a manutenção da infraestrutura, a contratação e desenvolvimento de professores e funcionários, e a administração de documentos e registros escolares (Chi *et al.*, 2023).

Já na dimensão pedagógica, a gestão escolar se concentra no planejamento curricular, na definição de metas educacionais, na supervisão do processo de ensino-aprendizagem, na avaliação do desempenho dos alunos e na promoção de práticas pedagógicas inovadoras. Ela busca criar um ambiente de aprendizagem eficaz e inclusivo (Boller *et al.*, 2022).

A gestão escolar desempenha um papel multifacetado e crucial no funcionamento e no sucesso de uma instituição de ensino. O gestor escolar, como apontado por Chi *et al.* (2023), tem a responsabilidade de liderar, planejar e coordenar as atividades tanto educacionais quanto administrativas dentro da escola. Esta posição envolve a criação de um ambiente propício ao aprendizado, o fomento do crescimento profissional dos educadores, a tomada de decisões estratégicas e a manutenção de uma comunicação eficaz com todos os membros da comunidade escolar.

Boller *et al.* (2022) expandem essa visão, destacando que a gestão escolar abrange um conjunto de práticas, processos e estratégias que visam administrar e coordenar todos os aspectos de uma instituição educacional. Ela desempenha um papel essencial na promoção da eficácia e qualidade da educação, abrangendo tanto dimensões administrativas quanto pedagógicas.

Na vertente administrativa, a gestão escolar implica na alocação eficiente de recursos financeiros, materiais e humanos. Isso inclui a administração do orçamento da escola, a

manutenção das instalações, a contratação e desenvolvimento de corpo docente e equipe, bem como a gestão de documentos e registros institucionais (Chi et al., 2023).

Já no âmbito pedagógico, a gestão escolar concentra-se na concepção do currículo, na definição de metas educacionais, na supervisão do processo de ensino-aprendizagem, na avaliação do desempenho dos alunos e na promoção de práticas pedagógicas inovadoras. Seu objetivo é criar um ambiente educacional inclusivo e eficaz, buscando constantemente aprimorar a qualidade do ensino oferecido (Boller et al., 2022).

Em síntese, a gestão escolar representa um conjunto interligado de atividades que abrangem desde o aspecto administrativo, com o eficiente gerenciamento de recursos, até a esfera pedagógica, com a promoção de um ambiente educativo de qualidade, visando ao desenvolvimento integral dos estudantes.

A gestão escolar também engloba a gestão de pessoas, promovendo o desenvolvimento profissional de docentes e equipes administrativas. Além disso, estimula a participação ativa de pais, alunos e comunidade no processo educacional, promovendo uma gestão democrática e transparente. Nessa perspectiva, está em constante evolução, acompanhando as mudanças nas políticas educacionais e na sociedade. Ela desempenha um papel-chave na melhoria contínua da qualidade da educação, na promoção da equidade e no alcance dos objetivos educacionais adequados (Coutinho, 2022).

A gestão escolar possui características que se tornam fundamentais para o funcionamento eficaz de uma instituição de ensino. Uma de suas características mais marcantes é o planejamento estratégico. A gestão escolar envolve a definição de metas de longo prazo e a criação de planos detalhados para alcançá-los. Essa prática permite que a escola estabeleça um direcionamento claro e utilize seus recursos de forma eficaz para atingir seus objetivos educacionais (Chi et al., 2023).

Outra característica importante da gestão escolar é a tomada de decisões participativa. Isso significa que a comunidade escolar, incluindo professores, alunos, pais e funcionários, é incentivada a participar ativamente na tomada de decisões relacionadas à escola. Essa abordagem promove a transparência e a inclusão de diversas perspectivas, enriquecendo as escolhas da instituição (Conceição et al., 2023).

A autonomia escolar também é uma característica essencial da gestão escolar. Muitas escolas têm certo grau de autonomia para tomar decisões administrativas e pedagógicas, desde que estejam homologadas com as políticas educacionais gerais. Isso permite que as escolas

adaptem suas práticas para atender às necessidades específicas de seus alunos e comunidades, promovendo a flexibilidade e a responsabilidade local (Souza *et al.*, 2023).

Além disso, a avaliação e o monitoramento são características intrínsecas à gestão escolar (Boller *et al.*, 2022). Isso implica na avaliação regular do desempenho da escola, dos alunos e dos professores, bem como no acompanhamento contínuo do progresso em direção às metas determinadas. Essa prática ajuda a identificar áreas que devem ser melhoradas e a tomar medidas corretivas (Souza *et al.*, 2023).

A gestão de recursos é outra característica central da gestão escolar. Isso inclui uma gestão eficiente de recursos financeiros, materiais e humanos para garantir que a escola funcione de maneira adequada (Boller *et al.*, 2022). A alocação cuidadosa de recursos de acordo com as prioridades educacionais é fundamental para o sucesso da instituição. Portanto, essas características definem a gestão escolar como um processo complexo e sonoro, essencial para a promoção da qualidade da educação e do sucesso dos alunos (Cunha, 2023).

A gestão escolar, desempenha papéis fundamentais para o funcionamento eficaz da instituição (Alvez *et al.*, 2022). Os principais atores da gestão escolar se encontram no **Quadro I**, logo abaixo:

Quadro 1- Autores da gestão escolar

ATORES	PAPEL	AUTORES
Diretor(a) Escolar	O diretor ou diretora escolar é o líder da escola e desempenha um papel central na gestão. Suas funções incluem definir a visão e missão da escola, tomar decisões estratégicas, coordenar as atividades administrativas e pedagógicas, supervisionar os professores e funcionários, e manter uma comunicação eficaz com a comunidade escolar.	Boller <i>et al.</i> , 2022.
Professores	Os professores são responsáveis pela melhoria do currículo, pelo ensino e pela avaliação dos alunos. Além disso, eles desempenham um papel ativo na definição de práticas pedagógicas, na colaboração com outros professores e na participação em decisões escolares.	Souza <i>et al.</i> , 2023.
Funcionários Administrativos	Funcionários administrativos desempenham funções essenciais, como a gestão de recursos financeiros, a manutenção da infraestrutura escolar, o gerenciamento de registros e documentos, e o suporte logístico para as atividades educacionais.	Chi <i>et al.</i> , 2023.

Alunos	Os alunos são um componente central da gestão escolar, pois são os principais originários da educação. Eles têm o papel de participar das atividades escolares, seguir as diretrizes e regras da escola, e buscar o aprendizado.	Coutinho, 2022.
Pais e Responsáveis	Os pais e responsáveis têm a função de se envolver na vida escolar de seus filhos, participando de reuniões, apoiando as atividades da escola e colaborando na tomada de decisões que afetam a educação de seus filhos.	Coutinho, 2022.
Conselho Escolar	Em muitas escolas, existe um Conselho Escolar composto por representantes da comunidade escolar, incluindo pais, professores e funcionários. O Conselho Escolar desempenha um papel consultivo e de supervisão, fornecendo orientações e contribuindo para a tomada de decisões importantes na escola	Boller <i>et al.</i> , 2022.
Comunidade Local	A comunidade local também desempenha um papel relevante na gestão escolar, fornecendo apoio, recursos e parcerias que enriquecem a experiência educacional dos alunos.	Coutinho, 2022.

Fonte: Elaborado pela autora 2023.

Diretor(a) Escolar: Boller et al. (2022) ressaltam a importância do diretor ou diretora escolar como líder central da escola. Eles enfatizam que esses profissionais são responsáveis por estabelecer a visão e missão da instituição, tomar decisões estratégicas, coordenar atividades administrativas e pedagógicas, supervisionar professores e funcionários, e manter uma comunicação eficaz com a comunidade escolar.

Professores: Souza et al. (2023) destacam o papel fundamental dos professores na gestão escolar. Além do ensino e avaliação dos alunos, os professores têm a responsabilidade de melhorar o currículo, colaborar com colegas, definir práticas pedagógicas e participar ativamente das decisões escolares.

Funcionários Administrativos: Chi et al. (2023) salientam que os funcionários administrativos desempenham funções cruciais na gestão escolar, como gerenciamento de recursos financeiros, manutenção da infraestrutura, gestão de documentos e suporte logístico para as atividades educacionais.

Alunos: Coutinho (2022) destaca que os alunos são peças centrais na gestão escolar. Eles têm o papel de participar das atividades escolares, seguir as diretrizes e regras da escola, além de buscar aprendizado.

Pais e Responsáveis: Coutinho (2022) também ressalta o papel dos pais e responsáveis, que devem se envolver na vida escolar de seus filhos, participar de reuniões, apoiar as atividades escolares e colaborar nas decisões que afetam a educação de seus filhos.

Conselho Escolar: Boller et al. (2022) descrevem o Conselho Escolar como um órgão consultivo e de supervisão, composto por representantes da comunidade escolar (pais, professores e funcionários). Eles contribuem fornecendo orientações e auxiliando nas tomadas de decisões importantes na escola.

Comunidade Local: Coutinho (2022) ressalta o papel relevante da comunidade local na gestão escolar, fornecendo apoio, recursos e parcerias que enriquecem a experiência educacional dos alunos.

As funções dessas variações, mas em geral, incluem a promoção de um ambiente de aprendizado eficaz, a definição de políticas e diretrizes escolares, o apoio ao desenvolvimento de práticas pedagógicas de qualidade, a alocação e gestão de recursos, e a participação ativa em processos decisórios que afetam a escola (Boller *et al.*, 2022). A colaboração entre esses atores é fundamental para o sucesso da gestão escolar e para o alcance dos objetivos educacionais estabelecidos (Souza *et al.*, 2023).

A gestão escolar no Brasil é entendida como um processo complexo e dinâmico que engloba a administração eficaz de escolas, sejam elas públicas ou privadas (Boller *et al.*, 2022). Uma característica fundamental desse entendimento é a ênfase na autonomia escolar, que permite que as instituições de ensino tenham um grau específico de liberdade para tomar decisões administrativas e pedagógicas de acordo com suas necessidades locais. Essa autonomia é vista como um meio de promover a flexibilidade na gestão, adaptando-se às particularidades de cada escola (Souza *et al.*, 2023).

A participação ativa de diversos atores da comunidade escolar é um elemento-chave da gestão democrática e desempenha um papel crucial na tomada de decisões relacionadas à escola (Coutinho, 2022). Isso significa que pais, professores, alunos e membros da comunidade têm a oportunidade e o direito de contribuir com suas perspectivas, ideias e opiniões no processo de decisão escolar. Essa abordagem frequente que cada membro da comunidade tem conhecimentos e experiências úteis a oferecer (Souza *et al.*, 2023).

A gestão democrática, como apontada por Boller et al. (2022), busca promover a transparência em todas as etapas do processo decisório escolar. Isso implica em garantir que todas as informações relevantes sejam acessíveis a todos os envolvidos. As decisões e políticas escolares são discutidas de forma aberta e clara, permitindo que a comunidade compreenda o raciocínio por trás delas. Isso fortalece a confiança entre os diretores da escola e cria um ambiente de trabalho mais colaborativo (Souza *et al.*, 2023).

Além disso, a gestão democrática enfatiza a inclusão, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e exclusivas. Isso é particularmente importante para lidar com a diversidade de perspectivas e necessidades dentro da comunidade escolar. A diversidade é vista como um recurso valioso que enriquece a discussão e ajuda a criar soluções mais abrangentes e equitativas (Boller *et al.*, 2022).

Outro aspecto fundamental é a responsabilidade compartilhada. Na gestão democrática, todos os atores da escola se unem à responsabilidade pelo sucesso da instituição. Isso significa que todos estão comprometidos em garantir que a escola cumpra sua missão educacional, atenda às necessidades dos alunos e promova um ambiente de aprendizagem positivo (Souza *et al.*, 2023).

A descentralização administrativa também é uma característica marcante da gestão escolar brasileira. Ela implica na transferência de decisões e recursos dos órgãos governamentais centrais para as escolas e redes de ensino, permitindo que as instituições escolares tenham maior controle sobre seus processos e recursos. Isso contribui para a personalização das políticas e práticas escolares de acordo com as realidades locais (Frederico *et al.*, 2022).

A participação ativa dos Conselhos Escolares, composta por representantes da comunidade escolar, é uma prática relevante no cenário brasileiro. Esses conselhos desempenham um papel importante na colaboração com a definição de políticas e diretrizes escolares, bem como na supervisão das atividades da escola (Souza *et al.*, 2023).

Nessa perspectiva, a gestão escolar no Brasil é guiada por princípios de autonomia, gestão democrática, descentralização e participação ativa da comunidade escolar. Ela busca constantemente promover a qualidade da educação, alinhada com as políticas públicas educacionais, e adaptada às realidades e necessidades específicas de cada instituição de ensino (Boller *et al.*, 2022).

A gestão democrática representa um modelo de administração escolar que enfatiza a participação ativa de diversos atores, como pais, professores, alunos e membros da

comunidade, na tomada de decisões relacionadas à escola (Nascimento *et al.*, 2022). Essa abordagem traz uma série de benefícios para a comunidade escolar e para a qualidade da educação (Frederico *et al.*, 2022).

Em primeiro lugar, a gestão democrática promove a transparência nas decisões e políticas escolares. Ela permite que todos os envolvidos tenham acesso a informações relevantes, compreendam o processo decisório e contribuam com suas perspectivas e conhecimentos. Isso fortalece a confiança e a colaboração entre os atores da comunidade escolar (Boller *et al.*, 2022).

Além disso, uma gestão democrática favorece a inclusão e a diversidade. Ela possibilita que diferentes vozes sejam ouvidas e considere a formulação de políticas e práticas educacionais, o que é fundamental para atender às necessidades variadas dos alunos e da comunidade (Frederico *et al.*, 2022).

A implementação da gestão democrática nas escolas brasileiras tem sido um processo marcado por avanços e desafios. Ao longo das últimas décadas, houve esforços significativos para promover uma gestão mais participativa e inclusiva nas instituições de ensino. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, foi um marco legal que reforçou a importância da gestão democrática, garantindo maior autonomia às escolas e estimulando a participação de diferentes atores na tomada de decisões. No entanto, a efetiva implementação desse modelo nem sempre é homogênea e enfrenta obstáculos diversos (Frederico *et al.*, 2022).

Um dos desafios centrais está na cultura organizacional das escolas, muitas vezes moldada por estruturas hierárquicas e modelos tradicionais de gestão. A transição para uma gestão democrática requer mudanças profundas nas dinâmicas de poder e na forma como as decisões são tomadas. Isso demanda tempo, capacitação dos gestores e envolvimento efetivo de toda a comunidade escolar (Boller *et al.*, 2022).

A participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar, incluindo gestores, professores, funcionários, alunos e pais, é um pilar da gestão democrática. No entanto, a concretização dessa participação ainda enfrenta desafios ligados à resistência à mudança, falta de recursos e apoio institucional insuficiente. Muitas escolas ainda carecem de mecanismos estruturados para garantir a representatividade e a participação equitativa de todos os envolvidos no processo educativo (Boller *et al.*, 2022).

Além disso, a compreensão e internalização do conceito de gestão democrática variam amplamente entre as escolas, o que pode levar a interpretações diversas e, por vezes, a

implementações superficiais. A falta de uma cultura de diálogo e cooperação entre os diferentes atores da comunidade escolar também pode dificultar a efetivação da gestão democrática (Frederico *et al.*, 2022).

Ainda que haja avanços pontuais e experiências bem-sucedidas em algumas instituições, é preciso um esforço contínuo e abrangente para superar os desafios e consolidar a gestão democrática nas escolas brasileiras. Isso envolve investimentos em formação, estímulo à participação ativa de todos os segmentos escolares e o fortalecimento de práticas colaborativas e inclusivas, visando a uma gestão que verdadeiramente promova a autonomia, a pluralidade e a democracia no ambiente educacional (Boller *et al.*, 2022).

Outro aspecto relevante é o senso de pertencimento e responsabilidade que a gestão democrática promove. Quando os membros da comunidade escolar têm a oportunidade de participar das decisões, eles se sentem mais envolvidos e comprometidos com o sucesso da escola. Isso pode resultar em um ambiente escolar mais motivador e eficaz (Pomilho *et al.*, 2022).

No entanto, é importante ressaltar que a adoção da gestão democrática requer um esforço conjunto e um compromisso de todos os envolvidos (Boller *et al.*, 2022). Ela envolve o desenvolvimento de mecanismos de participação, a capacitação dos atores envolvidos e a criação de espaços para diálogo e colaboração. Além disso, é fundamental que as políticas públicas e as diretrizes educacionais promovam e apoiem essa abordagem (Frederico *et al.*, 2022).

Libâneo (2013) em seu livro "Organização e gestão da escola: teoria e prática" discute a relevância da gestão escolar participativa no contexto de uma educação de qualidade. Ele destaca a importância de uma gestão democrática, na qual todos os membros da comunidade escolar têm voz ativa nas decisões, promovendo um ambiente propício ao aprendizado e ao desenvolvimento. Libâneo (2013) ressalta que a integração da gestão pública com a escolar é essencial para alinhar as políticas educacionais com as práticas efetivas dentro das instituições de ensino, garantindo uma educação mais eficaz e inclusiva.

Moraes (2013) em sua obra "Gestão escolar: democratização da escola pública", explora a democratização da gestão escolar como um dos pilares fundamentais para uma educação de qualidade. Ela enfatiza a importância de políticas que permitam a participação ativa da comunidade escolar na tomada de decisões, fortalecendo o vínculo entre a gestão da escola e a comunidade local. Moraes (2013) defende a ideia de que uma gestão transparente, participativa e inclusiva é capaz de promover mudanças significativas na qualidade do ensino,

possibilitando um ambiente escolar mais acolhedor e propício ao desenvolvimento integral dos alunos.

Oliveira (2013) autor de "Políticas educacionais, gestão e qualidade do ensino", analisa o panorama das políticas educacionais e sua intersecção com a gestão escolar. Ele ressalta que uma educação de qualidade depende não apenas de políticas bem estruturadas, mas também da eficácia na implementação dessas políticas no âmbito escolar. Oliveira destaca a importância da integração entre os diferentes níveis de governo, além da colaboração entre gestores, professores, alunos e famílias para alcançar uma educação de excelência.

Libâneo (2013), Moraes (2013) e Oliveira (2013) apresentam perspectivas convergentes quanto à integração da gestão pública e escolar para uma educação de qualidade. Defendem a gestão participativa como um pilar fundamental para uma educação de qualidade. Libâneo, Moraes e Oliveira concordam que a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, incluindo professores, alunos, funcionários e pais, é crucial para o desenvolvimento de um ambiente educacional inclusivo e eficaz.

Libâneo (2013), Moraes (2013) e Oliveira (2013) enfatizam a importância de alinhar as políticas educacionais com as práticas implementadas nas escolas. Essa integração é considerada essencial para garantir que as políticas governamentais sejam aplicáveis e efetivas no contexto da gestão escolar. concordam que o fortalecimento do vínculo entre a escola e a comunidade local é vital. Destacam que a participação ativa da comunidade, incluindo pais, organizações locais e outros atores, é essencial para promover um ambiente de aprendizado mais enriquecedor e adaptado às necessidades da comunidade escolar.

Libâneo (2013), Moraes (2013) e Oliveira (2013) ressaltam a importância da transparência na gestão escolar e da comunicação eficaz entre todos os envolvidos na comunidade educacional. A transparência nas decisões tomadas e a comunicação aberta são consideradas fundamentais para estabelecer confiança e cooperação entre os diversos membros da escola.

Patto (1990), destaca-se por suas contribuições sobre a relação entre família e escola. Em suas obras, como "A Produção do Fracasso Escolar", aborda a importância da participação dos pais na educação dos filhos e suas interações com a escola para o sucesso educacional. Patto (1990), destaca a influência dos pais no desempenho acadêmico dos filhos. Ela explora como a ausência ou participação limitada dos pais nas atividades escolares pode impactar negativamente o sucesso educacional das crianças. Patto ressalta a necessidade de

um envolvimento ativo dos pais no processo educativo, argumentando que a falta de participação pode contribuir para dificuldades de aprendizagem e para o chamado "fracasso escolar".

Luckesi (2011) embora seja mais conhecido por suas contribuições na área de avaliação educacional, em obras como "A Avaliação da Aprendizagem Escolar", Luckesi também discute a importância da parceria entre família e escola para o desenvolvimento acadêmico dos alunos. Enfatiza a importância de uma comunicação aberta e colaborativa entre pais e professores para uma avaliação mais abrangente e justa. Luckesi destaca que a interação entre família e escola na discussão dos resultados pode ser essencial para o aprimoramento do processo de avaliação e, conseqüentemente, para o desenvolvimento acadêmico dos alunos.

Placco (2003), concentra-se em estudos sobre educação e família. Em publicações como "Família e Escola: Trajetórias de escolarização de filhos de camadas populares", destaca a necessidade de uma comunicação efetiva entre família e escola para garantir uma educação de qualidade. Concentra-se na necessidade de uma comunicação efetiva entre família e escola para garantir uma educação de qualidade. Em "Família e Escola: Trajetórias de escolarização de filhos de camadas populares", ela destaca como a falta de diálogo e interação entre pais e educadores pode afetar o desempenho dos estudantes, principalmente aqueles provenientes de camadas populares. Placco ressalta que uma comunicação eficaz entre família e escola é fundamental para garantir um ambiente de aprendizado inclusivo e apoiador.

Libâneo (2013) apesar de ter sido mencionado anteriormente, sua abordagem abrangente sobre gestão escolar e participação da comunidade na escola, como discutido em "Organização e gestão da escola: teoria e prática", pode oferecer insights sobre a importância do envolvimento dos pais nas atividades escolares. Discute a importância de uma gestão escolar participativa, na qual os pais desempenham um papel ativo não apenas nas atividades educacionais dos filhos, mas também na gestão e nas decisões da instituição. Libâneo destaca a relevância de uma escola aberta à comunidade, valorizando a participação ativa dos pais e oferecendo um ambiente inclusivo e democrático para todos os envolvidos no processo educativo.

Enquanto Placco (2003), destaca especificamente a necessidade de uma comunicação efetiva entre família e escola, outros autores podem não abordar esse aspecto de forma tão central em suas obras, focando em outros elementos da relação entre essas duas esferas.

O contexto pós-pandêmico refletiu um aumento significativo na participação da comunidade escolar, um fenômeno atribuído, em parte, à privação prévia de interação social imposta pelo distanciamento. O ano de 2023 testemunhou um contínuo crescimento desse engajamento, destacando-se a escola e sua nova gestão na iniciativa de estreitar laços entre famílias e a instituição. Para tal, adotaram estratégias comunicacionais, aproveitando redes sociais, a rádio local e parcerias com órgãos governamentais e de segurança para divulgar o trabalho diário dos administradores, professores e alunos (Pomilho *et al.*, 2022).

Essa iniciativa se estende a eventos culturais internos, nos quais os alunos assumem o protagonismo, apresentando performances de dança, recitais, teatro e músicas contextualizadas com temas relevantes. Um exemplo marcante desse engajamento foi a presença de mais de 400 pessoas em uma única noite, prestigiando as apresentações dos estudantes, evidenciando a eficácia das estratégias adotadas pela escola.

Nessa perspectiva, Paro (1996, p. 151) destaca que a administração escolar deve se articular aos interesses sociais, ressaltando a relevância de vincular as atividades escolares aos anseios da comunidade. Ele reforça a ideia de que a transparência e a publicidade das ações educativas são cruciais para integrar de forma prática e lúdica a comunidade ao ambiente escolar. Essa abordagem alinha-se à visão de Paro (1986), que salienta a necessidade de um processo pedagógico escolar em sintonia com os interesses sociais, evidenciando a importância de comunicar e divulgar as atividades desenvolvidas na escola como uma estratégia para essa integração.

No Brasil, o cenário pós-pandêmico na educação apresentou mudanças marcantes, sendo uma delas o notável aumento na participação da comunidade escolar. Esse fenômeno pode ser entendido como uma resposta à privação anterior de interações sociais, resultado das medidas de distanciamento social impostas para conter a disseminação da COVID-19 (Vasconcelos, 2020).

Durante o período de isolamento, as escolas foram desafiadas a se adaptar rapidamente às novas demandas, o que incluiu a implementação de estratégias de ensino à distância e o uso de tecnologia para manter algum nível de interação entre alunos, professores e familiares. Esse distanciamento físico gerou uma espécie de "sede" por conexão e engajamento, levando muitos pais, alunos e membros da comunidade a buscar formas de se envolver mais ativamente com as escolas (Vasconcelos, 2020).

A privação desse contato presencial pode ter despertado um senso de valorização das relações escolares e comunitárias, ressaltando a importância do ambiente escolar não apenas

como local de aprendizado, mas também como um espaço de socialização e construção de vínculos. Esse aumento na participação pode ser interpretado como uma reação ao período de isolamento, uma busca por reconectar-se e envolver-se mais ativamente na vida escolar (Vasconcelos, 2020).

Entretanto, é importante destacar que esse aumento na participação não é uniforme em todas as regiões do Brasil. Diferentes realidades socioeconômicas, acesso à internet e recursos tecnológicos podem impactar a capacidade de envolvimento da comunidade escolar em diferentes áreas do país (Vasconcelos, 2020).

Essa mudança no padrão de participação da comunidade escolar pós-pandemia destaca a importância de fortalecer laços entre escola, família e comunidade, evidenciando a necessidade de estratégias contínuas para promover um engajamento significativo e sustentável no contexto educacional brasileiro (Vasconcelos, 2020).

3.METODOLOGIA

A presente pesquisa utiliza como procedimento metodológico um estudo de caso, voltado a uma análise minuciosa da Escola Estadual Reverendo Boanerges de Almeida Leitão, localizada na cidade de Vargem Alegre, região leste do estado de Minas Gerais, com o objetivo de investigar a eficácia da implementação da gestão democrática nessa escola que é a única escola estadual da cidade de menos de seis mil habitantes.

O estudo de caso, conforme afirma Gil (2008, p.58), “é um estudo aprofundado sobre objetos que podem ser: um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno e que pode ser aplicando nas mais diversas áreas do conhecimento”. Segundo Marin *et al.* (2021, p.4), “o estudo de caso é um delineamento que emprega diversas fontes de dados para compreender fenômenos em seu contexto natural”.

Além disso, a pesquisa também utiliza o método de análise documental, que para Fonseca (2002, p.32), “é um tipo de pesquisa que utiliza fontes primárias, isto é, dados e

informações que ainda não foram tratadas científica ou analiticamente” e para Ludke e André (2015, p.45) “é uma técnica que busca identificar informações factuais em documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse”.

A transparência nas ações cotidianas é um componente essencial da gestão democrática, por isso foi realizada uma descrição da divulgação das atividades diárias conduzidas na escola, tanto pela equipe administrativa como pelos docentes e alunos durante um longo do período de 2017 a 2023. A análise de registros de atas e listas de presença das reuniões entre pais e professores, onde são discutidos assuntos administrativos e pedagógicos, da respectiva escola, e a investigação sobre a participação de pais e professores nas reuniões e encontros escolares também no período de 2017 a 2023, ocorreu por meio de uma pesquisa documental, a fim de coletar informações teóricas para auxiliar no estudo.

Através desses documentos, é possível verificar de forma objetiva como as discussões são conduzidas, quem participa das reuniões e quais são os principais tópicos estratégicos, sendo possível também identificar tendências e variações ao longo do tempo, contribuindo para uma análise histórica das práticas de gestão democrática na escola.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise dos Documentos Fornecidos pela Secretária

Os resultados apresentados neste trabalho, referem-se ao problema priorizado durante o estudo, que trata da ausência das famílias em reuniões pedagógicas, o que demonstra o distanciamento da comunidade escolar com a única escola estadual presente no município. A esse fato se observa o pouco interesse dos pais e responsáveis na vida escolar dos alunos, parte pela inercia social e parte pela falta de estímulo da escola quanto à condução de ações voltadas para integração família-escola.

Foi utilizado para essa análise o registro de atas e listas de presença em reuniões de pais e mestres, onde são tratados assuntos de cunho administrativo e principalmente pedagógicos. Observados os anos de 2017, 2018, 2019, 2022 e 2023 (parcialmente). Os anos de 2020 e 2021 não constam registros na unidade escolar, fato justificado pelo regime de aulas não presenciais, em virtude da calamidade vivenciada pela pandemia de COVID-19 nesses anos.

O quadro a seguir, mostra a evolução do percentual de participação nas reuniões bimestrais:

Quadro 2- Participação nas reuniões bimestrais

ANO	2017	2018	2019	2022	2023
Quantitativo de alunos/ano matriculados	616	554	538	506	532
1º BIMESTRE	78	63	87	159	183
2º BIMESTRE	57	83	39	135	168
3º BIMESTRE	53	39	28	98	Ainda não realizado
Percentual anual de participação	10,22%	11,19%	9,54%	25,88%	32,98%

Fonte: Dados extraídos das atas e listas de frequência das reuniões e SIMADE e elaborados pela autora, em 2023.

Uma análise do quadro de participação nas reuniões bimestrais ao longo dos anos permite identificar algumas tendências e aspectos relevantes em relação à gestão escolar. Assim, há uma tendência de aumento na participação nas reuniões, uma vez que ao longo dos anos de 2017 a 2019, observa-se um percentual de participação relativamente baixo, variando de 9,54% a 11,19%, enquanto, a partir de 2022, houve um aumento significativo na participação, atingindo 25,88% no segundo bimestre de 2022 e um impressionante 32,98% no segundo bimestre de 2023. Isso indica um acréscimo notável no envolvimento da comunidade escolar nas reuniões bimestrais.

É importante observar as variações consideráveis no percentual de participação de um ano para outro. Por exemplo, em 2018, houve uma queda acentuada na participação em comparação com 2017, seguida por um em 2019. Essas variações podem ser influenciadas por diversos fatores, como mudanças na administração escolar, políticas de envolvimento dos pais e professores, ou mesmo eventos específicos que podem ter afetado o interesse e a participação da comunidade.

O aumento substancial na participação a partir de 2022 pode sugerir que a gestão escolar adotou estratégias eficazes para envolver os pais, alunos e professores nas reuniões bimestrais, além das reuniões foi adotado canais de comunicação abertos e eficazes entre a escola, pais e alunos para manter todos informados sobre eventos, conquistas e desafios da escola, programas de apoio acadêmico, entre alguns professores, como tutoria e reforço, para ajudar os alunos que enfrentam dificuldades em suas matérias, também foram realizados. Isso pode indicar uma gestão mais democrática e participativa, na qual as vozes da comunidade

escolar são ouvidas e valorizadas. O envolvimento ativo da gestão escolar na promoção dessas reuniões pode ter contribuído para esse aumento.

O fato do terceiro bimestre de 2023 ainda não ter ocorrido indica a necessidade de uma análise contínua desses dados ao longo do tempo. A gestão escolar deve acompanhar a participação nas reuniões, continuar e identificar as razões por trás das variações, a fim de manter e melhorar esse nível de envolvimento positivo da comunidade escolar.

Em suma, a análise do cenário ressalta a importância da administração escolar no estímulo à participação da comunidade nas reuniões bimestrais. O aumento na taxa de participação ao longo dos últimos anos sugere que uma gestão eficaz, que apresente comunicação aberta entre pais e alunos, oferecendo apoio ativo aos estudantes que enfrentam desafios e apresentando transparência nas reuniões entre pais e mestres, desempenha um papel fundamental na promoção de um ambiente escolar mais colaborativo e envolvente. Esse ambiente, por sua vez, pode contribuir significativamente para a elevação da qualidade da educação.

Observa-se que após o período pandêmico, a participação aumentou significativamente, o que se pondera visto o tempo que fora privado sem esse relacionamento em virtude do distanciamento social. Esse índice continua subindo no ano de 2023 e o que se nota nos trabalhos realizados pela escola com a nova gestão, é a busca pela aproximação da família com a escola, em que a mesma tem realizado divulgações dos trabalhos diários tanto da equipe administrativa, quanto docentes e alunos por meio das redes sociais, rádio local e parcerias com secretarias municipais de saúde e assistência social e polícia militar dando visibilidade as ações da escola.

A escola ainda promove eventos culturais dentro do ambiente escolar onde os alunos são os protagonistas, apresentando números de danças, recitais, teatros, músicas contextualizadas com o tema apresentado, obtendo uma participação recorde em junho deste ano, com mais de 400 pessoas assistindo as apresentações dos alunos em uma única noite. E, nesse sentido, Paro (1996, p. 151) diz que “a possibilidade de uma administração no sentido de articulação, na forma e conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo, tem a ver com os fins e a natureza da coisa administrativa”. Analisando essa realidade, Paro (1986) relata que o processo pedagógico escolar deve estar articulado aos interesses sociais, por isso a importância em se dar publicidade ao que é desenvolvido no meio escolar, é a forma de integrar de maneira prática e lúdica a comunidade ao espaço da escola.

Considerando a forma de inserir as famílias na vida e cotidiano escolar dos alunos, a escola tem se proposto a mudar a realidade cultural que se fazia presente, e nesse sentido de (re) significar e organizar, segundo Freire & Shor (2006, p.162) “mudar as condições concretas da realidade significa uma prática política extraordinária, que exige mobilização, organização do povo” , desta forma expressam que essas mudanças não estão organizadas apenas dentro das escolas, das salas, mas na comunidade como um todo, em suas peculiaridades e condições sociais. Nesse sentido quando a comunidade escolar é convidada e estimulada a fazer parte da rotina e tomada de decisões, sendo elucidado o verdadeiro sentido de gestão e participativa não apenas no papel, mas sim em ações, o resultado é significativo, principalmente para os alunos que notam a presença da família na escola e se sentem valorizados e entusiasmados.

Nos últimos três anos, foram realizadas reuniões do colegiado escolar com a seguinte frequência, conforme apresentado no quadro 3:

Quadro 3: Quantitativo anual de reuniões do Colegiado Escolar

ANO	NÚMERO DE REUNIÕES
2021	89
2022	67
2023	68 (até a data de 18/09/23)

Fonte: Dados extraídos dos livros de ata do colegiado escolar e elaborados pela autora, em 2023.

Durante essas reuniões, foram abordadas diversas discussões e tomadas de decisões relacionadas à melhoria do ambiente escolar. Isso incluiu a aprovação de recursos para pequenos reparos, aquisição de produtos de custódia como merenda escolar, material didático, material de papelaria, manutenção de impressoras, bem como itens de capital, como mobiliário escolar e equipamentos permanentes, como *notebooks*, *datashow*, telas de projeção, TVs, entre outros.

4.2 Análise Crítica do Regimento Interno da Escola

Ao analisar o Regimento Interno da Escola foi possível observar os avanços (pontos positivos) e limites (pontos a melhorar).

O **Quadro 4**, denominado de “pontos positivos”, contempla os apontamentos de “estrutura organizada”, “clareza na identificação”, “inclusão de histórico” e “detalhamento das modalidades”.

Quadro 4: Regimento escolar- pontos positivos

PONTOS POSITIVOS			
Estrutura Organizada	Clareza na Identificação	Inclusão de Histórico	Detalhamento das Modalidades
O regimento é estruturado em títulos e capítulos, tornando mais fácil para os leitores encontrarem informações específicas.	O documento começa com uma introdução que inclui a identificação da escola, fornecendo informações básicas sobre a instituição.	O histórico da escola é referenciado, o que pode ser relevante para os interessados em conhecer o contexto da instituição.	O regimento detalha as modalidades da educação básica, incluindo a educação especial, o que é importante para abordar a diversidade de necessidades dos alunos.

Fonte: Dados extraídos do documento Regimento Interno da Escola e elaborado pela autora, em 2023.

Libâneo (2013) discute a importância da gestão escolar na promoção de uma educação de qualidade, nessa perspectiva oferece informações sobre a estruturação e o funcionamento das escolas, incluindo elementos como práticas pedagógicas, aspectos disciplinares e a relação escola-família, que podem se relacionar com os pontos identificados como necessidade de melhoria no regimento interno.

O **Quadro 5**, denominado de “pontos a melhorar”, apresenta alguns limites, ou seja, algumas questões que precisam, de fato, melhorar, como: “excesso de detalhes”, “falta de ênfase em práticas pedagógicas”, “foco em aspectos disciplinares”, “falta de contexto atualizado”, “falta de abordagem participativa” e “falta de ênfase na comunicação escola-família”.

Quadro 5: Regimento escolar- Pontos a melhorar

PONTOS A MELHORAR	
Excesso de Detalhes	O documento apresenta uma extensa variedade de tópicos e subseções, o que potencialmente complica a leitura. Seria benéfico avaliar a simplificação para tornar o regimento mais acessível e de uso mais fácil.
Falta de Ênfase em Práticas Pedagógicas	Embora o regimento esteja próximo da organização administrativa e disciplinar da escola, parece haver uma falta de detalhes sobre práticas pedagógicas, métodos de ensino, estratégias de avaliação e inovações educacionais. Esses aspectos são fundamentais para a qualidade da educação.
Foco em Aspectos Disciplinares	Há uma seção extensa sobre disciplina, direitos e deveres dos diferentes grupos envolvidos na escola (pais, professores, alunos), mas pode ser importante equilibrar isso com uma abordagem mais centrada na promoção de um ambiente de aprendizagem positivo e inclusivo.

Falta de Contexto Atualizado	O regimento apresentado é de 2013 e não foi revisado recentemente, desta forma pode não refletir as práticas e políticas educacionais mais atuais. É importante manter o documento atualizado para estar em conformidade com as regulamentações vigentes.
Falta de Abordagem Participativa	O regimento escolar muitas vezes é mais eficaz quando elaborado com a participação ativa de todos os interessados, incluindo pais, professores e alunos. A ausência de uma abordagem participativa pode resultar em falta de representatividade e acessibilidade.
Falta de Ênfase na Comunicação Escola-Família	A comunicação eficaz entre a escola e as famílias é crucial para o sucesso dos alunos. O regimento poderia dar mais destaque a essa área, detalhando como a escola pretende estabelecer e manter essa comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora, em 2023.

Libâneo (2013) ressalta que o regimento interno da escola é um documento fundamental, pois estabelece as normas e diretrizes que guiam o funcionamento da instituição. Ele defende a necessidade de um regimento claro, estruturado e objetivo, capaz de orientar toda a comunidade escolar.

No contexto dos "pontos positivos" e "pontos a melhorar" identificados no regimento interno da escola, Libâneo (2013) defende a ideia de que um regimento bem-elaborado deve equilibrar a clareza na organização das normas e a flexibilidade para abranger aspectos pedagógicos relevantes. Ele poderia enfatizar a importância de um regimento que não apenas estabeleça regras, mas também promova a reflexão sobre práticas pedagógicas, a participação da comunidade escolar e a eficácia na comunicação escola-família.

Além disso, Libâneo (2013) destaca a relevância de um regimento que não apenas descreva a estrutura administrativa, mas também leve em consideração as práticas pedagógicas, a diversidade dos alunos e a interação escola-comunidade. Ele enfatiza a necessidade de uma gestão escolar que promova a participação efetiva de todos os envolvidos no processo educativo, incluindo alunos, professores, funcionários e pais.

Libâneo (2013) ressalta a importância de um regimento interno que seja dinâmico, que promova a reflexão constante sobre as práticas pedagógicas, e que estimule a participação e a integração entre todos os atores envolvidos no ambiente escolar.

4.3 Proposta de Intervenção

A proposta de intervenção visa estabelecer um plano estratégico para promover reuniões didáticas com os pais e divulgar informações sobre a escola de maneira eficaz. O

objetivo principal é fortalecer o envolvimento dos pais na educação de seus filhos e criar uma parceria colaborativa entre a escola e as famílias.

Nessa perspectiva, Epstein (2018) é conhecida por seu trabalho sobre a parceria entre escola, família e comunidade. Seus estudos enfatizam a importância do envolvimento dos pais na educação dos filhos e propõem modelos de parceria que promovem a participação ativa dos pais no ambiente escolar. Ela destaca a necessidade de estratégias estruturadas e programas contínuos para envolver os pais na educação, incluindo reuniões, comunicação eficaz e eventos escolares que incentivem a interação entre a escola e as famílias.

Para atingir esses objetivos, a escola planejará uma agenda regular de reuniões didáticas, que ocorrerão em intervalos predefinidos, proporcionando aos pais um horário consistente para participar. Cada reunião abordará temas relevantes e interativos, como estratégias de apoio à aprendizagem em casa, orientações sobre o currículo escolar, desenvolvimento socioemocional e habilidades de estudo. Durante essas reuniões, os pais serão incentivados a compartilhar suas experiências, fazer perguntas e participar ativamente da discussão.

Além disso, a escola utilizará uma variedade de canais de comunicação para divulgar informações sobre a escola para as famílias. Isso incluirá a criação de newsletters regulares, o envio de e-mails e mensagens de texto, atualizações nas redes sociais da escola, atualizações no site da escola e o uso de aplicativos de comunicação escolar. Esses canais permitirão que os pais estejam bem-informados sobre eventos, atividades escolares e informações importantes relacionadas à educação de seus filhos.

A proposta também incluirá a organização de eventos e atividades envolventes, como feiras escolares, noites culturais e workshops interativos. Esses eventos proporcionam oportunidades adicionais para que os pais se envolvam na vida escolar de seus filhos e conheçam melhor a equipe escolar. Ao implementar esta proposta de intervenção, a escola espera fortalecer os laços entre a comunidade escolar e as famílias, contribuindo assim para uma educação de qualidade e uma experiência escolar mais enriquecedora para os alunos.

Harris et al., (2016) examinam como a comunicação e o envolvimento dos pais podem afetar o desempenho acadêmico e o desenvolvimento socioemocional dos estudantes. Suas pesquisas destacam a importância da comunicação regular entre escola e famílias, enfatizando a influência positiva do envolvimento dos pais no progresso educacional dos alunos.

O quadro 6, apresenta a proposta de intervenção:

Quadro 6 - Proposta de Intervenção: Fortalecendo os Vínculos entre a Comunidade Escolar e as Famílias

OBJETIVO	A proposta visa fortalecer os laços entre a comunidade escolar e as famílias, promovendo uma educação de qualidade e uma experiência escolar mais enriquecedora para os alunos.
AÇÕES PROPOSTAS	
ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESCOLARES	<ul style="list-style-type: none"> -Realização de feiras escolares, onde os alunos podem mostrar seus projetos e conquistas acadêmicas. -Noites culturais para celebrar a diversidade cultural dos estudantes, apresentando música, dança, comida e tradições de diferentes partes do mundo. -<i>Workshops</i> interativos para envolver os pais nas atividades de aprendizagem dos filhos, oferecendo a oportunidade de participação ativa nas aulas.
PARTICIPAÇÃO DOS PAIS	<ul style="list-style-type: none"> -Incentivo à participação ativa dos pais nas atividades escolares. -Criação de grupos de pais voluntários para ajudar na organização e execução de eventos e projetos escolares.
COMUNICAÇÃO EFICAZ	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de canais de comunicação eficazes entre a escola e os pais, como boletins informativos, grupos de mensagens e reuniões regulares. - Disponibilização de informações atualizadas sobre o progresso acadêmico e comportamental dos alunos.
BENEFÍCIOS ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> -Melhoria na participação dos pais na vida escolar de seus filhos. -Fortalecimento dos laços entre a comunidade escolar, incluindo professores, alunos e pais. -Promoção de uma educação de qualidade, com maior apoio e envolvimento dos pais. -Criação de uma experiência escolar mais rica e significativa para os alunos, com a oportunidade de explorar novos interesses e talentos. -Desenvolvimento de um senso de comunidade escolar unida, onde todos trabalham juntos para o sucesso dos alunos.

Fonte: Elabora pela autora, em 2023.

A implementação desta proposta visa criar uma escola mais acolhedora e envolvente, onde o apoio mútuo entre a escola e as famílias é fundamental para o desenvolvimento e sucesso dos alunos. Esperamos que essa abordagem contribua para uma educação de qualidade e uma experiência escolar enriquecedora para todos os envolvidos.

Epstein (2018) conhecida por desenvolver o "Modelo de Envolvimento dos Pais". Sua ideologia se baseia na crença de que o envolvimento dos pais na educação dos filhos é crucial para o sucesso acadêmico e social dos estudantes. Seu modelo propõe uma parceria entre

escola, família e comunidade, enfatizando que a participação ativa dos pais vai além de simplesmente auxiliar com tarefas de casa. Ela defende que os pais devem ser parceiros ativos no processo educacional, colaborando com a escola, participando de decisões e atividades que impactem a educação de seus filhos.

No âmbito prático, Epstein (2018) propõe estratégias para envolver os pais, como programas de orientação para pais, reuniões regulares, voluntariado na escola e a criação de parcerias entre pais e educadores. Seu trabalho enfatiza a importância de uma abordagem estruturada e contínua para o envolvimento dos pais, visando não apenas melhorar o desempenho acadêmico dos alunos, mas também fortalecer o vínculo entre escola, família e comunidade.

Harris et al., (2016) exploram, em suas pesquisas, o impacto do envolvimento dos pais nos resultados educacionais dos filhos. Eles investigam como o apoio parental, o acompanhamento das atividades escolares e a comunicação entre pais e escola influenciam o desempenho acadêmico, o comportamento dos alunos e o desenvolvimento socioemocional.

Harris et al., (2016) e Epstein (2018) compartilham o entendimento sobre a importância do envolvimento dos pais na educação dos filhos. Eles enfatizam a necessidade de estratégias estruturadas, comunicação eficaz e parcerias colaborativas entre escola e famílias para promover o sucesso acadêmico dos alunos. Suas perspectivas reforçam a ideia de que a gestão escolar eficaz requer uma abordagem contínua e adaptativa, incorporando as necessidades em constante evolução da comunidade escolar.

5. CONCLUSÃO

Pode-se afirmar que o objetivo proposto para esta pesquisa foi plenamente investigado e realizado. Para isso, foram detalhados registros e atas, bem como a participação ativa dos pais e professores no período de 2017 a 2023. Além disso, foram descritos detalhadamente os esforços diários tanto da equipe administrativa quanto dos docentes e alunos ao longo desse mesmo período.

Os dados analisados indicam uma evolução positiva na participação dos pais ao longo dos anos, com um aumento significativo em 2022 e 2023. Esse aumento pode ser atribuído à implementação de estratégias mais estratégias de envolvimento dos pais, como reuniões didáticas e divulgação proativa de informações sobre a escola. A escola apresentou uma abordagem proativa para buscar melhorar a participação dos pais, o que é um passo importante na direção à gestão escolar eficaz.

No entanto, os desafios persistem. O percentual de participação ainda varia consideravelmente de ano para ano, diminuindo que há espaço para aprimoramentos contínuos. Além disso, a análise dos dados deve ser acompanhada por uma avaliação qualitativa do impacto dessas reuniões e estratégias de divulgação na qualidade da educação e no desempenho dos alunos. A escola deve continuar a aprimorar suas abordagens, ouvindo o *feedback* dos pais e avaliando o impacto das estratégias inovadoras. A gestão escolar é um processo contínuo que requer comprometimento e adaptação para atender às necessidades em constante evolução da comunidade escolar.

Com base na pesquisa realizada, algumas limitações e sugestões para pesquisas futuras podem ser indicadas. Primeiramente, as limitações incluem a falta de registros nos anos de 2020 e 2021 devido à pandemia de COVID-19 e ao ensino à distância. Para abordar essa lacuna, pesquisas futuras podem se concentrar em como a educação remota afetou o envolvimento dos pais nas atividades escolares, quais estratégias foram aplicadas pelas escolas para manter a comunicação e o engajamento durante períodos de crise, e como as lições aprendidas durante a pandemia podem ser aplicados para fortalecer o envolvimento dos pais no futuro.

Outra limitação identificada é a falta de aprofundamento nas razões por trás do aumento significativo na participação dos pais a partir de 2022. Pesquisas futuras podem explorar mais detalhadamente quais estratégias específicas de gestão escolar foram inovadoras para promover esse aumento e como essas estratégias podem ser replicadas em

outras escolas. Além disso, é importante investigar como a gestão escolar pode manter e melhorar esse nível de envolvimento positivo da comunidade escolar a longo prazo, identificando as razões subjacentes às variações ao longo do tempo.

No que diz respeito ao Regimento Interno da Escola, sugere-se que as pesquisas futuras se concentrem em como simplificar o documento para torná-lo mais acessível e de uso mais fácil, sem perder a clareza e a abrangência fácil. Além disso, é fundamental explorar como incorporar práticas pedagógicas, métodos de ensino, estratégias de avaliação e inovações educacionais no regimento, a fim de fortalecer a qualidade da educação. A abordagem participativa na elaboração do regimento também merece atenção, com estudos que investiguem como envolvem pais, professores e alunos nesse processo. Além disso, as pesquisas podem explorar como promover uma comunicação mais eficaz entre a escola e as famílias, detalhando as melhores práticas nesse sentido.

A temática da gestão escolar, suas estratégias e desafios, é de suma importância para o contexto educacional atual. A análise dos dados apresentados, incluindo o quadro de participação nas reuniões bimestrais, revela a complexidade da gestão escolar e a necessidade de abordagens eficazes para promover o engajamento dos pais e a melhoria da comunicação entre a escola e as famílias.

REFERÊNCIAS

ALVEZ, Thaís Lopes de Lucena; BISPO, Marcelo de Souza. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. **Revista de Administração Pública**, v. 56, p. 226-247, 2022.

BRUM, Greick Kelli da Silva. **Gestão democrática escolar: a relação entre política pública e proposta pedagógica escolar**. 21 p. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Gestão Pública) - Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento, Santana do Livramento, 2023.

BOLLER, Murilo Bonavigo; PIEROZAN, Sandra Simone Hopner. A BNCC e o engessamento da gestão escolar. **SEPE-Seminário de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFFS**, v. 11, 2022.

CONCEIÇÃO FILHO, Delci; DA COSTA, Fernanda Blanc. O papel da gestão escolar na constituição de cenários escolares inclusivos. **Práticas Pedagógicas Inclusivas: estratégias e possibilidades de ensino e aprendizagem**, p. 114, 2023.

COUTINHO, Raimundo Nonato. Gestão Escolar: Um Olhar sobre a Didática Construtivista na Práxis dos Professores da Rede Pública de Sobral-CE. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 3, p. 153-168, 2022.

CHI, Jin; PORRES, Agustín; VELEZ BUSTILLO, Eduardo. **Uma forma de melhorar a qualidade da educação: o papel do gestor escolar**. Cuadernos de Investigación Educativa, v. 14, n. 1, 2023.

CUNHA, Maria Alderlânia Bezerra. A ação pedagógica do gestor escolar junto aos meios tecnológicos no dia a dia escolar. **Editora Licuri**, p. 41-54, 2023.

EPSTEIN, Joyce L. **Parcerias escola, família e comunidade: Preparando educadores e melhorando as escolas**. Routledge, 2018.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, Apostila, 2002

FREDERICO, Iara Sobrinho et al. **Tempos e espaços na escola: uma revisão integrativa sobre a ação do gestor escolar para a educação especial na perspectiva inclusiva**. 2022.

FREIRE, P. & SHOR, Ira. **Medo e ousadia: o cotidiano do professor**. 11 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. p. 42. São Paulo: Atlas, 2008.

HARRIS, Anjo L.; ROBINSON, Keith. Uma nova estrutura para compreender o envolvimento dos pais: preparando o terreno para o sucesso acadêmico. **RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences**, v. 5, pág. 186-201, 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Editora Livraria da Física, 2013.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. 2. ed. São Paulo: EPU, 2015.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **A avaliação da aprendizagem escolar**. São Paulo: Cortez, 2011.

MARIN, Angela Helena et al. Delineamentos de pesquisa em psicologia clínica: Classificação e aplicabilidade. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, p. e221647, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/6RBYrsv88tHdJVzgBN49k6r/>>. Acesso em: 23 set. 2023.

MORAES, Maria Célia. **Gestão escolar: democratização da escola pública**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

NASCIMENTO, Marina Guimarães; SILVA, HMG. Revisão de literatura: gestão escolar democrática para a educação brasileira. In: **CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**. 2022. p. 24.

OLIVEIRA, Dalila Andrade et al. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos (as) diretores (as). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/51902>>. Acesso em 23 set. 2023.

OLIVEIRA, Romualdo Portela. **Políticas educacionais, gestão e qualidade do ensino**. São Paulo: Cortez, 2013.

PATTO, Maria Helena. **A produção do fracasso escolar: histórias de submissão e rebeldia**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1990.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 1996.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. **Família e escola: trajetórias de escolarização de filhos de camadas populares**. São Paulo: Cortez, 2003.

POMILHO, Sheila de Souza et al. **O papel do gestor da educação infantil na formação docente centrada na escola**. 2022.

SOUZA, Roseli; GARCIA, Marilene; NUNES, Cristiane. Oficinas de Formação para Gestores Escolares: a Gestão Democrática e a Dimensão Pedagógica. **Revista Interacções**, v. 19, n. 65, p. 1-18, 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo et al. **Gestão da Escola Pública**. Caderno 1: Gestão da Escola Pública. Curitiba: UFPR, 2005. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/gestao_eCola_publica.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

VASCONCELOS, C. S. (2020). Educação e pandemia: desafios e possibilidades para a relação escola-comunidade no contexto pós-COVID-19. **Revista Brasileira de Educação**, 25, e250019. DOI: 10.1590/S1413-24782020250019.

WELLEN, H. **Gestão organizacional e escolar**: uma análise crítica. Curitiba: Ibpex, 2010.