

	Número Volumen Año © The Author(s) 2022
Autores	
Fechas recepción	Fecha Aceptación

RESUMO

A presente artigo faz um estudo sobre o modelo de gestão da Escola Estadual de Ensino Médio Irmã Agnes Vincquier e a sua influência na qualidade de ensino. Vale ressaltar que nos últimos anos a educação do Brasil determinou como princípio da Educação do Brasil: gestão democrática do ensino público. E assegura-o em leis nacionais como a Constituição Federal (CF) de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996, o Plano Nacional de Educação (PNE). O objetivo geral dessa pesquisa é estudar a influência do modelo de gestão escolar na qualidade da educação dos processos de ensino aprendizagem. Para alcançar esse objetivo, foram elaborados os objetivos específicos: identificar o modelo de gestão da Escola Irmã Agnes Vincquier; Conhecer a opinião dos docentes sobre como o modelo de gestão influi em sua prática docente; Identificar o nível de satisfação das famílias com a gestão escolar; Conhecer a participação da comunidade escolar no ato de planejar; Descrever o nível de satisfação dos alunos em relação à sua participação na gestão. Adotou-se na presente pesquisa o tipo interpretativo e descritivo com desenho não experimental, seguindo o enfoque qualitativo. Como instrumento de coleta de dados foram organizadas entrevistas para vice-gestores e coordenadores pedagógicos e questionários para quarenta pais, professores, cento e alunos de quatro turmas de terceiro ano dos turnos manhã e tarde. A pesquisa fundamentou-se nos referenciais teóricos sobre gestão escolar democrática e participativa; projeto político pedagógico e planejamento. Foi realizada no Brasil, Município de Ipixuna do Pará, na E.E.E.M. Irmã Agnes Vincquier em outubro e novembro de 2024. Os resultados do estudo demonstraram a ausência de escuta da comunidade escolar no planejamento e nas discussões sobre as diversas situações da instituição. Concluiu-se que apesar da gestão escolar apresentar características centralizadoras, ainda pode ser encontrado alguns pontos positivos em relação ao processo ensino aprendizagem e que isso influencia diretamente na qualidade de educação dessa escola. Ao adotar práticas de gestão escolar democrática, a tendência é uma melhoria nos resultados de rendimento escolar.

Palavras-Chave: Planejamento; gestão escolar democrática e participativa; projeto político-pedagógico; equipe gestora; processo ensino-aprendizagem.

ABSTRACT

This article studies the management model of the Irmã Agnes Vincquier State High School and its influence on the quality of education. It is worth mentioning that in recent years, the Brazilian education system has established the following as a principle of Brazilian Education: democratic management of public education. This principle is guaranteed by national laws such as the Federal Constitution (CF) of 1988, the Law of Guidelines and Bases of National Education (LDBEN) of 1996, and the National Education Plan (PNE). The general objective of this research is to study the influence of the school management model on the quality of education in the teaching-learning processes. To achieve this objective, the following specific objectives were developed: to identify the management model of the Irmã Agnes Vincquier School; to learn the opinion of teachers about how the management model influences their teaching practice; to identify the level of satisfaction of families with the school management; to learn about the participation of the school community in the act of planning; to describe the level of satisfaction of students in relation to their participation in management. The interpretative and descriptive type with a non-experimental design was adopted in this research, following the qualitative approach. As a data collection instrument, interviews were organized for vice-managers and pedagogical coordinators, and questionnaires were sent to forty parents, teachers, and one hundred students from four third-grade classes in the morning and afternoon shifts. The research was based on theoretical references on democratic and participatory school management; political-pedagogical project and planning. It was carried out in Brazil, in the municipality of Ipixuna do Pará, at E.E.E.M. Irmã Agnes Vincquier in October and November 2024. The results of the study demonstrated the lack of listening to the school community in the planning and discussions about the various situations of the institution. It was concluded that despite the school management presenting centralizing characteristics, some positive points can still be found in relation to the teaching-learning process and that this directly influences the quality of education in this school. By adopting democratic school management practices, the tendency is for an improvement in school performance results.

Keywords: Planning; democratic and participatory school management; political-pedagogical project; management team; teaching-learning process.

O MODELO DE GESTÃO ESCOLAR E SUA INFLUENCIA NA QUALIDADE DE EDUCAÇÃO. UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO IRMÃ AGNES VINCQUIER ¹.

Silvia Carmo de Almeida²
Universidade Autônoma de Assunção- Paraguai – Py
sanesilvia@hotmail.com

INTRODUÇÃO

O presente artigo cujo título é: “O Modelo de Gestão escolar e sua Influência na Qualidade de Educação. Um Estudo de Caso da Escola Estadual de Ensino Médio Irmã Agnes Vincquier” tem o propósito de relatar a investigação sobre o modelo de gestão da referida escola e sua influência no processo de ensino aprendizagem.

Apesar de constar na Constituinte de 1988, a democracia ainda não é uma prática constante no Brasil que ao longo de sua história mostra que as pessoas menos favorecidas foram privadas de seus direitos. Fato esse contribuinte para a existência da submissão e opressão do povo brasileiro que ao clamar por autonomia, liberdade, direitos e justiça, sofriam e/ou sofrem repressão de diversas formas, ou seja, o povo brasileiro não vivencia verdadeiramente a democracia. Para que a democracia aconteça, é necessário que haja mudanças de atitudes dos cidadãos no sentido de expressão e participação nas tomadas de decisão. De acordo com Luiz e Nascente (2013, p. 268): “Toda uma cultura brasileira de não participação e medo está muito presente nas nossas relações sociais”.

De acordo com Cortella (2014, p. 92): “Na democracia é preciso ouvir, prestar atenção, dispor-se ao envolvimento, recusar a passividade, rejeitar a convivência e aceitar a decisão da maioria”. Com a exigência da organização educacional do país em garantir uma gestão democrática na educação, algumas transformações ficaram em evidência nas escolas, não só na forma de administrar os recursos financeiros, mas na organização dos processos pedagógicos.

Em uma gestão democrática, é preciso haver engajamento de toda a comunidade escolar, pois a participação dos pais, dos alunos, da equipe gestora, dos funcionários, dos docentes e da comunidade em geral é extremamente importante na construção do PPP da escola, pois no documento deve constar a missão da escola de acordo com o contexto

¹ Artigo apresentado como exigência final para obtenção do título de doutora em Educação pela Universidade Autônoma de Assunção – UAA.

² Graduada em Pedagogia (2003), Pós – Graduada em Gestão Escolar (2008), Mestra em educação (2018), Professora no município de Ipixuna do Pará. Especialista em Educação na rede estadual do Estado do Pará.

social ao qual ela está inserida com o propósito de traçar objetivos voltados à solução dos problemas que por acaso estejam dificultando o processo ensino aprendizagem. Lück (2011, p.47), afirma que:

O engajamento representa o nível mais pleno de participação [...] em suma, participação como engajamento implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação visando promover os resultados propostos e desejados. Portanto, é mais que adesão, é empreendedorismo comprometido.

Ao analisar a história é fácil compreender a dificuldade que as pessoas têm em participar de forma engajada da construção do Projeto Político Pedagógico das escolas.

Com o objetivo de identificar o modelo de gestão da Escola Irmã Agnes Vincquier e estudar a sua influência na qualidade de educação, a pesquisadora organizou perguntas abertas para vice gestores e coordenadores e perguntas fechadas para pais de alunos, professores e alunos de terceiro ano dos turnos da manhã e tarde com a intenção de obter respostas para sua investigação.

Segundo Veiga (2012, p. 11): “... tal projeto político pedagógico deve se configurar como uma expressão de direitos humanos.” Entende-se com essa fala que um PPP não pode ser pensado de forma dissociada do verdadeiro sentido de educar.

Neste aspecto, faz-se necessário saber qual o modelo de gestão da escola? Como o modelo de gestão influi na prática docente? Qual o nível de satisfação dos alunos e pais de alunos em relação a gestão escolar? A comunidade escolar participa do ato de planejar da Escola? Os alunos estão satisfeitos em relação a sua participação na gestão escolar? Finalmente, a pergunta principal:

Como o modelo de gestão escolar da Escola Irmã Agnes Vincquier influencia na melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem?

Diante do exposto, essa pesquisa tem o escopo de indagar e ajudar a compreender a influência do modelo de gestão escolar da Escola Irmã Agnes Vincquier na qualidade do processo ensino aprendizagem, com o intuito de possibilitar o surgimento de novas concepções. De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 223): “o que fazemos na pesquisa não experimental é observar os fenômenos tal como se produzem em seu contexto natural”.

Objetivos:

Geral: Constatar a influência do modelo de gestão escolar e a qualidade da educação dos processos de ensino aprendizagem.

Específicos: Identificar o modelo de gestão escolar na Escola Irmã Agnes Vincquier; conhecer a opinião dos docentes sobre como o modelo de gestão influi em sua prática docente; identificar o nível de satisfação das famílias com a gestão escolar; investigar a participação da comunidade escolar no ato de planejar; descrever o nível de satisfação dos alunos em relação à sua participação na gestão.

Desenho da Investigação

Para orientar os trabalhos optou-se por uma abordagem qualitativa, pois, além de ser a forma metodológica das ciências humanas, apresenta a possibilidade de uma compreensão mais precisa das realidades estudadas e permite um contato mais próximo entre o investigador e o sujeito da pesquisa. O estudo qualitativo, segundo Sampieri (2006, p.11), “busca compreender seu fenômeno de estudo em seu ambiente usual”. Este tipo de abordagem ainda valoriza o processo da investigação dando oportunidade a quem realiza a pesquisa rever seu problema e organizá-lo a partir das necessidades.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26):

Considera que há uma relação entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 – Gestão Educacional.

A organização do sistema educacional brasileiro segue um modelo hierárquico em que os sistemas de ensino nacional, estadual e municipal seguem as mesmas prerrogativas legitimadas na Constituição de 1988 e da LDBEN 9.3394/96 que determina a democratização da educação e seus desdobramentos. Trata-se de organizar com sinergia a educação em rede, com o objetivo de atingir as metas traçadas pelos movimentos de educadores no decorrer da história do país.

Lück (2011, p. 25), define:

[...] a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

É perceptível nas entrelinhas, uma necessidade de empenho coletivo no processo sócio educacional e que em uma gestão composta de equipes dinâmicas especializadas e dedicadas na função de gestar e nas questões estruturais. Em relação ao trabalho em rede, o propósito é de interligar todas as escolas para que sigam as diretrizes e bases da educação nacional e adotem mecanismos como composição de conselhos de caráter deliberativo e propositivo com o intuito de acompanhar as ações planejadas e executadas em prol da melhoria da educação.

Nessa perspectiva, a gestão democrática é um modelo que melhor se adequa a uma escola que dialoga com a comunidade com a finalidade de ouvir as opiniões que podem contribuir para a soluções de problemas que estejam interferindo no processo ensino aprendizagem.

Cabe salientar que a gestão educacional possui uma grande responsabilidade em contribuir para transformar os contextos atuais da educação em níveis mais elevados de avanços nos índices. Porém, não é apenas uma transformação ou melhora em números que se busca, mas sim um resultado amplo. Uma mudança de pensar e agir, que ultrapasse

os limites até hoje estabelecidos por uma política conservadora e de visão restrita, com um olhar futurista e com visão estratégica a fim de avançar, de melhorar a humanidade.

Resumindo, o termo gestão educacional tem um enfoque político social de dinamismo, mudança de paradigma para algo mais globalizado com ênfase na formação do cidadão que atue como ser participativo e transformador na sociedade. Aborda uma educação com organicidade, levando em consideração a interdisciplinaridade, a avaliação qualitativa, a inclusão social, subsídios teóricos metodológicos, etc. Enfim, uma gestão educacional que envolva todos os segmentos nas discussões e tomada de decisões, em relação ao processo ensino aprendizagem, sem deixar de fazer constantes diálogos entre teoria e prática, planejamento e ações executadas, monitoramento e avaliação com a expectativa de flexibilidade nos planos para que se alcance as perspectivas elencadas pelo conjunto e pelas equipes empenhadas em fazer cumprir o que preconiza a Constituição Federal de 1988 – CF - e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

1.2 - Modelo de Gestão Escolar

Um modelo de gestão escolar que funcione na prática deve ser implantado com um prazo estipulado para obtenção de resultados, pois requer tempo para elaborar projetos, executá-los e avaliar as ações inclusas no plano de gestão.

A educação no Brasil tem um histórico de grandes avanços após tantas lutas, manifestos, greves e outros embates políticos e civis que envolveram diversos segmentos da sociedade com o intuito de conseguir a tal sonhada democratização do ensino.

De acordo com Gadotti (2015, p 44.):

A educação que propomos, em decorrência da nossa opção política, é uma educação que venha a ser construída hoje a partir desse debate amplo, desse caminhar juntos de todos os educadores que somos, e não só pelos professores, mas também pelos pais, alunos, jornalistas, políticos, enfim, por toda a sociedade brasileira se repensando, reaprendendo o Brasil.

Essa proposta de Gadotti reflete claramente uma educação baseada em anseios coletivos e principalmente, que tenha a voz de toda a comunidade intrínseca nos

componentes curriculares, com a finalidade de oportunizar um reaprendizado sobre a nação brasileira.

Toda essa discussão gira em torno da necessidade de se instaurar e de fato se efetivar um modelo de gestão descentralizador nas escolas, a gestão democrática e participativa que pode contar com o Conselho Escolar de caráter deliberativo no auxílio das tomadas de decisões sobre a destinação dos recursos financeiros e todas os outros recursos que venham contribuir para a melhoria do processo ensino aprendizagem.

Conforme diz Lück (2011, p. 57):

“Define-se, pois, a gestão democrática como o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões: envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo de melhoria contínua como um todo.”

Apesar das evidências apontarem como melhor modelo de gestão escolar, a gestão democrática é um desafio para uma sociedade historicamente acostumada a ser conduzida por um pequeno grupo de pessoas que costumam tomar decisões sem consultar os verdadeiros interessados em uma cidadania com plenos direitos, além de deveres.

O modelo de gestão escolar centralizada foi utilizado no período ditatorial, em que educadores e estudantes foram forçados a silenciarem as suas reivindicações. De acordo com Dalberio (2009, p.68):

Por isso, o caráter autoritário da estrutura social e da cultura brasileira representa o eco de uma marca histórica. Pois, no panorama político e econômico do Brasil, a história explicita crises, autoritarismo, submissão e, mesmo assim, mudanças, avanços e recuos. Além disso, vivemos por muito tempo, em nosso país, uma história de autoritarismo num regime militar fechado, cuja ditadura cerceava a liberdade de pensamento do povo e, mais especificamente, o pensamento crítico dos educadores. Podemos dizer que o golpe de 1964 representou a interrupção do avanço da democratização social e política em gestação em nossa história, incluindo a educação escolar e popular no Brasil.

Fica nítido na fala da autora o quanto o regime militar no uso de suas imposições e autoritarismo intrínseco em todos os aspectos, interferiu de forma negativa na educação do país, pois foi ensinado nas escolas a cultura da subserviência que apresentou sérias consequências em relação ao comportamento humano, tais quais: o conformismo, a ausência de perspectivas, o temor de manifestar as opiniões e desejos, a submissão e a falta de reflexão e ação foi prejudicial para a sociedade brasileira em todos os sentidos.

1.3 – As leis da Educação do Brasil

Nos últimos anos a educação passou por modificações significativas e aspectos inovadores com a finalidade de proporcionar soluções para os problemas da sociedade, as quais estão registradas em leis nacionais como a Constituição Federal (CF) de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996, o Plano Nacional de Educação (PNE), em documentários, artigos, livros, revistas e outras formas de registros que serão abordados nesse trabalho.

Para que ocorra uma adesão em massa, com engajamento e perseverança na luta pelos direitos das pessoas, é necessário que haja, desde já, uma política de acompanhamento da aplicabilidade do que está assegurado nas leis que garantem essa educação de qualidade a todos. De acordo com o art. 205 da Constituição da República Federativa do Brasil (1988, p. 132):

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

As leis foram criadas e aprovadas, o que falta acontecer, é o cumprimento delas da forma correta e responsável, pois tanto a Constituição Federal de 1988, quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9394/96 - LDBEN - que rege sobre a educação brasileira e suas diretrizes, os textos são bem claros e precisos a respeito da exigência da oferta de ensino público de qualidade.

É através da educação que o cidadão pode perceber os problemas sociais e atuar de forma crítica na reivindicação dos direitos, no cumprimento de seus deveres, na manifestação de suas indignações e expor suas sugestões com o propósito de mudar para melhor o contexto atual.

Apesar da clareza dessas atribuições, a União, o Estado e os Municípios necessitam investir mais na educação, não só na administração e distribuição dos recursos educacionais, mas em formações para professores e gestores e assim, avançar para o cumprimento dos seus deveres para com a sociedade brasileira que é a maior vítima da ausência de investimentos em estrutura física, pela falta de incentivo aos profissionais da educação e principalmente pela má distribuição de renda que não proporciona um repasse digno de recursos para serem aplicados na educação, ou seja, precisa-se urgentemente de pessoas cada vez mais conscientes e engajadas na luta pela melhoria da educação.

De acordo com Oliveira (2015, p. 44):

Melhorar a qualidade de educação vai muito além da promoção de reformas curriculares, implica, antes de tudo, criar novas formas de organização do trabalho na escola, que não apenas se contraponham às formas contemporâneas de organização e exercício do poder, mas que constituam alternativas práticas possíveis de se desenvolverem e de se generalizarem, pautadas não pelas hierarquias de comando, mas por laços de solidariedade, que consubstanciam formas coletivas de trabalho, instituindo uma lógica inovadora no âmbito de relações sociais.

A autora levanta uma discussão sobre melhoria da qualidade de educação não só na questão curricular, mas nas relações sociais, na descentralização do poder de gestões educacionais e lança uma sugestão de gestão coletiva.

O processo ensino aprendizagem exige o envolvimento de todos, da participação da comunidade escolar e sociedade em geral e para isso, deve haver uma gestão democrática que permita que isso aconteça. De acordo com o Art. 14 da LDB nº 9394/96 (2017, p. 15):

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 político da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Todas leis educacionais do Brasil, e em especial a que consta no Art. 14, sugerem a aplicabilidade de uma gestão educacional democrática com a participação de todos, porém é importante frisar que a participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP não pode se ater somente há um momento, pois, esse documento servirá para nortear os trabalhos no decorrer do ano letivo e terá uma vigência de dois anos.

É preciso que haja gestores compromissados e dispostos a possibilitar a existência do diálogo entre as categorias com o intuito de obter bons resultados ao final do ano letivo, principalmente com a participação dos profissionais da educação que estão em contato com os alunos no cotidiano escolar e podem identificar mais precisamente as suas dificuldades e pensar juntos em estratégias para resolver tais problemas. No entanto, não se deve deixar de ressaltar a realidade da maioria dos professores que extrapolam ou trabalham o máximo de carga horária para obter um salário melhor, o que ocasiona em cansaço e ausência de tempo para participarem das discussões do PPP.

No Brasil ainda se caminha a passos lentos para a realização desses processos como devem ser, porém, apesar da situação educacional do país desmotivar algumas pessoas, existem outras que são movidas pela esperança e fé em dias melhores, esses sentimentos precisam ser mantidos e cabe à gestão, sensibilizar e envolver a comunidade escolar de maneira que cada membro da comunidade escolar tenha a sensação de pertencimento e se sinta motivado a desenvolver ações pensadas na melhoria da coletividade. Moacir Gadotti (2012, pp. 9-10), que diz:

[...] ao mesmo tempo, serve de um apelo para o debate, para ir além, para criar e desenvolver uma pedagogia que faça frente a uma situação que é nossa, no Brasil, de uma nação forte em potencialidade, fraca na sua capacidade de pensar, boicotada sistematicamente por um Estado autoritário e opressivo, mas, em todos os casos, ainda cheia de esperança.

A discussão acima tem a pretensão de favorecer ao leitor um momento de reflexão para que ele possa compreender a real necessidade da população brasileira tentar corrigir

os erros do passado e do presente com a perspectiva de construção de uma sociedade mais participativa, justa e igualitária com oportunidade para todos e todas.

1.2– Gestão escolar democrática

Ao se analisar a história do Brasil, nota-se o quanto é desafiador o processo de implantação de gestões democráticas nas escolas. Afinal de contas, ao longo dos anos, o país passou por períodos de opressão como: escravidão, coronelismos, militarismo e regimes ditatoriais. Esses períodos, de uma forma ou outra, deixaram sequelas na sociedade brasileira que se priva de manifestar as suas opiniões com medo de retaliações que até os dias de hoje acontece nas instituições, órgãos e repartições públicas ou privadas.

Em um modelo de gestão democrática, as discussões devem acontecer de maneira ordinária e extraordinária com o propósito de resolver os problemas da escola que vão desde as situações administrativas até as pedagógicas. Para isso, é preciso estabelecer um mecanismo de comunicação entre a equipe gestora e demais membros da comunidade escolar, além de um bom planejamento pautado no diagnóstico da instituição.

De acordo com Oliveira, (2015, p. 88):

A noção prevalecente na atualidade é a de planejamento descentralizado, onde orientações gerais indicam o norte que a organização deve seguir e, concomitantemente, atribuem mobilidade as unidades do sistema para que possam adequar as especificidades da realidade circundante. Daí a importância que a autonomia adquire nos novos modelos de gestão.

Fica claro na fala da autora mencionada acima, a importância de um planejamento que atenda as reais necessidades da unidade de ensino e aponta para a adequação de ações pensadas por todo o corpo da escola e não de forma centralizada.

De acordo com Freire (2011, p. 106):

É interessante observar como, de modo geral, os autoritários consideram, amiúde, o respeito indispensável à liberdade como expressão de incorrigível espontaneísmo e os licenciosos descobrem autoritarismo em toda manifestação legítima da autoridade. A posição mais difícil, indiscutivelmente correta, é a do

democrata, coerente com seu sonho solidário e igualitário, para quem não é possível autoridade sem liberdade e esta sem aquela.

As palavras: liberdade de expressão, solidariedade e igualdade permitem ao ser humano sentir-se respeitado e o empodera no sentido de fazê-lo sentir-se capaz de contribuir de maneira significativa para o desenvolvimento da humanidade, esse é o verdadeiro sentido das gestões democráticas se consolidarem nas escolas. Já pensou que maravilha se sentir útil, com motivação para tomar decisões e fazer acontecer o bem para o coletivo e em consequência para si mesmo?

Conforme Ferreira e Aguiar (2011, p. 312):

O primeiro elemento da estrutura da tomada de decisão é a consciência da necessidade de decidir, que consiste da identificação das situações em que tem que ser decididos problemas que têm que ser resolvidos e no estudo das alternativas possíveis para tomar decisão. Quando essa consciência se dá no plano individual, a passagem da decisão para a ação se processa de forma autoritária, pois se faz necessário fazer obedecer, tentar vencer, ambas atitudes degradantes. A tomada de consciência da necessidade de decidir e o posterior processo de decisão, quando feito no coletivo, propicia a riqueza das ideias, o debate, o confronto de argumentos diferentes que se constroem no próprio processo coletivo de consciência do problema em questão.

As questões pontuadas pelas autoras, enfatizam a obrigatoriedade de ouvir as diferentes opiniões a respeito das possíveis causas do problema identificado na escola para, com muita responsabilidade, tomar decisões tenham efeito positivo no resultado que se deseja alcançar.

E para embasar essa reflexão, segue abaixo um trecho do livro *Gestão Escolar e Docência* em que Campos (2010, p. 38) diz:

A organização do sistema educativo na sociedade capitalista tem o seu desenvolvimento na contradição que se explicita na relação com o mercado. O fortalecimento da economia capitalista defende, entre outros fatores, a competência dos indivíduos como força de trabalho. Essa força de trabalho, melhor servirá à empresa capitalista se for qualificada, em relação ao mercado, o

sistema impõe o que é “melhor” para o indivíduo, melhor para esse tipo de sociedade. Na essência, o indivíduo mais qualificado ou mais “competente” será mais “competitivo” e terá a perspectiva de realização pessoal com um salário maior. O problema que se detecta é que, na raiz desse modelo em que se forma o indivíduo para atender às exigências do mercado, o objetivo é formar pessoas por um sistema escolar meritocrático, no qual a competitividade gera o individualismo como núcleo central dessa formação.

A preocupação com algumas atitudes irresponsáveis da sociedade atual que possam comprometer a qualidade de vida das gerações vindouras é algo que precisa permear as discussões nos sistemas e unidades de ensino de forma abrangente e séria, pois o processo educacional deve estar pautado no compromisso solidário. Não basta ocorrer uma educação que sirva apenas para preparar o cidadão para o mercado de trabalho, pois um dos princípios da educação brasileira é preparar o indivíduo para o convívio social, e essa o processo ensino aprendizagem não pode ser dissociado do senso de democracia e participação coletiva, muito ao contrário. Como diz Paulo Freire (1989, p. 33): “Estudar é um dever revolucionário”. A educação O homem precisa de preparação não somente para **ter**, mas sim para **ser. Ser solidário, justo e fraterno.**

Uma atitude revolucionária na educação requer um repensar no processo de ensino aprendizagem com a finalidade de elevar o nível da qualidade de ensino, na perspectiva de criar oportunidades para que os alunos sejam protagonistas de sua própria história, com características de líderes interessados na melhoria da sociedade em que vivem em um. Lôbo (2010, p. 85), faz uma afirmação e um questionamento a respeito da educação como espécie de sucessão: “instruir para educar, educar para viver, e viver para quê?” e continua a discussão sobre a história da educação no que se refere às inquietações mais profundas dessa pergunta em relação a verdadeira razão de existência do homem e sua observação a respeito da realidade espiritual e sua relação e conciliação. Lôbo (2010, p. 85), diz ainda:

Toda história da humanidade é apenas a luta por essa conciliação. E não uma luta teórica, somente: porque a investigação especulativa quando constrói os seus mais altos edifícios de ideias puras está jogando, apenas, com a essência das realidades vividas, mais “sofridas”. As explicações acompanham as perguntas: não as

precedem. Primeiro, o homem percebeu o seu mistério. E desde então, anda procurando desvendá-lo.

O desafio da educação é a constante busca do aperfeiçoamento, desde a escolha da grade curricular até as metodologias, utilizações de equipamentos e elaboração de planos de aula pensados para erradicar os fracassos da educação e elevá-la a um patamar que contemple as necessidades previamente elencadas.

Com esta visão holística, a educação leva em consideração, não só o cognitivo do aluno, mas faz uma inter-relação entre os aspectos emocionais, físicos, socioeconômicos, políticos e espirituais, todos de extrema importância para a sua formação enquanto cidadão.

É preciso que o conhecimento, visto como contínuo e não estático, seja acionado a trabalhar a globalidade da pessoa: mente, corpo e espírito, desenvolvendo as potencialidades humanas: intelectual, física, social, artística, intuitiva e espiritual. Para tanto, é necessário haver uma reflexão sobre os fundamentos para a prática pedagógica, levando em consideração as múltiplas dimensões do conhecimento, de forma a organizar processos educativos diferenciados para alcançar as inteligências múltiplas do ser humano.

1.5 – A prática docente na gestão escolar democrática

A atuação do docente nas escolas públicas perpassa por diversos fatores até que seja considerada a ideal na formação plena do cidadão. Para realizar trabalho eficaz, um professor necessita do básico: boas condições de trabalho, formação continuada, tempo para planejar e acompanhamento pedagógico, acrescenta-se a tudo isso, a valorização e o reconhecimento como motivação. Em relação à formação, Grinspun (2008, p. 157), diz:

A formação é necessária não apenas por exigência legal, mas para estarmos mais bem preparados para fazermos o melhor no exercício de nossas atribuições, consoante com o momento histórico social que vivemos e com as conquistas, na educação, já aprendidas.

A respeito desse entendimento, cabe ressaltar que na maioria das situações, um professor não trabalha somente em uma escola, pois para conseguir um salário suficiente

para a sua sobrevivência, acaba por se desdobrar a fim de alcançar uma carga horária ideal aos seus interesses financeiros. Essa realidade desencadeia um sério problema: a falta de tempo para planejar e de dedicar aos programas de formação existentes na plataforma do MEC. Ou a escola oferece o tempo dedicado ao planejamento dentro da jornada, com acompanhamento pedagógico, ou dificilmente esse professor terá tempo de pesquisar e planejar as suas aulas em casa. Paralelo a esse problema, surge a falta de motivação, pois um profissional da educação, por ter seu salário considerado baixo entre tantas profissões – apesar de sua importância para o desenvolvimento da sociedade – precisar pegar uma carga horária máxima que consome todo seu tempo e sua energia, dificilmente poderá se sentir valorizado por seu trabalho, o que já é um desestimulante profissional e pessoal.

De acordo com Tardif (2012. P. 116):

“Constata-se, portanto, que a maioria das pessoas que se interessam pelo ensino fala sobretudo, e até exclusivamente, daquilo que os professores deveriam ou não deveriam fazer, ao invés de se interessar pelo que fazem realmente. Todos esses discursos mostram que o ensino ainda é, no fundo, um “ofício moral”, que serve sempre de lente de aumento para as angústias e inquietações da opinião pública”

E acrescenta: “...Com efeito, como qualquer outra ocupação, o magistério merece ser descrito e interpretado em função das condições, condicionantes e recursos que determinam e circunscrevem a ação cotidiana dos profissionais”.

Daí surge uma reflexão a respeito da prática docente na gestão escolar democrática: A gestão organiza ações no PPP que proporcionem uma valorização do professor para que este se sinta estimulado a desenvolver sua função na aspiração de sucesso? Organiza os horários de Acompanhamento de Trabalho Pedagógico (ATP) com dinâmicas motivacionais? Elabora um cronograma de formação continuada bem organizado e dentro das possibilidades do professor? Inclui em seu orçamento financeiro, a aquisição material e equipamento suficiente para a prática pedagógica? Promove eventos que eleve a auto estima do professor?

Ora, uma gestão democrática escolar com um gestor que tenha essas iniciativas, provavelmente desperta e mantém no professor uma dedicação exemplar, pois tem consciência que o sucesso do processo ensino aprendizagem depende muito do bom

trabalho desenvolvido pelo docente. Basta de tanta carga para o docente, sem um retorno gratificante. Imbernón (2016, p. 97 diz:

A tudo isso, é preciso acrescentar o desgaste do professorado, o aumento de sua carga de trabalho, ou seja, uma maior intensificação, com a perda de qualidade e eficácia no desempenho profissional, que leva a uma grande insatisfação com o trabalho e provoca um aumento do estresse e de licenças por doença.

Todas essas reflexões servem para um agir mais eficaz no sentido do exercício da gestão democrática escolar como meio de garantir o sucesso educacional, pois além de ser princípio da educação brasileira de acordo com o Art. 206 da constituição de 1988, deve ser entendida como uma prática.

Ao se aplicar um modelo de gestão democrática, a escola possui um grande potencial para alcançar melhoria qualidade de ensino, pois no que condiz ao planejamento pedagógico pode-se afirmar que é necessário conhecer o que é essencial que cada estudante aprenda em momentos estratégicos do processo de escolarização. Isto significa que o ato de planejar exige uma intencionalidade educativa que se traduz no reflexo das ações dos educadores que atuam na instituição, bem como nos valores, conteúdos e objetivos.

Partindo do exposto, o trabalho do professor tende a fluir de forma positiva na gestão escolar democrática, o que pode proporcionar excelentes resultados na aprendizagem dos alunos que devem estar preparados para exercer sua cidadania com dignidade, respeitando as diversidades, zelando pelo desenvolvimento sustentável e comprometidos com o futuro da humanidade.

1.6 – A participação na escola.

Em uma gestão escolar democrática, a participação deve ser permeada de momentos de socialização com oportunidade iguais de informação sobre o trabalho de cada um e por consequência, do conjunto, já que ninguém trabalha isolado, mas sim, de forma coletiva, respeitando as ideias das outras pessoas e sugerindo pautas a serem debatidas com a intenção de colaborar com a escola. De acordo com Lück (2011, p. 57): “A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação

entre os membros da escola, reduzir desigualdade entre eles. Portanto, está centrada na busca de formas mais democrática de gerir uma unidade social.”

Mais do que debatido por autores e estudiosos, a participação na escola é uma temática com desafios a serem enfrentados pelas equipes gestoras, por isso que a divulgação das assembleias deve ser com antecedência pelos diferentes meios de comunicação e divulgação que a escola puder utilizar na tentativa de alcançar a maioria de participantes. De acordo com Luiz e Nascente (2013, p. 268):

Embora o discurso da gestão escolar seja relacionado, algumas vezes, à gestão democrática, sabemos que os espaços coletivos e dialógicos nos processos escolares estão se constituindo a cada dia. Toda uma cultura brasileira de não participação e medo está muito presente nas nossas relações sociais.

É importante destacar que as escolas precisam reunir as famílias dos alunos em torno de si com o intuito de envolver os pais nas discussões sobre a melhoria da educação de seus filhos, e, se possível, mobilizar outros parceiros que possam contribuir na prática com as ações da escola, tais como: professores, ex-alunos, associações locais, igrejas, comerciantes, vereadores, enfim, toda e qualquer forma de cooperação social diretamente interessadas na educação.

Na composição do CE são inseridos representantes de todas as categorias da comunidade escolar (representante de pais, de alunos, da comunidade, de professor, de secretaria, de apoio e do corpo técnico da escola e coordenação pedagógica), já a equipe gestora é considerada membro nato do Conselho.

Quando o gestor consegue envolver os demais profissionais da educação, no sentido de fazê-los sentirem-se responsáveis tanto pelas falhas e problemas, quanto – principalmente - pelos méritos do processo ensino aprendizagem, o resultado é a geração de envolvimento sinérgico e positivo.

Essa sinergia deve ser uma constante na comunidade escolar e serve para fomentar ideias mais dinâmicas e aperfeiçoar os trabalhos de tal forma ao ponto de causar uma motivação em massa na comunidade em geral que pode aumentar as possibilidades de contribuição sempre que for necessário sem perder o foco que é sempre o aluno e o desenvolvimento da sociedade de forma humanizada e organizada.

Vale ressaltar a necessidade de dar a devida atenção às peculiaridades e às diversidades nas políticas educacionais, cujos limites pessoais devem ser respeitados em qualquer instância, Lück (2011, p. 52), afirma que:

É importante destacar que a expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes em âmbito macro, deve ser empregada, por conseguinte, para representar não apenas novas ideias referentes a uma ordem diferenciada de relações constituindo, dessa forma, um novo paradigma, caracterizado por maior aproximação e horizontalização na tomada de decisões entre os diferentes segmentos do conjunto e aproximação entre planejamento e ação, entre teoria e prática, entre atores e usuários.

Para que haja uma verdadeira aproximação entre os membros do CE, a equipe gestora e os alunos, o ideal é propor encontros com dinâmicas que trabalhem o respeito às características de cada um, exercitando a solidariedade, os momentos de ouvir e de manifestar a sua opinião sem ofender o outro, assim, evita-se os conflitos que podem vir a interferir na gestão, dentro e fora da escola. Antunes (2007, p. 10), diz:

O estudo e a prática das relações interpessoais busca examinar os fatores condicionantes das relações humanas e, face aos mesmos, sugerir procedimentos que amenizem angústias da singularidade de cada um e dinamizem a solidariedade entre todos que buscam conviver em harmonia.

Se a escola adotar procedimentos que aproximem à família e a comunidade da escola com a finalidade de despertar seus interesses pelo processo ensino aprendizagem, a colaboração no planejamento será bem mais entusiasmada, assim como a execução das ações, os momentos de avaliação e de prestação de conta. Passarão a participar com mais alegria das reuniões de pais e das assembleias para definir conselheiros, membros de grêmios estudantis, representantes de turmas ou outro assunto relacionado à melhoria da qualidade de ensino aprendizagem.

Quando o modelo de gestão democrática e participativa funciona na prática, a tendência é cada vez mais, a obtenção de resultados sólidos capazes de superar obstáculos antes imaginados intransponíveis por ocasião de visão e ação fragmentada com paliativos momentâneos, algo que a maioria das pessoas almeja: Resolver os problemas e alcançar

efeitos imediatos, porém, em planejamentos, deve-se prever resultados a curto, médio e longo prazo, conforme reflete Hoover (2006, P 197): “Resultados de longo prazo requerem paciência e perseverança em oposição à natureza rápida e fácil dos resultados de curto prazo”. Quando se conduz as diversas situações com paciência e mente aberta para práticas pedagógicas inovadoras que venham redimensionar as concepções de políticas educacionais e de gestão de forma contextualizada e dinamizada, esta escola se torna forte e os índices de aprovação aumentam, o que propicia o aprimoramento da qualidade do processo ensino aprendizagem. Segundo Lira (2016, p. 115): “...a escola forte adquire outra conotação: é aquela que oferece oportunidade de se construir relações significativas num universo simbólico contextualizado”.

As discussões devem ocorrer com responsabilidade, tarefa difícil para quem tem pressa de resolver os assuntos do cotidiano, que não são poucos. Para que haja esses encontros de debate sobre assuntos diversos que envolvem pessoas com seus problemas e diferenças de pensar e de agir, se faz necessário a construção prévia de uma pauta que inclua as necessidades emergenciais da escola.

De acordo com Veiga (2012, p. 34):

[...] o projeto político pedagógico é pensado previamente, mas edificado presentemente pelas ações educativas concretas de ordem escolar. Trata-se de conferir coerência, de unificar as ações docente, discente, familiar, o que implica envolvimento por parte da gestão escolar como mediação. É nesse sentido que a escola pode ser concebida como instância de formação, que envolve cotidianamente as dimensões pedagógica e didática, mas que implica questões de ordem psicológica, sociológica, histórica e filosófica. Afinal, as disciplinas e os conteúdos escolares – centrais em tal instância de formação – se fazem, são revistos, se consolidam e se refazem em vista da dinâmica formativa.

Após as tomadas de decisão em conjunto, os participantes precisam assumir o compromisso de participarem das ações e acompanharem o desenvolvimento do passo a passo das atividades, além de verificarem as condições básicas para alcançar os resultados esperados. Essa responsabilidade dos envolvidos nessa tarefa precisa ser bem natural para que os representantes de cada segmento não se sintam exaustos ou desmotivados. E essa dinâmica tem que partir do gestor escolar na utilização de sua capacidade de liderança

para argumentar de forma convincente junto aos voluntários e membros da comunidade escolar.

Na prática da gestão democrática e participativa, as pessoas constroem a sua própria história e não agem como meros figurantes de um cenário. O foco do modelo de gestão democrática é melhorar de forma significativa o processo ensino aprendizagem onde o aluno seja sujeito de sua própria história exercendo sua cidadania em sua plenitude. Em relação ao exposto acima, Freire (2005, p. 77) enfatiza:

A educação que se impõe aos que verdadeiramente se comprometem com a libertação não pode fundar-se numa compreensão dos homens como seres vazios a quem o mundo “encha” de conteúdos; não pode basear-se numa consciência especializada, mecanicistamente compartimentada, mas nos homens como “corpos conscientes” e na consciência como consciência *intencionada* ao mundo. Não pode ser a do depósito de conteúdos, mas a da problematização dos homens em suas relações com o mundo.

É importante ressaltar que cada membro do conselho escolar representa uma categoria da escola, dessa maneira sempre que necessário, agindo com empoderamento que lhe compete, esse conselheiro crie uma rotina de reunir com seus pares para discutir questões pertinentes que exijam tomada de decisão, ou simplesmente para socialização de pautas relacionadas à escola com a perspectiva de levar sugestões para partilhar junto a equipe gestora e demais conselheiros.

2. METODOLOGIA

2.1 – Justificativa da metodologia.

Com a finalidade de organizar o estudo, o pesquisador deverá escolher o tipo de pesquisa que irá utilizar pois segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 25): “O tipo de pesquisa categoriza a pesquisa na sua forma metodológica de estratégias investigativas”. E acrescenta ainda: “Mas é preciso que o pesquisador saiba usar os instrumentos adequados para encontrar respostas ao problema que ele tenha levantado”.

De acordo com Ludwig (2015, p.41):

Embora possa haver concepções diferentes, entendemos a pesquisa como uma atividade racional e sistemática que visa dar respostas a determinados problemas próprios de qualquer área do conhecimento humano.

A investigação científica exige uma escolha quanto ao tipo e enfoque da pesquisa com o intuito de nortear o estudo para obter resultados fidedignos sobre o problema estudado.

Um investigador deve planejar antecipadamente a forma de pesquisa que irá adotar em seu trabalho científico e definir previamente como seu estudo será realizado através de um desenho no qual deixará claro o modelo da investigação que pretende realizar. Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p.154):

O termo modelo significa o plano ou estratégia concebido para obter a informação que se deseja. O modelo mostra ao pesquisador o que ele deve fazer para alcançar seus objetivos de estudos e para responder as questões de conhecimento propostos.

Optou-se por um modelo de pesquisa classificado quanto ao tipo misto, pois apresenta instrumentos de coleta de dados com características de pesquisa tanto do tipo qualitativa quanto quantitativa, transversal e com enfoque interpretativo e descritivo. De acordo com En Alzina (2004. P. 198):

Los estudios descriptivos dependen en gran manera de nuestra capacidad técnica para recoger datos sobre los fenómenos que deseamos estudiar. Posiblemente, el gran caballo de batalla del futuro más inmediato será desarrollar tecnologías plausibles que nos ayuden a capturar la información más relevante y significativa de las realidades educativas sobre las que tengamos interés por estudiar y que nos permitan realizar descripciones ricas y substantivas de las mismas.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa será utilizada a análise qualitativa com características de pesquisa de campo através de aplicação de técnicas quali-quantitativas como: pesquisa bibliográfica, entrevistas e questionários.

De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p.100), o objetivo principal dos estudos descritivos consiste em “descrever situações, acontecimentos, e feitos, isto é, dizer como é e como se manifesta determinado fenômeno”. Ainda conforme os autores, citando Danhke (1989): “Os estudos descritivos procuram especificar a propriedade, as características, e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submete à análise”. (Sampieri, Collado e Lucio, 2006, p. 101).

Nesse caso, a finalidade foi de descrever as informações coletadas durante o estudo, pois de acordo com Gil (2008, 28): “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial as descrições das características de determinada população [...]”.

Neste sentido, a investigação propõe analisar os dados colhidos através de entrevistas e questionários, de forma descritiva e interpretativa para identificar o modelo de gestão da E.E.E.M. Irmã Agnes Vincquier, conhecer a opinião dos docentes sobre como o modelo de gestão influi em sua prática docente; identificar o nível de satisfação das famílias com a gestão escolar, conhecer a participação da comunidade escolar no ato de planejar e descrever o nível de satisfação dos alunos em relação à sua participação na gestão.

2.2 - População participante.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, se faz necessário uma investigação in lócus.

Desta forma, nesta pesquisa serviram de população participante: Dois (02) vice-gestores, a escolha desses participantes se justifica porque ocupam o cargo máximo da escola investigada e estão à frente da organização dos trabalhos e das etapas de planejamento, assim como, de todas as ações da escola. A inserção de dois (02) coordenadores pedagógicos nessa pesquisa, ocorre pela importância de sua função como membros da equipe gestora, bem como, por fazerem parte do contexto a ser investigado, e, de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.60), estes se tornam “indivíduos do campo de interesse da pesquisa, ou seja, o fenômeno observado”. Logo, a seleção dessa população foi realizada com o propósito de melhor almejar o objetivo inicial por se tratar de investigar quem de fato pode contribuir para o sucesso da pesquisa. Vinte e três (23) professores que atuam na escola nos diferentes turnos. Os professores foram inseridos por trabalharem há alguns anos nesse estabelecimento, bem como por sua fundamental importância no processo ensino aprendizagem, além de se fazerem presentes nas reuniões, assembleias e eventos diversos da escola. Cento e três (103) alunos das turmas de terceiro (3º) ano dos turnos da manhã e da tarde foram escolhidos para participar desse estudo porque já estão no último ano do ensino médio, o que é um indicador de estarem na escola há quase três (03) anos, o que pode ser um indicativo de possuírem um conhecimento mais aprofundado da organização e do funcionamento da escola. Quarenta (40) pais ou responsáveis por alunos foram selecionados para participar desta pesquisa por terem filhos matriculados nessa instituição há bastante tempo e suas opiniões serem de grande relevância na investigação a respeito do modelo de gestão da escola e sobre a participação desta categoria nas atividades da escola. A população poderá contribuir ainda nas respostas das perguntas sobre o processo de ensino aprendizagem e a sua qualidade.

CONCLUSÕES.

A inquietude da autora sobre gestão escolar democrática motivou o estudo de caso sobre a E.E.E.M. Irmã Agnes Vincquier com o objetivo precípuo estudar a influência do modelo de gestão escolar na qualidade da educação dos processos de ensino

aprendizagem. Toda curiosidade foi movida por várias falas a respeito de gestão escolar democrática como forma de favorecer a inserção de mecanismos capazes de modificar de forma positiva o processo de ensino aprendizagem das escolas públicas.

Uma gestão escolar democrática deve envolver a comunidade escolar em seu planejamento que deve ser organizado através do PPP, um documento elaborado por representantes de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar que discutirão desde o diagnóstico e contexto escolar até os resultados que pretendem alcançar. E esse processo com características políticas-pedagógicas, não é só de elaboração, mas também de execução, monitoramento e avaliação sem deixar de focar no aluno.

Apesar de ser legitimado em leis específicas educacionais brasileiras, a prática democrática de gerir uma escola, apresenta-se como um desafio, no sentido da comunidade escolar ter realmente essa liberdade de se expressar e participar de fato, desse processo. A priori, os sistemas de ensino poderiam ter a iniciativa de orientar e avaliar as instituições de ensino com o intuito de acompanhar o exercício da gestão escolar.

De acordo com Lück (2011, p. 31):

Vale dizer que a avaliação institucional, como instrumento de gestão, corresponde a um processo que se integra ao planejamento educacional, dele emergindo e a ele remetendo, como também a processos de monitoramento que acompanham objetivamente as práticas educacionais, estabelecendo relação entre estas e os seus resultados, contribuindo dessa forma para apontar transformações e correções de rumos necessárias durante a sua condução de modo a garantir sua maior efetividade.

O exercício de uma gestão escolar democrática e participativa desperta expectativas em relação à melhoria da educação, uma vez que se espera que mais pessoas participem do planejamento e vença os desafios intrínsecos nesse processo de diálogo, ação e avaliação constante com a finalidade de alinhar os pensamentos e desenvolver projetos que possa influenciar diretamente na aprendizagem dos alunos. Portanto, essa pesquisa tem o propósito de fazer um estudo de caso sobre o modelo de gestão da Escola Irmã Agnes Vincquier e sua influência na qualidade de ensino.

No decorrer deste estudo, buscou-se respostas para alguns questionamentos, tipo: Qual o modelo de gestão da escola? Como o modelo de gestão influi na prática docente? Qual o nível de satisfação dos professores, coordenadores, alunos e pais de alunos com a

gestão escolar? A comunidade escolar participa do ato de planejar da escola? Os alunos estão satisfeitos em relação a sua participação na gestão escolar? Finalmente, a pergunta principal: *Como o modelo de gestão escolar da Escola Irmã Agnes Vincquier influencia na melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem?*

Com esses questionamentos, a pesquisadora elaborou cinco (05) objetivos específicos, aos quais essa pesquisa busca por respostas, para em seguida, obter o objetivo geral da pesquisa que é:

- Estudar a influência do modelo de gestão escolar na qualidade da educação dos processos de ensino aprendizagem.

E para que se possa alcançar essa resposta foram elaborados alguns objetivos específicos: Identificar o modelo de gestão escolar da Escola Irmã Agnes Vincquier; Conhecer a opinião dos docentes sobre como o modelo de gestão influi em sua prática docente; Identificar o nível de satisfação das famílias com a gestão escolar; Conhecer a participação da comunidade escolar no ato de planejar; Descrever o nível de satisfação dos alunos em relação à sua participação na gestão.

Quanto ao alcance do primeiro objetivo: *Identificar o modelo de gestão escolar da Escola Irmã Agnes Vincquier*, é possível concluir que o modelo adotado por essa instituição apresenta algumas características de um modelo de gestão escolar democrática e participativa, no que diz respeito aos ATP que acontecem com a presença de professores, coordenadores de área e coordenação pedagógica com total autonomia para o planejamento de aulas e ações de acordo com as reais necessidades dos alunos. No entanto, percebe-se que os vices gestores e coordenadores são conscientes de que uma gestão escolar democrática necessita de maior envolvimento da comunidade escolar tanto no ato de planejar, como no momento de executar as ações, porém, ao que tudo indica, não estão muito afinados com o gestor, pois como disse uma das coordenadoras, o próprio PPP foi finalizado e nunca foi socializado com todos. Ainda que haja algumas reuniões esporádicas com o CE, com os professores e algumas vezes com os pais de alunos, o modelo de gestão desta escola apesar de formalmente, possuir características de gestão escolar democrática, ainda precisa melhorar a comunicação com as partes interessadas no desenvolvimento do processo ensino aprendizagem.

Outra constatação importante em relação à gestão da Escola Irmã Agnes Vincquier e que, de acordo com as falas, a gestão, na pessoa do gestor escolar, possui características de uma gestão centralizada, pois é perceptível na última resposta da C2 que o diretor toma decisões sozinho, não convoca o CE para participar de discussões e

utiliza o recurso da escola para fazer a compra que considera importante sem consulta prévia com conselheiros. Tudo indica que, além dos conselheiros, os coordenadores e até os vice-gestores são deixados de lado na hora de decidir sobre as demandas da escola.

Conclui-se que, mesmo que a maioria da equipe gestora, coordenação pedagógica e professores tentem desenvolver uma gestão escolar democrática com a participação de todos, o gestor apresenta atitudes de gestão centralizadora, o que pode interferir na autonomia e liberdade de contribuição da comunidade escolar nas decisões da escola.

Lück (2011, pp. 45-46), afirma:

A nova óptica do trabalho de direção, organização e norteamiento das ações de organizações educacionais, com objetivos de promover o desenvolvimento do ensino, voltado para a formação de aprendizagens significativas e formação de alunos, lembra a necessidade e importância de que as decisões a respeito do processo de ensino e das condições específicas para realizá-lo sejam tomadas na própria instituição. O envolvimento tanto de quem vai realizar a prática como de seus usuários, na tomada de decisão, constitui-se em condição básica da gestão democrática, efetividade de ações e autonomia da escola.

Dialogando com a autora e com as respostas da coordenação e vice gestão, percebe-se de uma ausência de características de socialização e discussão das situações diversas desta instituição.

Diante desse contexto, faz-se necessário refletir sobre o modelo de gestão da escola investigada e pensar estratégias de distribuição das responsabilidades com a comunidade escolar para um exercício da democracia na gestão escolar. Conforme afirma Veiga (2012, p. 119):

Democracia e participação são os pilares que fundamentam a possibilidade de empoderamento da comunidade escolar na perspectiva da instituição educativa pública e de qualidade social. A democracia é dinâmica e está em permanente construção. Participativa, torna óbvia a partilha do poder.

A afirmação de Veiga (2012), aponta para a necessidade de um repensar as atitudes e modificá-las com a finalidade de construir essa gestão escolar democrática e

participativa para melhorar a qualidade de educação e a descentralização do poder de decisões.

Em resumo, constata-se que apesar de possuir bastante características de gestão escolar democrática, ainda há a necessidade de melhorar no que diz respeito a organizar e seguir cronograma de encontros de discussão para a tomada de decisões nos aspectos pedagógicos, financeiros e administrativos, além de uma urgência em melhorar a comunicação.

Em relação ao segundo objetivo: *Conhecer a opinião dos docentes sobre como o modelo de gestão influi em sua prática docente*, Considerando as respostas dos professores, percebe-se que apesar de aparecer algumas contradições nas falas dos professores em relação a influência da escuta dos atores na elaboração do planejamento e do PPP, a maioria deixa subentendido que considera muito importante a escuta de professores, alunos e pais de alunos sobre o processo de ensino aprendizagem como forma de melhorar a qualidade de ensino. Ou seja, a compreensão da necessidade da participação dos diversos atores na elaboração do PPP é algo que os docentes precisam de explanação da equipe pedagógica sobre esse documento que servirá de norte para todos os trabalhos desenvolvidos na escola, porém é da ciência de todos que o envolvimento de todos nas discussões pode contribuir, inclusive para sua prática pedagógica. Resumindo, se ao abrir espaço para ouvir as opiniões das diversas categorias da escola a respeito das dificuldades e avanços dos alunos é uma prática de gestão escolar democrática, conclui-se que os professores acreditam que o modelo de gestão influi, sim, em sua prática docente. Pois, conforme Lück (2011, p. 33-34):

A participação efetiva na escola, pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. Assim, os problemas e situações desejados são apontados pelo próprio grupo, e não apenas pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica, gerando, dessa forma, um sentimento de autoria e de responsabilidade coletivas pelas ações educacionais, condição fundamental para sua efetividade, segundo o espírito democrático e a prática da autonomia.

A constatação que se faz desse segundo objetivo, é que quando os docentes têm a oportunidade de expressar suas opiniões sobre as dificuldades e avanços do processo ensino aprendizagem e possuem autonomia para propor ações com o intuito de melhorar a qualidade de educação, podem contribuir com mais eficiência na resolução de problemáticas pedagógicas e demais fatores que possam interferir no aprendizado dos alunos. E essa precisa ser um dos pontos principais de uma gestão democrática. Assim sendo, o modelo de gestão escolar influencia diretamente na sua prática docente.

Sobre o terceiro objetivo: *Identificar o nível de satisfação das famílias com a gestão escolar*, cerca de quarenta (40) famílias responderam a doze (12) perguntas que buscavam respostas para essa pergunta. Após a análise das respostas dos pais de alunos, pode-se concluir que apesar de 62% dos pais de alunos responderem que estão regularmente satisfeitos com a gestão, e a maioria das famílias demonstrarem nas respostas que a coordenação pedagógica desenvolve um bom trabalho, ainda aparecem índices que apontam para uma insatisfação, principalmente em relação a serem convidados para participarem das tomadas de decisões da escola.

Segundo Oliveira (2011, p. 44):

Participar significa “partilhar com”. É preciso que haja aglutinação, a ação coletiva, que envolva a participação de todos na análise dos problemas escolares, para que a discussão/reflexão não se dilua em casuísmos, perdendo a visão do todo. Nessa perspectiva, é preciso, literalmente, abrir a escola para a participação da comunidade escolar como um todo: pais, alunos, profissionais da educação e funcionários da instituição.

Não será apenas a participação dos pais e/ou da comunidade escolar que vai solucionar os problemas escolares, mas com certeza, abrir a escola para ouvir os pais de alunos abre um leque para novas ideias que podem contribuir para o processo de aprendizagem, além de fazê-los sentir-se parte importante da educação de seus filhos. Por não fazerem parte das discussões e tomadas de decisões, alguns pais demonstram serem insatisfeitos com a atual gestão escolar.

Em relação ao quarto objetivo: *Conhecer a participação da comunidade escolar no ato de planejar*, há de se enfatizar a entrevista aos coordenadores, quando a pesquisadora perguntou se o PPP da escola está sendo adequado periodicamente de acordo com a realidade da escola e a resposta da C2 (2024) foi:

“Não. A exemplo disso é que está sendo realizada ações isoladas que não constam no PPP. A escola não tem realizado avaliação das ações importantes a serem executadas. E, mesmo sendo realizadas de forma isoladas, não é feita a avaliação em conjunto com os principais atores desse processo”.

Após análise das respostas de vice gestores e Coordenadores a respeito da participação da comunidade escolar no ato de planejar, é imprescindível fazer um diálogo com o autor Gonh (2011, p. 110) que diz: “A exigência de uma democracia participativa deve combinar lutas sociais com lutas institucionais, e a área da educação é um grande espaço para essas ações, via a participação dos conselhos”. Com essa frase percebe-se a importância do envolvimento da comunidade escolar que pode ser representada pelo CE, uma vez que seus membros são representantes de todas as categorias que compõem a escola, o que sugere um interesse mútuo em alcançar o sucesso da instituição com o trabalho árduo de todos.

Concretizar uma gestão democrática e participativa por meio do PPP e do CE é um assunto abordado por elementos apontados para reflexão por Veiga (2012, p. 127):

O terceiro elemento situa o conselho escolar como mecanismo de participação e sustentação do projeto político pedagógico capaz de problematizar e buscar uma escola que, efetivamente, responda aos interesses de sua coletividade, rompendo com a lógica do individualismo e da competição.

Diante dessa premissa, o ideal para uma gestão escolar democrática é a realização de trabalho com professores, pais de alunos, alunos, pessoal de apoio e equipe gestora em total sintonia, porém após a análise do instrumento de pesquisa utilizado para conhecer a participação da comunidade no ato de planejar, é possível constatar que as convocações ocorrem algumas vezes para professores, já o pessoal de apoio, alunos e pais de alunos não são nem convidados para serem comunicados sobre as decisões que o gestor já tomou. E que os conselheiros só assinam papel e autorizam utilização de recurso através de um aplicativo, ou seja, não são atuantes na sua missão que é fiscalizar, propor e deliberar junto com a equipe gestora a respeito das demandas da escola.

De acordo com Ferreira e Aguiar (2011, p. 55):

A gestão democrática é também a presença no processo e no produto de políticas de governo. Os cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença nos momentos de elaboração.

Considerando todas essas informações, é possível afirmar que existe necessidade urgente de traçar estratégias de atração e incentivo por parte da gestão para conseguir a participação efetiva da comunidade escolar no ato de planejar na escola investigada, já que a participação da comunidade escolar não ocorre na gestão atual.

Quanto ao quinto e último objetivo: *Descrever o nível de satisfação dos alunos em relação à sua participação na gestão*, a pesquisadora ressalta o resultado de uma pergunta chave sobre essa temática.

Quanto ao resultado da pergunta se a equipe gestora procura ouvir a opinião dos alunos sobre as situações da escola, o resultado da pesquisa indica que há uma falha na gestão em relação a ouvir a opinião dos alunos sobre as situações da escola. Afinal de contas, somando os 47 que responderam nunca serem ouvidos pela gestão, aos 5 que não souberam responder, há mais de 50% de participantes desta pesquisa que não estão sendo envolvidos na escuta sobre as diversas situações da escola.

Ao analisar os dados, conclui-se que a maioria dos alunos não possuem conhecimento e nunca participam dessa importante ação, que não acontece ou se acontece, não abrange todos.

Mesmo que a abordagem de certos assuntos com as diversas categorias da escola possa parecer desgastante, é imprescindível que ocorra, até porque, o PPP, documento norteador dos trabalhos da escola, deve ter como foco, o próprio alunado. Portanto a gestão precisa pensar em estratégias que facilitem essa escuta sem atrapalhar as demais ações da escola. Esses alunos precisam sentir-se parte importante da escola e com certeza, terão muito a colaborar com suas opiniões e ideias inovadoras.

De acordo com Lück (2011, p. 57): “A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdade entre eles. Portanto, está centrada na busca de formas mais democrática de gerir uma unidade social.” Portanto, a participação dos alunos nas decisões da escola é de suma importância para uma gestão escolar realmente democrática.

Após a análise dos questionário dos alunos, é possível perceber que apesar da satisfação da maioria dos alunos com a coordenação pedagógica, com a forma de avaliação da escola e com a prática dos docentes, além de concordarem que a gestão da

Escola Irmã Agnes Vincquier adote práticas de gestão escolar democrática e participativa, há uma demonstração de insatisfação a respeito da ausência de escuta dos alunos sobre as planejamentos e outras situações, inclusive acreditam não terem suas opiniões respeitadas sobre as decisões da escola, ou seja, concordam com algumas formas de conduzir a escola, no entanto, não demonstram satisfação sobre sua participação na gestão.

Quanto a influência do modelo de gestão escolar na qualidade da educação dos processos de ensino aprendizagem.

O estudo teve como problemática: *Como o modelo de gestão escolar da Escola Irmã Agnes Vincquier influencia na melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem?* E para responder essa problemática, a pesquisadora entrevistou vice-gestores e coordenadores para que estes respondessem algumas perguntas sobre o tema da pesquisa.

A investigação trouxe algumas respostas a respeito do modelo de gestão que merecem destaque nessa análise. Quando perguntado sobre a participação dos variados profissionais na tomada de decisões, um dos coordenadores respondeu:

Segundo C2 (2024):

“Nem sempre, pois na maioria das vezes são realizadas de forma isolada com a participação de um pequeno grupo, pois não há um cronograma das ações a serem realizadas com a participação de todos os funcionários de forma que englobe todos os envolvidos no fazer pedagógico, não há participação efetiva da gestão frente ao pedagógico.”

Essa fala reflete a insatisfação da coordenadora em relação à gestão no que se refere à forma de condução em relação ao pedagógico, assim como o conhecimento da maneira correta de envolver os diversos atores da comunidade escolar na tomada de decisões. De acordo com Veiga (2012, p. 34):

[...] o projeto político pedagógico é pensado previamente, mas edificado presentemente pelas ações educativas concretas de ordem escolar. Trata-se de conferir coerência, de unificar as ações docente, discente, familiar, o que implica envolvimento por parte da gestão escolar como mediação. É nesse sentido que a escola pode ser concebida como instância de formação, que envolve

cotidianamente as dimensões pedagógica e didática, mas que implica questões de ordem psicológica, sociológica, histórica e filosófica. Afinal, as disciplinas e os conteúdos escolares – centrais em tal instância de formação – se fazem, são revistos, se consolidam e se refazem em vista da dinâmica formativa.

O PPP serve para auxiliar a gestão a mensurar os recursos financeiros, materiais e humanos necessários ao cumprimento das metas pensada coletivamente, bem como, entusiasmar a comunidade escolar a participar das ações da escola, tornando-os mais comprometidos com o rendimento dos discentes. E essa ausência de escuta dos funcionários da escola no planejamento da escola é um ponto negativo que demonstra uma característica de gestão centralizadora.

Ao serem indagados sobre organizarem e seguirem um cronograma de reuniões para planejamento, ambos gestores respondem que ainda não foi possível seguir um cronograma e que se reúnem esporadicamente. Essas respostas demonstram que há ausência de diálogos e comunicações constantes para alinhamento de ideias e planos de combate a eventuais problemas e isso pode ser um empecilho para uma gestão escolar democrática de excelência. É preciso criar rotinas de encontros com pautas pré estabelecidas para tirar encaminhamentos com o objetivo de resolver alguma pendência na escola.

Conforme Ferreira (2011, p. 127):

A gestão educacional, entendida como conjunto de ações articuladas de política educativa, em suas distintas esferas que caracterizam um país como o Brasil, onde União, Estados e Municípios têm responsabilidades solidárias no cumprimento de dever constitucional de oferecer educação pública de qualidade para todos, vive dilemas decorrentes de um modelo que ainda está longe de ser eficiente.

Mediante o exposto, é possível concluir que a escolas pesquisada possui características de gestão escolar democrática pelo trabalho realizado pelos docentes e coordenadores, porém encontram dificuldades em organizar uma rotina de reuniões para escuta da comunidade escolar. Não há uma participação efetiva de todos os atores escolares no ato de planejar.

Sobre à participação referente ao processo ensino aprendizagem, Oliveira (2003, p. 144), diz:

Para que a escola seja essa instituição dinâmica, moderna, sintonizada com os anseios de todos a ela vinculados, ela necessitará estabelecer mecanismos de participação democrática que possibilitem, aos membros da comunidade escolar, expressar suas ideias e ideais educativos.

Essa afirmação pressupõe a necessidade da elaboração do planejamento pautado no respeito pelas opiniões da comunidade escolar para o sucesso do processo ensino-aprendizagem.

A pesquisadora ainda pergunta aos professores, se nas reuniões são mencionadas na pauta, as possíveis dificuldades relacionados a aprendizagem dos alunos. Dessa vez, as respostas apontam para aproximadamente 70% com respostas de sempre e na maioria das vezes, o que indica, que apesar de não haver reuniões constantes para falar de PPP, existe um indicativo de compromisso dos gestores por garantir um espaço de diálogo com os docentes sobre o processo ensino aprendizagem com a provável intenção de encontrar soluções para a problemática. Esse é um ponto positivo da gestão, pois nenhum dos professores respondeu a opção nunca para essa pergunta.

Conclui-se que apesar da gestão escolar apresentar características centralizadoras, ainda pode ser encontrado alguns pontos positivos em relação à preocupação com o processo ensino aprendizagem e que isso influencia diretamente na qualidade de educação e no processo de ensino aprendizagem dessa escola. Ou seja, se a gestão escolar adotar algumas práticas de gestão escolar democrática, a tendência é haver uma melhoria significativa nos resultados de rendimento escolar.

RECOMENDAÇÕES

As recomendações desta tese estão voltadas à Seduc (Secretaria Estadual de Educação), à 18ª DRE (Diretoria Regional de Ensino) e à equipe gestora da Escola Irmã Agnes Vincquier com a pretensão de contribuir para o aperfeiçoamento do exercício da

função do gestor escolar da escola pesquisada e com a gestão escolar de outras instituições localizadas na região e no Estado do Pará. Deve-se ressaltar que a intenção é melhorar a prática democrática e participativa de gestar, principalmente no que se refere à forma de elaboração do PPP com o objetivo de propiciar importantes contribuições para o planejamento da rede estadual de ensino.

Neste sentido, recomenda-se:

À Secretaria de Estado de Educação do Pará que elabore um cronograma de avaliações periódicas das gestões escolares do Estado do Pará e encaminhe para as DREs. Sugere-se ainda que essa avaliação seja uma espécie de fiscalização com escuta da comunidade escolar.

Outra recomendação é que haja formações continuadas para os gestores escolares e CEs, bem como para as coordenações pedagógicas.

Recomenda-se ainda que a SEDUC obedeça ao Art. 146 da Resolução 001/2010 que reza:

As funções de gestão educacional, assim compreendidas aquelas especificadas no artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN – administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a Educação Básica – serão exercidas por profissionais:

I. Licenciados plenos em Pedagogia e/ou licenciados plenos em outras áreas, portadores de certificado de curso de pós-graduação especialmente estruturado para este fim, nos termos no disposto na Resolução CNE/CP nº. 01/2006.

Por fim, recomenda-se à SEDUC que organize uma equipe, para realizar o acompanhamento tanto para gestores e vice-gestores, quanto para coordenadores pedagógicos e conselheiros escolares com a finalidade de orientar, acompanhar e monitorar a gestão escolar, bem como o planejamento e a elaboração dos PPPs das escolas do Estado do Pará. Além de fazer uma avaliação periódica da gestão escolar das instituições de ensino.

À DRE, recomenda-se um cronograma de visitas periódicas nas instituições com o objetivo de acompanhar, orientar e fiscalizar o trabalho da gestão escolar. Além de implantar um programa de formação continuada para as equipes gestoras e conselheiros escolares das instituições escolares sobre sua jurisdição.

Aos gestores, vice-gestores escolares e coordenadores, recomenda-se a busca de estudos sobre gestão escolar democrática e participativa, no sentido de adquirirem embasamento teórico para melhor orientar suas práticas no cumprimento da sua função. Recomenda-se ainda que dialoguem com a comunidade escolar (coordenação pedagógica, professores, alunos, pais de alunos e funcionários em geral) e comunidade local e CEs com o objetivo de elaborar, executar, monitorar e avaliar o PPP com a participação de todos os atores interessados em aperfeiçoar o processo ensino aprendizagem, desempenhando assim, um trabalho transparente com base em um planejamento pautado no respeito às diversas opiniões que venham colaborar com a melhoria da qualidade de ensino.

Por fim, recomenda-se à equipe gestora que organize um cronograma de reuniões com cada segmento da escola, incluindo os pais de alunos para socialização e avaliação do PPP, além de reunir periodicamente com o conselho escolar para discussão das pautas relacionadas à escola como forma de organizar um planejamento de ações e dos recursos necessários para realizá-las.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Alzina B. R. (2004). *Metodologia de la Investigación Educativa*. Madrid. Industria Gráfica, S.A

- Antunes, C. (2007). *Relações interpessoais e auto-estima*. A sala de aula como um espaço do crescimento integral. 5ª ed. Petrópolis, RJ. Vozes.
- Brasil. (1998). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 21 de janeiro de maio de 2017.
- _____. (1996) *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 21 de janeiro de 2017.
- Campos, C. (2010). *Gestão escolar e docência*. (Coleção Pedagogia e educação). São Paulo-São Paulo, Paulinas.
- Gadotti, M. (2012). *Educação e poder: Introdução à pedagogia do conflito*. 16. Ed. São Paulo: Cortez.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São Paulo Editora Atlas S. A.
- Grinspun, M. P. S. Zippin (org.) (2008). *Supervisão e orientação educacional: perspectivas de integração na escola*. 4ª. Ed. (Coleção questões da nossa época; v32). São Paulo. Cortez.
- Hoover, J. Valenti, A. (2006). *Liderança Compartilhada*. Como alinhar o que as pessoas fazem de melhor com o que as empresas precisam. Tradução Gabriela Machado. São Paulo. Futura.
- Imbernón, F. (2016). *Qualidade do ensino e formação do professorado: uma mudança necessária*. [Tradução: Silvana Cobucci Leite]. São Paulo. Cortez.
- Kauark, F. (2010). *Metodologia da Pesquisa: Um guia prático*. Itabuna, Bahia. Via Litterarum Editora.
- Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo. Atlas.
- LDB. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei 9394/1996 (2017). Senado Federal. Coordenação de edições técnicas. Brasília.
- Lira, B. C. (2016). *Práticas pedagógicas para o século XXI: A sociointeração digital e o humanismo ético*. Petrópolis, RJ. Vozes.
- Lôbo, Y. (2010). *Cecília Meireles*. Coleção Educadores. Recife. Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana.
- Luck, H. (2011). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis, RJ Ed.Vozes.

- _____. (2011). *A gestão participativa na escola. Petrópolis*. 10. Ed. Série Cadernos de Gestão. RJ .Vozes.
- _____. (2011). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. 7ª Edição. Petrópolis, RJ. Editora. Vozes.
- _____. (2011). *Planejamento em Orientação Educacional*. 22 ed. Petrópolis, RJ. Editora. Vozes.
- _____. (2011). *Liderança em gestão escolar / Heloísa Lück*. 7 ed. Petrópolis, RJ. Vozes:
- Ludwig, A. C. W. (2015). *Fundamentos e Prática de Metodologia Científica*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Oliveira, D. A. (2015). *Gestão Democrática da Educação: Desafios contemporâneos/Dalila Andrade Oliveira (org.)* 11. Ed. _ Petrópolis, RJ: Vozes.
- Oliveira, M. A. M. (2011). *Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens*. Maria Auxiliadora Monteiro Oliveira (organizadora). 8 ed. Petrópolis, RJ Vozes.
- Tardif. M. (2012). *Saberes docentes e formação profissional*. 13 ed. Petrópolis. RJ. Vozes.
- Pará, (2010). *Resolução 001/2010. 2010*. Conselho Estadual de Educação do Pará. Belém.
- Paro. (2015). *Diretor escolar educador ou gerente?* São Paulo. Cortez.
- Sampieri, R. H. Collado, C.H. Lúcio, P.B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. 3ª edição. São Paulo. AMGH Editora Ltda.
- Veiga, I. P. (2012). *Quem sabe faz a hora de construir o projeto político pedagógico*. 2ª ed. Campinas, SP, Papirus.