



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
DOCTORADO EM CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**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**

Silvia Carmo de Almeida

Asunción, Paraguay

2025

Silvia Carmo de Almeida

**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**

Tese apresentada ao programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Ciências e da Comunicação da Universidade Autônoma de Assunção como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Luís Ortiz

Asunción, Paraguay

2025

Almeida, S.C. 2023. **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.** Silvia Carmo de Almeida. Asunción, Paraguay, p. 211.

Tutor: Profº. Dr, Luís Ortiz

Dissertação acadêmica em Doutorado em Ciências da Educação – UAA, 2025.

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

Silvia Carmo de Almeida

**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**

Tese apresentada para curso de Doutorado em Educação da
Faculdade de Ciências e da Comunicação da Universidade
Autônoma de Assunção como requisito parcial à obtenção do
título de Doutora em Educação, no dia _____ de _____
de 2025 perante banca examinadora conformada por:

Submetida à avaliação pelo COMITÊ EXAMINADOR em Asunción – Paraguai, em de
2025.

A todos/as os/as profissionais da educação que se engajam no planejamento coletivo de forma responsável, respeitando as sugestões da comunidade escolar na elaboração, execução, monitoramento e avaliação do Projeto Político Pedagógico, com o escopo de melhorar a qualidade do processo ensino aprendizagem.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por todas as bênçãos concebidas durante este curso de doutorado. Em especial à minha mãe Zilda Carmo de Almeida que sempre lutou para conseguir educar seus filhos de acordo com base nos princípios da lei de Deus e ao meu Pai Ubaldo Pontes de Almeida que me ensinou a ser sempre justa e honesta com as pessoas, ambos dedicados a educação dos filhos como prioridade, mesmo que isso custasse algum sacrifício. Às minhas irmãs Vilma e Vilvia, ao meu irmão Marcos Carmo de Almeida e todos meus familiares que sempre estiveram ao meu lado quando precisei. Aos amigos e conterrâneos que enfrentaram junto comigo os obstáculos da caminhada, bem como a todos os colegas de turma. Aos professores da UAA por todos os ensinamentos e orientações, ao Profº. Dr. Luís Ortís pela paciência e dedicação na orientação da minha tese. Ao Prof.º Dr. Antonio Torres e Profº. Dr. Daniel Gonzáles que sempre me incentivaram a terminar o curso. E à minha querida amiga Jucineuda de Brito, por sempre me motivar e me auxiliar a gerir o meu tempo na escrita da tese de doutorado, e, principalmente por tornar todo esse tempo especial por sua agradável companhia. Meu agradecimento se estende ainda a todas as pessoas que me incentivaram no decorrer do curso e aos que contribuíram direta e indiretamente para que eu conseguisse concluir meu curso de doutorado.

“Não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses que fazeres se encontram um no corpo do outro. Enquanto ensino continuo buscando, reprocurando. Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade.”. (Paulo Freire, 2011. p. 30-31).

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	11
LISTA DE FIGURAS.....	12
LISTA DE ABREVIATURAS.....	13
RESUMEN.....	15
RESUMO.....	16
ABSTRACT.....	17
INTRODUÇÃO.....	18
Justificativa da investigação.....	18
Planejamento do problema.....	19
Objetivo.....	21
Desenho da investigação.....	21
1. MARCO TEÓRICO.....	25
CAPÍTULO I: Gestão Educacional.....	25
1.1. Modelo de Gestão Escolar.....	31
1.1.1. As Leis de Educação no Brasil.....	33
1.2. Gestão Escolar Democrática.....	40
1.2.1. Gestores Educacionais.....	48
1.2.2. Perfil dos Gestores.....	56
1.3. A Prática Docente na Gestão Escola Democrática.....	62
1.4. A Participação na Escola.....	64
1.4.1. A Participação das Famílias na Gestão Escolar Democrática.....	75
1.4.2. A Participação da Comunidade Escolar na Gestão Escolar Democrática.....	77
1.4.3. Gestão de Recursos Educacionais.....	80
1,4,4. Projeto Político Pedagógico.....	85
1.5. Qualidade de Educação.....	96
2. MARCO MEDOLÓGICO.....	101
2.1 – Justificativa da Investigação.....	101
2.2 – Pergunta da Investigação.....	103

2.3 – Objetivos da Investigação.....	103
2.4 — Desenho, tipo e enfoque da pesquisa.....	104
2.5 – Desenho da Pesquisa.....	109
2.6 – Contexto espacial e sócio econômico da pesquisa.....	110
2.7 – Delimitação da pesquisa.....	120
2.8 – População participante.....	124
2.8.1 – Vice gestores escolares.....	125
2.8.2 – Coordenadores pedagógicos.....	125
2.8.3 – Professores.....	125
2.8.4 – Alunos.....	126
2.8.5 – Pais de alunos.....	126
2.9 - Técnicas e instrumentos para coleta dos dados.....	127
2.9.1 – Entrevista.....	128
2.9.2 – Questionários.....	129
2.10 - Validação dos Instrumentos.....	130
2.11 – Procedimentos para coleta dos dados.....	131
2.12 - Técnicas de análise e interpretação dos dados.....	133
2.13 - Considerações éticas.....	134
3 – ANÁLISE DOS DADOS.....	135
3.1 – Dados sociodemográficos.....	136
3.2 – Quanto ao modelo de gestão escolar da Escola Irmã Agnes Vincquier.....	144
3.2.1 – Entrevistas a gestores.....	144
3.2.2 – Resumo da análise do objetivo em relação ao modelo de gestão da escola....	148
3.3 - Referente a opinião dos docentes sobre como o modelo de gestão influi em sua prática docente.....	149
3.3.1 – Questionários a docentes.....	149
3.3.2 – Resumo do objetivo sobre como o modelo de gestão influi em sua prática docente.....	157
3.4 – Sobre o nível de satisfação das famílias com a gestão escolar.....	158
3.4.1 – Questionários a famílias.....	158
3.4.2 - Resumo da análise do objetivo quanto ao nível de satisfação das famílias em relação à gestão escolar.....	160
3.5 – Em relação a participação da comunidade escolar no ato de planejar.....	160

3.5.1 - Entrevistas a coordenadores.....	160
3.5.2 – Resumo do objetivo sobre a participação da comunidade escolar no ato de planejar.....	163
3.6 – Sobre o nível de satisfação dos alunos em relação à sua participação na gestão..	164
3.6.1 - Questionário aos estudantes.....	164
3.6.2 - Resumo do objetivo sobre o nível de satisfação dos alunos em relação à sua participação na gestão.....	172
 CONCLUSÕES.....	 173
RECOMENDAÇÕES.....	185
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	187
APÊNDICES.....	191
Apêndice I.....	192
Apêndice II.....	194
Apêndice III.....	196
Apêndice IV.....	204
Apêndice V.....	208

LISTA DE TABELAS

TABELA Nº 01: Alunos matriculados no município de Ipixuna do Pará em 2023.....	115
TABELA Nº 02: IDEB de Ipixuna do Pará dos anos iniciais de 2005 a 2023.....	116
TABELA Nº 03 IDEB dos anos finais de 2005 a 2023.....	117
TABELA Nº 04: Índices educacionais de Ipixuna do Pará. 2021.....	118
TABELA Nº 05: Índices educacionais de Ipixuna do Pará. 2022.....	119
TABELA Nº 06: Índices educacionais de Ipixuna do Pará. 2023.....	119
TABELA Nº 07: Índices de Aprovação, reprovação e abandono do ensino médio.....	122
TABELA Nº 08: Dados estatísticos de 2023 da Escola Irmã Agnes Vincquier.....	123
TABELA Nº 09: População Participante da Pesquisa	127
TABELA Nº 10: Síntese de objetivos específicos de entrevistas para vice-gestores e coordenadoras pedagógicas.....	129
TABELA Nº 11: Perfil de vice gestores	137
TABELA Nº 12: Perfil de coordenadores	138
TABELA Nº 13: Perfil de professores – Quanto a formação acadêmica.....	139
TABELA Nº 14: Perfil de professores – Quanto a pós graduação.....	140
TABELA Nº 15: Perfil de professores – Quanto ao tempo de atuação na educação....	140
TABELA Nº 16: Perfil de professores – Quanto ao tempo de trabalho na escola.....	142
TABELA Nº 17: Perfil de professores – Quanto ao vínculo.....	141
TABELA Nº 18: Perfil de pais de alunos quanto à escolaridade.....	141
TABELA Nº 19: Perfil de pais de alunos. Tempo que o filho estuda nessa escola.....	142
TABELA Nº 20: Perfil dos alunos quanto ao gênero.....	142
TABELA Nº 21: Perfil dos alunos quanto a idade.....	143
TABELA Nº 22: Perfil dos alunos. Turno.....	143
TABELA Nº 23: Perguntas aos professores.....	149
TABELA Nº 24: Análise das respostas dos professores quanto aos percentuais.....	151
TABELA Nº 25: Perguntas aos pais de alunos.....	158
TABELA Nº 26: Análise das resposta dos pais. Quanto à porcentagem.....	159
TABELA Nº 27: Tabela das perguntas aos alunos.....	164
TABELA Nº 28: Análise das respostas dos alunos. Quanto à porcentagem.....	165

LISTA DE FIGURAS

FIGURA Nº 01: Esquema do Desenho, Tipo e Enfoque da Pesquisa.....	105
FIGURA Nº 02: Desenho da investigação.....	109
FIGURA Nº 03: Foto do Rio Ipixuna no Centro da Cidade.....	111
FIGURA Nº 04: Mapa geográfico do Município de Ipixuna do Pará.....	112
FIGURA Nº 05: Mina RCC, em Ipixuna do Pará.....	113
FIGURA Nº 06: Foto do Centro da cidade de Ipixuna do Pará.....	114
FIGURA Nº 07: Foto de algumas escolas municipais de Ipixuna do Pará.....	115
FIGURA Nº 08: Matrículas de Ipixuna do Pará em 2024.....	116
FIGURA Nº 09: Evolução do IDEB de Ipixuna do Pará. Anos iniciais. 2007 a 2023...	117
FIGURA Nº 10: Evolução do IDEB de Ipixuna do Pará. Anos finais. 2005 a 2023.....	118
FIGURA Nº 11: Foto da Escola Irmã Agnes Vincquier. Parte interna.....	120
FIGURA: Nº 12: Foto da Escola Irmã Agnes Vincquier. Parte externa.....	121
FIGURA Nº 13: Foto da Missionária Irmã Agnes Vincquier.....	122
FIGURA Nº 14: Índices de rendimento escolar do ensino médio. 2022.....	123
FIGURA Nº 15: Das estatísticas de confiabilidade do questionário dos pais,,,,,,,,,,,,,	130
FIGURA Nº 16: Das estatísticas de confiabilidade do questionário dos alunos.....	131
FIGURA Nº 17: Prova de KMO e BARTLETT.....	131
FIGURA Nº 18: Das estatísticas de confiabilidade do questionário dos professores...	131

LISTA DE ABREVIATURAS

ATP – Acompanhamento De Trabalho Pedagógico

CACS – Conselho de Acompanhamento e Controle Social

CE - Conselho Escolar

CEs – Conselhos escolares

CEE - Conselho Estadual de Educação

CF – Constituição Federal

DF – Distrito Federal

DRE – Diretoria Regional de Ensino

DREs – Diretorias Regionais de Ensino

EJA - Educação de Jovens e Adultos

EEEM - Escola Municipal de Ensino Médio

FUNDEB – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica

FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental de Valorização do Magistério

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LDB - Lei de Diretrizes e Bases

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA – Lei Orçamentária Anual

MEB – Movimento de Educação de Bases

MEC - Ministério da Educação

PARFOR – Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica

PCNs – Parâmetros Curriculares Nacionais

PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola

PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola

PEE – Plano Estadual de Educação

PME – Plano Municipal de Educação

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNATE – Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar

PNE - Plano Nacional de Educação

PPA – Plano Participativo Anual

PPP - Projeto Político Pedagógico

PPPs – Projetos Políticos Pedagógicos

PROUNI – Programa Universidade Para Todos

RCC – Rio Capim Caulim

SEDUC – Secretaria de Estado de Educação

SME – Sistema Municipal de Ensino

UEX – Unidade Executora

UEXs – Unidades Executoras

UNE – União Nacional dos Estudante

RESUMEN

La presente tesis realiza un estudio sobre el modelo de gestión de la Escuela Estatal de Enseñanza Media Irmã Agnes Vincquier y su influencia en la calidad de la educación. En los últimos años, la educación ha experimentado modificaciones significativas e incorporado aspectos innovadores con el propósito de ofrecer soluciones a los problemas de la sociedad, los cuales están registrados en leyes nacionales como la Constitución Federal (CF) de 1988, la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDBEN) de 1996 y el Plan Nacional de Educación (PNE), que establecen como principio de la educación en Brasil: la gestión democrática de la enseñanza pública. El objetivo general de esta investigación es estudiar la influencia del modelo de gestión escolar en la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Para alcanzar este objetivo, se formularon los siguientes objetivos específicos: identificar el modelo de gestión de la Escuela Irmã Agnes Vincquier; conocer la opinión de los docentes sobre cómo el modelo de gestión influye en su práctica docente; identificar el nivel de satisfacción de las familias con la gestión escolar; conocer la participación de la comunidad escolar en el acto de planificar; describir el nivel de satisfacción de los estudiantes en relación con su participación en la gestión. En esta investigación se adoptó un enfoque interpretativo y descriptivo con un diseño no experimental, siguiendo una perspectiva cualitativa. Como instrumentos de recolección de datos se realizaron entrevistas a dos (2) vicegestores y dos (2) coordinadores pedagógicos. Además, se aplicaron cuestionarios a cuarenta (40) padres de estudiantes, veintitrés (23) docentes y ciento tres (103) estudiantes de cuatro grupos de tercer año de los turnos de mañana y tarde. La investigación se fundamentó en referentes teóricos sobre gestión escolar democrática y participativa, proyecto político-pedagógico y planificación. Se llevó a cabo en Brasil, estado de Pará, municipio de Ipixuna do Pará, en la Escuela Estatal de Enseñanza Media Irmã Agnes Vincquier, durante los meses de octubre y noviembre de 2024. Los resultados del estudio demostraron la ausencia de reuniones periódicas entre el equipo gestor y los actores involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje para discutir los problemas y avances de los estudiantes, así como en el acto de planificar. Se concluyó que, a pesar de que la gestión escolar presenta características centralizadoras, aún se pueden identificar algunos aspectos positivos en relación con la preocupación por el proceso de enseñanza-aprendizaje, y que esto influye directamente en la calidad de la educación y en el proceso de enseñanza-aprendizaje de esta escuela. En otras palabras, si la gestión escolar adopta algunas prácticas de gestión escolar democrática, es probable que se produzca una mejora significativa en los resultados del rendimiento escolar.

Palabras clave: Planificación; gestión escolar democrática y participativa; proyecto político-pedagógico; equipo gestor; proceso de enseñanza-aprendizaje.

RESUMO

A presente tese 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. Visto 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) que determinam como princípio da Educação do Brasil: gestão democrática do ensino público. O objetivo geral dessa investigação 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 seguintes 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 dois (02) vice-gestores e para dois (02) coordenadores pedagógicos. Foram utilizados ainda questionários para quarenta (40) pais de alunos, vinte e três (23) professores, cento e três (103) 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, Estado do Pará, Município de Ipixuna do Pará, na E.E.E.M. Irmã Agnes Vincquier no período de outubro e novembro de 2024. Os resultados do estudo demonstraram a ausência de encontros periódicos entre a equipe gestora e os atores envolvidos no processo ensino aprendizagem para discussão dos problemas e avanços dos alunos e no ato de planejar. Concluiu-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.

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

ABSTRACT

This thesis studies the management model of a State High School named Nun Agnes Vincquier School and the influence the management system has on the quality of education provided by this school. In recent years, education has undergone significant changes and innovation with the purpose of providing solutions to society's problems, which are recorded in Brazilian 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), which determine the principle of Brazilian Education: democratic management of public education. 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 Nun Agnes Vincquier High School; to acquire the opinion of the school teachers about how the management model influences their teaching practice; to identify the level of satisfaction of families with school management; to learn about the participation of the community in the act of planning of school activities; To describe the level of student satisfaction regarding their participation in the management process. The approach adopted by this research is an interpretative and descriptive type with a non-experimental design, following a qualitative analysis. As a data collection instrument, interviews were organized for two (02) vice-principal and two (02) pedagogical coordinators. Questionnaires were also used for forty (40) parents of students, twenty-three (23) teachers, and one hundred and three (103) students from four different third-year 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, State of Pará, in the Municipality of IPIXUNA DO PARÁ, at E.E.E.M. Nun Agnes Vincquier in the period of October and November 2024. The results of the study demonstrated the absence of periodic meetings between the management team and the agents involved in the teaching-learning process to discuss the problems and progress of students, as well as in the planning phase of the school activities. It was concluded that despite the school management presenting non-participative characteristics, some positive points can still be found in relation to the concern with the teaching-learning process and that this directly influences the quality of education and the teaching-learning process of this school. In other words, if the school management adopts more participative school management practices, there is a tendency for there to be a significant improvement in school performance results.

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

INTRODUÇÃO

“A questão escolar interessa-me muitíssimo”.

(Gramsci, Carta a Giulia, 14.12.1931).

A presente tese 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 investigar o modelo de gestão escolar e sua influência na qualidade dos processos de ensino aprendizagem, embasa-se na exploração do processo e resultados do projeto político pedagógico e da condução da gestão da referida escola no ano de 2024 para constatar a influência do modelo de gestão escolar e a qualidade educativa dos processos de ensino aprendizagem.

A Escola Estadual de Ensino Médio Irmã Agnes Vincquier está localizada no Município de Ipixuna do Pará está situado no Nordeste do Estado do Pará que foi emancipado em 13 de dezembro de 1991 e possui uma população de 30.329 habitantes de acordo com o censo de 2022, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Sua base econômica é a agricultura e pecuária e a extração de caulim, minério utilizado para fazer papel, cerâmica e etc... o município possui a maior jazida de caulim do mundo.

Justificativa da Investigação

Dos princípios fundamentais da Constituição da República Federativa do Brasil (1988, p. 13):

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

I – a soberania;

II – a cidadania;

III – a dignidade da pessoa humana;

IV – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

V – o pluralismo político.

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

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 em detrimento de privilégios de poucos que detinham o poder. 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, há de haver 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”.

Na organização da legislação, percebe-se uma educação básica iniciada com a educação infantil, que perpassa pelo ensino fundamental das séries/anos iniciais e séries/anos finais e culmina com o ensino médio que tem como uma de suas finalidades asseguradas na constituição de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, a preparação para o ingresso no nível superior.

A gestão educacional atual não difere das outras gestões públicas no que se refere às exigências de descentralidade, transparência, responsabilidade e envolvimento dos atores nos processos e decisões. Isso ocorre por motivação dos princípios da legalidade, da ética e da moral, afim de atender aos anseios políticos da comunidade e sociedade em geral que tem como finalidade o desenvolvimento de um Município, Estado e/ou País. Portanto, um modelo de gestão educacional que condiz com o mencionado acima deve ser democrático, como preconiza a LDBEN (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) de 1996 com o objetivo de atender os interesses da coletividade.

Este tema está sempre em evidência no âmbito educacional brasileiro por ter caráter de emancipação das escolas que durante muito tempo não tiveram autonomia necessária para uma gestão democrática e participativa com o envolvimento de toda a comunidade escolar na reflexão e ação de atividades do cotidiano escolar.

De acordo com Cortella (2014, p. 92): “Na democracia é preciso ouvir, prestar atenção, dispor-se ao envolvimento, recusar a passividade, rejeitar a conivência e aceitar a decisão da maioria”. Portanto, vale ressaltar que, 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. O que dá autonomia para aquisição de instrumentos necessários ao desempenho escolar de qualidade ao final do ano letivo. O modelo de gestão escolar democrática deve possuir como prática, a organização de (CEs) Conselhos Escolares, de Grêmios Estudantis, entre outras.

A investigação se justifica pela importância da educação como processo que viabiliza a transmissão de conhecimentos, a universalização do saber e a formação cidadã e por ter a escola como seu principal instrumento desse processo, assim, faz-se necessário investigar as estratégias utilizadas pela equipe gestora para melhorar a qualidade do processo ensino aprendizagem na Escola Irmã Agnes Vincquier. A gestão democrática de uma escola deve ser pautada no planejamento prévio da instituição, com objetivos, metas e estratégias bem elaboradas principalmente em relação aos recursos necessários para a obtenção de resultados positivos.

Diante do exposto, essa pesquisa tem o escopo de indagar sobre a influência do modelo de gestão escolar na qualidade de ensino da Escola Estadual de Ensino Médio Irmã Agnes Vincquier.

Planejamento do problema

De acordo com 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 (Projeto Político Pedagógico), não pode ser elaborado de forma dissociada do verdadeiro sentido de educar. E para haver êxito em qualquer atividade é necessário um planejamento prévio do que se pretende alcançar e quais as estratégias podem ser utilizadas, bem como o estabelecimento de metas a serem alcançadas. É necessário ainda definir ações e respectivos responsáveis como forma de garantir a execução, além é claro de definir prazos para uma avaliação contínua de todas as ações realizadas.

Diante do exposto, a escola, especificamente no ensino médio precisa elaborar, executar, monitorar e avaliar o seu Projeto Político Pedagógico de forma participativa e com objetivos e metas a serem alcançadas num determinado período com o intuito de melhorar a qualidade do processo ensino aprendizagem para garantir que se cumpra com as leis específicas da educação e apresente bons resultados ao final do ano letivo.

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:

1. Identificar o modelo de gestão escolar na Escola Irmã Agnes Vincquier;
2. Conhecer a opinião dos docentes sobre como o modelo de gestão influi em sua prática docente;
3. Identificar o nível de satisfação das famílias com a gestão escolar;
4. Investigar a participação da comunidade escolar no ato de planejar;
5. 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.

A presente investigação será realizada na Escola Estadual de Ensino Médio Irmã Agnes Vincquier e adotará o método de estudo de caso por permitir indagar sobre a realidade de um contexto concreto e as relações que aí se estabelecem. Em um estudo de caso De acordo com Campoy (2016, p. 254), um estudo de caso: “Tiene por finalidad la descripción, comprensión e interpretación de la realidade social”. Conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 29): “O estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.” Os participantes serão: gestores, coordenadores, pais de alunos, professores e alunos. A Escola investigada possui uma matrícula aproximada de 950 alunos, 35 professores, 03 coordenadores pedagógicos, 01 secretária, 02 assistentes administrativos, 08 serventes, 04 porteiros, 01 gestor e 02 vice gestores e um Conselho Escolar (CE) composto de representantes de todas as categorias da comunidade escolar. Terá um enfoque descritivo e interpretativo. De acordo com Gil (2008, P. 109): “A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais”. A técnica e os instrumentos de coletas de dados utilizados na investigação foram: entrevistas para 02 vice gestores e 02 coordenadores pedagógicos. E questionários para 23 professores, 40 pais de alunos e 103 alunos de terceiro (3º) ano dos turnos da manhã e da tarde.

A pesquisa seguiu algumas etapas com cunho de conhecer e organizar o objeto a ser estudado. Inicialmente realizou-se um levantamento bibliográfico com o objetivo de selecionar os mais relevantes para o trabalho, como a Constituição da República

Federativa do Brasil de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN/1996, o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932) e dos Educadores (1959), o Plano Nacional de Educação – PNE e o Plano Estadual de Educação (PEE) e alguns autores especialistas em gestão escolar. O primeiro momento foi essencial, pois ajudou a ir delimitando o objeto de estudo, para poder aprofundar o tema da pesquisa.

Com este propósito organiza-se o estudo em três partes.

Na primeira parte, apresenta-se o marco teórico utilizado para a investigação. Tomamos como referência trabalhos de pedagogos e teóricos de temas relacionados à gestão educacional brasileira dos últimos 20 anos que de certo modo inspiraram os processos de reforma democrática das escolas brasileiras, dentre os quais, podemos citar: Heloísa Lück (2011 e 2012), Ilma Passos Veiga (2012), Vítor Paro (2015 e 2016), Naura Syria Carapeto Ferreira e Márcia Angela da S. Aguiar (2011), inspirados por um paradigma freiriano de educação que informa o processo de melhoria da educação implementado no Brasil nos últimos anos. De igual modo, se apresenta a abordagem aos estudiosos educacionais e suas teorias sobre o processo emancipatório que descentraliza o ato de gerir. Nesta parte, buscamos fazer um diálogo com diversos autores sobre educação e gestão escolar, aproveitando o momento para discorrer sobre o histórico da educação no país, com uma explanação do processo de democratização gradativo que teve início nos anos 20 com o movimento dos Pioneiros que lutavam por uma qualidade de educação para todos e só a partir de 1988 foi assegurada na Constituição Federal, sendo reforçada pela Lei Nacional de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei 9394/96 em 1996. Durante o breve histórico da educação brasileira, apresentaremos alguns fatores políticos, sociais e econômicos que contribuíram para que a gestão democrática viesse a ser uma exigência em nosso país. Nosso propósito é apresentar perspectivas contrapostas a respeito de gestão educacional no sentido de organização de sistemas educacionais. Dessa forma, apresentamos as discussões a respeito de leis brasileiras sobre gestão democrática e explicações sobre Conselho Escolar desde a composição até as atribuições em termos de noções de gestão escolar. Uma discussão a respeito do PPP será abordada nesse trabalho para que o leitor possa compreender sua importância, bem como seu objetivo na construção de uma gestão democrática e participativa e as dificuldades que um gestor possa enfrentar tanto na elaboração, quanto na execução, avaliação e monitoramento das ações do projeto. Tentaremos explicar de forma objetiva o processo de construção do PPP da forma idealizada pelos movimentos sociais que influenciaram outros educadores e a sociedade em geral a entenderem o projeto como forma de garantir

que o papel social da escola seja cumprido de forma efetiva e com a participação de todos os atores da comunidade escolar. Far-se-á ainda um estudo sobre a influência de uma gestão democrática na prática docente e nos resultados de desempenho do processo ensino aprendizagem.

A segunda parte, faz uma descrição da metodologia utilizada para este estudo descritivo. Damos uma contagem da natureza dos métodos, procedimentos e instrumentos de recolhimento de informações empregados, além de fazer uma explanação sobre as escolas e os participantes da pesquisa. Esta parte nos permite explanar sobre o trabalho de campo realizado e o recolhimento dos dados apropriados para responder a nossa pergunta central.

Na terceira parte, apresentam-se os resultados da pesquisa seguida de considerações a respeito das perguntas planejadas. Bem como, uma explanação das implicações e incidência da implementação do projeto político pedagógico realizado na Escola Estadual de Ensino Médio Irmã Agnes Vincquier e do modelo de gestão escolar de acordo com os dados coletados e sua influência na prática docente e nos índices de desempenho das turmas de terceiro ano, bem como no nível de satisfação dos pais de alunos e dos próprios alunos em relação à sua participação na gestão escolar.

Finalizando esses preâmbulos, apresenta-se as considerações finais e recomendações a respeito dos resultados da pesquisa e seus desdobramentos a respeito do modelo de gestão participativa e democrática, bem como sugestões consideradas importantes à implementação de políticas educacionais relacionadas a gestão escolar democrática e à participação da comunidade escolar na elaboração do PPP da escola pesquisada como forma de contribuir para o processo ensino aprendizagem, além de outras sugestões que servirão para futuras pesquisas sobre essa temática.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. - GESTÃO EDUCACIONAL.

De acordo com Oliveira (2015), a partir da década de 90, as mudanças em relação as orientações presentes nas reformas educativas começam a aparecer no Brasil em todas as esferas e a descentralização começa a nortear as alterações dos sistemas de ensino. Segundo a autora, as reformas aconteceram em consequência de um compromisso assumida pelo Brasil na Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em março de 1990 e na Declaração de Nova Delhi de dezembro de 1993, de atendimento à demanda de universalização do ensino básico. Sobre esse acontecimento histórico na educação, Oliveira (2015, p. 90), diz: “São proposições que convergem para novos modelos de gestão do ensino público, calcados em formas mais flexíveis, participativas e descentralizadas de administração dos recursos e das responsabilidades.”

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 nos 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 precisa haver investimento em composição 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 com o intuito de fiscalizar, auxiliar e avaliar as ações planejadas e executadas em prol da melhoria da educação.

De acordo com Lück (2011, p. 41):

[...] dirigentes de sistemas de ensino, desde o âmbito federal, até os municipais, passando pelos estaduais, têm eleito áreas consideradas prioritárias, com base no entendimento de que não se tem condições para fazer tudo, a partir do que passam a atuar exclusivamente sobre alguns aspectos do ensino, de modo isolado. Tem sido observado, no entanto, que essas ações isoladas resultam em meros paliativos aos problemas enfrentados, e que a falta de articulação entre elas explicaria casos de fracasso e falta de eficácia na aplicação de esforços e recursos despendidos pelos sistemas de ensino e respectivas escolas, para melhorar o ensino. Tal situação é resultado da falta de entendimento de que qualquer alteração em um elemento ou componente do processo social demandaria alterações nos demais, no mesmo sentido e com a mesma orientação, para apoiá-la, compreendê-la e sustentá-la. E quando estas não ocorrem, os efeitos desejados não produzem de forma sustentável. Vale dizer que não existe também um entendimento claro do significado de qualidade de ensino e sua expressão.

Em uma gestão de políticas emergentes, os gestores educacionais priorizam a resolução de assuntos do cotidiano. As questões emergentes devem ser motivo de preocupação em uma gestão? Ora, problemas do dia a dia sempre precisarão ser resolvidos para que não se transformem em situações enraizadas e de difícil solução. No entanto, paralelo aos paliativos que precisam ser feitos imediatamente, os gestores precisam fazer os planejamentos de políticas estruturantes para conciliar ações com objetivos de melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem a curto, médio e longo prazo. Vale ressaltar a importância da existência de uma visão de futuro por parte da equipe gestora para detectar fatores que possam interferir no processo ensino aprendizagem de forma local e global, considerando que o que é problema hoje, poderá de ser problema amanhã. Esse acompanhamento pode e deve ser feito no monitoramento do PPP dos sistemas de ensino e das próprias escolas. Assim, com base nos diagnósticos levantados há cerca de um ou dois anos, por exemplo, a gestão poderá fazer paliativos para sanar situações que não são mais urgentes.

Sobre o fato de alguns gestores educacionais se preocuparem em tomar atitudes intituladas de “apagar fogo”, se for levado em consideração a grande responsabilidade que esse cargo exige, pode ser compreensivo, pois é sobre a gestão que recai a culpa por um possível fracasso, portanto cabe a equipe gestora a tarefa de mobilizar a comunidade escolar para fazer a adequação do planejamento previamente elaborado.

Lück (2011), refere-se a gestores que fazem paliativos por concluírem a dificuldade de resolver o todo, ocorre que essa é uma discussão que ultrapassa as abordagens teóricas, metodológicas e práticas da educação. É preciso ter consciência da necessidade de investimento em educação para que ela alcance o nível de qualidade desejável. Apesar da educação ser prioridade no Brasil de acordo com as leis, há ainda ausência de estruturas prediais, de valorização profissional, de materiais, de equipamentos tecnológicos, de formações continuadas, de recursos humanos e por aí vai. Nota-se então que os gestores não podem fazer milagre. E essa é a complexidade da existência de uma gestão educacional que funcione em sua totalidade.

Ao falar sobre gestão educacional, ressalta-se que esta é muito mais ampla do que gestão escolar por ir além da simples gestão de uma unidade de ensino e uma equipe local. Há algo bem mais global que se chama gestão do sistema de ensino com sua organização e legislação voltada a subsidiar ações adotadas em todos os aspectos educacionais que favoreçam o desenvolvimento da educação em um processo coletivo com atores responsáveis e competentes.

Segundo Heloísa Lück (2011, pp. 38-39):

Algumas mudanças fundamentais implícitas na gestão envolvem, por exemplo, o entendimento de que problemas globais demandam ação conjunta; que ação conjunta, vale dizer, participativa, se associa a autonomia competente; que a concepção de gestão supera a de administração, e não a substitui.

Alguns profissionais podem compreender que autonomia é o direito de fazer o que acreditam ser o melhor para a escola, sem observar as leis, o contexto, as prioridades e sem traçar os objetivos, se forem por essa vertente, podem sofrer as consequências de tais atos autônomos. A autonomia de uma escola deve ser responsável e ter como foco a melhoria do processo ensino aprendizagem com características como: unidade, organicidade e embasamentos normativos. Portanto, é necessário que a comunidade escolar seja gerenciada por um profissional da educação competente e preparada para esse

fim para não causar problemas futuros. Daí a importância da organização do planejamento dos sistemas de ensino de incluir formações continuadas aos gestores de escola e aos professores, bem como para todos os profissionais da educação.

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.

Fica evidente na fala da autora, a necessidade e a importância da pessoa que se propõe a desempenhar seu trabalho com excelência, em adquirir o hábito de busca pessoal e profissional constante sem deixar de considerar os aspectos positivos de sua vivência.

Sobre formação continuada para professores, vale ressaltar a importância do trabalho da coordenação pedagógica que é o profissional responsável por acompanhar todo o processo ensino aprendizagem com observações e discussões constantes e ações práticas consideradas relevantes na busca de uma educação de qualidade.

Com a finalidade de alcançar resultados satisfatórios no final do ano letivo e nos resultados de avaliações nacionais elaboradas pelo Ministério da Educação (MEC), como por exemplo, o Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira – IDEB, a coordenação pedagógica adota uma atitude cotidiana em pensar e repensar sobre como e quando fazer ações que possibilitem a obtenção de índices projetados tanto pela escola como pelo sistema estadual e federal.

Nesse cenário, coordenação pedagógica e professores acabam por compartilhar das mesmas preocupações e buscam utilizar metodologias inovadoras e outras estratégias para sanar as dificuldades do processo de ensino aprendizagem. Além disso, procuram utilizar dinâmicas que envolvam a família e a comunidade escolar com reciprocidade voltada a atender as necessidades dos alunos em relação ao seu aprendizado. Com essa iniciativa, acontece uma troca de experiências que propiciam maior integração e parceria sobre as diversas situações que a escola precisa enfrentar para obter bons resultados, focados no sucesso da aprendizagem dos alunos.

Com base nos princípios da humanidade, uma gestão educacional tende a zelar por um padrão de administração que desenvolva não só o cognitivo, mas as habilidades e competências que um cidadão necessita para viver bem em uma comunidade com as suas

diversidades culturais, políticas, econômicas e sociais, pois uma sociedade reflete a qualidade da educação que aplica.

A influência da educação perpassa pela produtividade e pela formação do perfil de uma sociedade em todos os aspectos, portanto o desafio de preservar valores, de aprender e reaprender, de repensar sobre concepções faz parte desse processo educacional.

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 transformações de problemas que estejam interferindo na melhoria do processo ensino aprendizagem.

A humanização das pessoas e um olhar especial ao incentivo de lideranças alicerçadas nos princípios e valores preconizados com o intuito de fazer o diferencial dentro e fora da escola deve ser o aspecto principal de uma gestão educacional e/ou gestão escolar democrática.

Uma gestão escolar deve utilizar a capacidade de liderança para mobilizar e sensibilizar a comunidade escolar com o intuito de despertar nas pessoas o interesse em participar do processo ensino aprendizagem com paixão e responsabilidade. Para tanto, se faz necessário uma gestão com metas e objetivos bem definidos e expostos para o conhecimento de todos. É preciso ter um plano de ação para nortear o passo a passo para a obtenção de bons resultados. Tudo isso requer esforço coletivo, dedicação, seriedade e argumentação embasada em leis educacionais vigentes.

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, no sentido de desenvolvimento do país, do estado, do município. Uma mudança de pensar e de agir, que ultrapasse os limites até hoje estabelecidos por uma política conservadora e de visão restrita, tem que haver um olhar futurista, com visão estratégica a fim de avançar, de melhorar a humanidade.

Diante desta premissa, deve haver uma procura constante de superação de dificuldades, de vencer obstáculos do cotidiano com capacidade de resiliência das pessoas envolvidas no processo ensino aprendizagem, quer elas estejam na gestão de sistemas de ensino ou na gestão de escolas, sem deixar de levar em consideração os fatores externos e internos capazes de interferir nos resultados, pois problemas globais exigem ação conjunta e sinérgica para serem bem resolvidos.

De acordo com Ferreira & Aguiar (2011, p. 244):

Hoje, em tempos de vigência do neoliberalismo, o tema gestão está associado aos paradigmas que fundamentam as mudanças conservadoras na forma de pensar a sociedade e a gestão educacional. A estratégia usada tem até a aparência de novas políticas para melhorar a educação, mas a essência do discurso é facilmente desmitificada se questionarmos o seu caráter público e democratizante e a sua perspectiva de inclusão social.

As autoras apresentam nas entrelinhas certa descrença nos discursos de políticas inovadoras para melhorar a educação, porém, é de fácil percepção o aumento dos índices educacionais desde a promulgação da LDBEN 9394/96, que estabelece normas e objetivos a serem cumpridos pelos sistemas de ensino e pelas escolas em relação à gestão educacional. A educação brasileira ainda está longe de alcançar a perfeição, longe de atingir os 100% que todos almejam, porém, pode-se afirmar que mesmo com as dificuldades existentes no que diz respeito à qualificação de profissionais, à própria estrutura física e às condições ainda precárias, a gestão educacional no país tem melhorado gradativamente, pois a exigência de uma gestão democrática, apesar de encontrar resistências, é hoje uma realidade na maioria das escolas.

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.

1.1. - Modelo de Gestão Escolar

Para garantir uma formação de aprendizagens de qualidade, é de extrema necessidade que se escolha um modelo de gestão que funcione na prática, pois esse fator impacta diretamente no processo de ensino aprendizagem.

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. Ressalta-se que os modelos de gestão que já foram utilizados durante os tempos antidemocráticos foram substituídos pelo modelo de gestão democrática assegurado em leis brasileiras como a Constituição Federal de 1988 e a LDB 9394/96.

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.

Para alcançar esse patamar ainda há um caminho longo a ser percorrido no que se refere à prática democrática e participativa de fato, sem temores de retaliações por parte dos detentores de poder, quer estejam nas instituições ou nas gestões de sistema de ensino, gestões municipais, estaduais ou federais.

Os medos de retaliações não são infundados, possuem um histórico de gestões muito comuns nos tempos da ditadura militar por exemplo. 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.

1.1.1 – 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.

Alguns teóricos discorrem a respeito dos problemas da sociedade e da fundamental importância da educação como base de tudo para solucioná-los. É comum se ouvir o discurso do quanto a educação pode contribuir para o desenvolvimento da sociedade como um todo no que diz respeito à economia, tecnologia, agricultura e etc. Discutem a necessidade de avançar no sentido de melhorar os índices no que se refere à saúde pública, à poluição, ao desmatamento e ao desenvolvimento sustentável como um todo. Para tanto, se faz necessário criar leis, diretrizes e condições para que o povo brasileiro tenha acesso ao ensino gratuito e de qualidade.

Para uma educação ao alcance de todos, é imprescindível que a luta pela igualdade de direitos, iniciada desde os princípios da humanidade, seja contínua e persistente, afinal de contas, não é tarefa fácil, ao contrário, é árdua e frágil em relação à quantidade de pessoas envolvidas nos movimentos sociais de base. Essa luta pela universalização do ensino de qualidade ocorre há muito tempo e apresenta uma série de mártires no decorrer dos anos, como demonstra a história do país.

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, no entanto ainda não há compromisso de todas as autoridades governamentais em cumprir com essas leis que devem ser prioridades no Brasil.

Além da ausência de compromisso das autoridades governamentais, ainda há um impedimento financeiro na realização do cumprimento das leis educacionais do Brasil, pois a má distribuição de renda e as dificuldades de fiscalização dos órgãos responsáveis torna quase impossível o avanço educacional no país.

A LDB (1996, p. 9), no título I, no parágrafo 2º diz que: “A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social”, o que evidencia não só a obrigatoriedade de uma formação para o mercado de trabalho, mas sim de formar o cidadão em sua amplitude, e sugere sobre o cultivo e aplicabilidade dos ensinamentos das virtudes no cotidiano com a finalidade de promover uma boa convivência em sociedade.

Há uma especificidade dos princípios da educação nacional na LDB (1996, p. 10):

Art. 3º: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I- Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II- Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III- Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV- Respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V- Coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI- Gratuidade do ensino público em instituições oficiais;
- VII- Valorização do profissional da educação escolar;

- VIII- Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX- Garantia de padrão de qualidade;
- X- Valorização da experiência extraescolar;
- XI- Vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais;
- XII- Consideração com a diversidade étnico-racial.

É perceptível na Lei 9394/96, a elaboração de um texto que discorre sobre os princípios do ensino bem redigidos e que se fosse aplicada na íntegra, provavelmente muitos problemas sociais, políticos, econômicos, culturais e ambientais não existiram em tão altos índices. Entretanto, é possível notar um grande avanço em relação ao cenário existente há algumas décadas, pois só o fato de terem criado uma lei específica da educação que contempla todas as modalidades e níveis de ensino, a educação especial e a educação superior, além da valorização dos profissionais da educação, demonstram que a luta organizada no passado pelos movimentos sociais, associações, sindicatos, partidos, igrejas e outros, foi válida e proveitosa, pois essa é uma conquista de grande relevância para a educação brasileira. E a sociedade atual deve cobrar dos governantes o cumprimento da lei em sua íntegra. 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.

A LDBEN, de 20 de dezembro de 1996, sofreu algumas alterações em seu texto original com a aprovação da Câmara dos deputados nessas atualizações. Apesar de terem alterado alguns artigos, a Lei 9394/96 é a lei máxima que rege a educação brasileira, e atribui as incumbências da União, do Estado e do Município no que diz respeito às obrigаторiedades de cada instância. 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. Percebe-se uma visão holística de Oliveira (2015) a respeito da gestão escolar, um desejo de ver as pessoas se solidarizando umas com as outras no sentido de contribuir para a inovação na forma de trabalhar as relações sociais.

Por muito tempo, a escola foi mera produtora de mão de obra qualificada voltada para atender o mercado de trabalho com a intenção de contribuir para o “desenvolvimento do país.” Esse olhar deve ser substituído por um olhar mais humanitário, é preciso que a escola seja vista pelas pessoas, como um espaço formador de cidadãos e cidadãs que precisam agregar, além de conhecimentos básicos para o ingresso na universidade, valores como respeito ao próximo, solidariedade, tolerância às diversidades, entre outros.

Se pensar a escola como lugar de preparar para a vida, de despertar no indivíduo a capacidade de liderança e de resiliência, haverá mais pessoas envolvidas no processo ensino aprendizagem, consequentemente mais colaboradores com ideias inovadoras, se as ideias começam a fluir, imagine só as ações que podem ser desenvolvidas no decorrer de um ano letivo paralelamente em todas as escolas do país. Quantos projetos podem ser trabalhados em uma escola com uma equipe gestora democrática, que incentive e mobilize toda a comunidade a participar das atividades. Havendo uma gestão democrática e participativa com representações de todos os segmentos envolvidos na elaboração, execução, avaliação e monitoramento do Projeto Político Pedagógico (PPP), muitos dos problemas atuais deixarão de existir.

Para isso, é imprescindível que as escolas, em parceria com a sociedade, se mobilizarem para planejar o PPP focado no aluno, com o objetivo de promover uma educação de qualidade que permita o surgimento de novos líderes que lutem por causas justas. Para que isso ocorra, é necessário que haja uma gestão democrática e participativa com a geração de possibilidades de intervenção da comunidade escolar com o intuito de obter transformações positivas.

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 (1996, p. 17):

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. Portanto, não é só elaborar o PPP, mas também, monitorar e avaliar o resultado das ações desenvolvidas no espaço escolar ou fora dele. Para tanto se faz necessário uma gestão organizada com cronogramas de encontros com professores e comunidade escolar para avaliação e adequação do projeto.

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.

Diante dessa realidade, a equipe gestora pode adequar e flexibilizar o cronograma de reuniões para tornar possível a participação dos professores, bem como utilizar de recursos tecnológicos para propiciar a comunicação entre os segmentos que fazem parte da comunidade escolar através do Conselho Escolar (CE).

Na organização de um CE, a escola deve seguir alguns passos como por exemplo, organizar uma comissão eleitoral, lançar e publicar edital de eleição com prazos pré estabelecidos como forma de garantir transparência e democracia no processo. Deverá ser composto por representantes de cada segmento (alunos, pais de alunos, professor, pessoal de apoio, gestão, coordenação e comunidade), eleitos em assembleias próprias para este fim, onde os membros serão escolhidos de forma democrática por seus pares. Após esses trâmites, o CE se reúne e elege a diretoria e registra o resultado em ata que deve ser devidamente registrada em cartório.

O ideal a fazer após o processo de eleição do CE, é proporcionar encontros para estudos a respeito das leis que regem a educação e formações sobre as atribuições de um conselheiro. A escola deverá ainda, promover momentos de discussões sobre as fraquezas e fortalezas da escola e iniciar o processo contínuo da construção e/ou execução, avaliação e monitoramento do PPP com base no levantamento situacional de forma a priorizar o aluno em todos os objetivos das ações.

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. Há de se complementar essa fala com um trecho da apresentação do livro Educação e Poder, de 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.

Quanto mais se compreende a situação educacional atual do país, mais urgente se torna a necessidade em desenvolver mecanismos e estratégias que possam contribuir para a melhoria do atual cenário, de forma a promover campanhas de sensibilização e mobilização que alcance o maior número de pessoas conscientes e comprometidas com a causa.

Gadotti (2012, p. 20), faz uma reflexão sobre as preocupações relacionadas à educação na época do *Manifesto* que denunciava a situação da escola em geral, mostra nas entrelinhas a evidencia de algo ainda preocupa a sociedade nos dias atuais, e acrescenta: “O ato filosófico é sempre resultado, produto e fator dessa exigência de enraizamento histórico, preenchendo a função essencial ao ato educativo, que é a formação da consciência crítica, a leitura histórica da realidade.” E faz um breve comentário sobre o que foi o Manifesto.

De acordo com Gadotti (2012, pp. 21-22):

O Manifesto não era apenas o resultado de uma reflexão, de uma meditação, mas de uma presença combativa e participante. No momento em que ele foi escrito, era a maneira da Filosofia fazer face concretamente à situação das ciências da educação na nossa faculdade. Ele tinha uma dimensão política. Corríamos o risco de destruir até nosso ganha-pão, mas não queríamos apenas “duvidar”, refletir sobre uma realidade. Queríamos intervir nela. E no início desse ato educativo estava a dúvida como primeiro passo.

Toda discussão aponta para a necessidade do cidadão brasileiro de despertar a capacidade de resiliência no combate aos problemas educacionais que foram desencadeados ao longo dos anos e construir através da organização de pessoas interessadas n bem coletivo e dispostas a agir com responsabilidade na superação dos problemas e com uma visão de tornar tudo melhor no presente e no futuro.

Cada vez mais se faz necessário uma reflexão a respeito do sistema brasileiro de educação e os meios e condições que são pensadas para que suas legislações possam ser

cumpridas, principalmente no que se refere a gestão escolar democrática e participativa. Uma gestão capaz de gerenciar conflitos internos e externos e que trate de assuntos como: práticas pedagógicas, alunos protagonistas, currículos, metodologias inovadoras e projetos que atendam a necessidade da escola em sua totalidade de acordo com especificidades e peculiaridades dos alunos e do contexto onde estão inseridos com o compromisso de desenvolver atitudes de respeito pensando no futuro da humanidade.

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.

As perseguições e ataques são bem nítidos na homofobia, nos preconceitos e discriminações contra mulheres e negros, reflexo de uma sociedade com dificuldade de aceitação das diferenças de cor, de gênero e de opiniões. Na educação, ocorre da mesma forma, com imposições e repressões.

Essa introdução serve para que o leitor possa compreender no decorrer do texto, as dificuldades enfrentadas por pessoas que manifestam o desejo de lutar por igualdade, justiça e direitos. Neste sentido, Campos (2010, pp. 15-16), destaca que:

São inegáveis as mudanças que a sociedade brasileira tem passado entre as últimas décadas do século XX e o início do século XXI. Talvez a grande transformação evidenciada nesses últimos cinquenta anos seja o processo de transição democrática. A tentativa de consolidar a democracia aliada ao desenvolvimento econômico do país foi uma tarefa de muitos esforços. Desse modo, tem-se aprendido que a vida democrática pode contribuir de forma considerável. Tendo em vista a necessidade política em discutir no mínimo a cada quatro anos os destinos do país, os caminhos do Estado e a vida do povo. Apesar dos limites da democracia e a sua crise de representatividade, o regime

democrático de massa possibilita o diálogo entre os diferentes segmentos e o debate contínuo sobre o futuro que temos a trilhar considerando as condições de investimento, as propostas de resolução para problemas crônicos como a pobreza, a miséria, a fome, o analfabetismo, e a definição de um projeto de país que se esboça no embate das posições e matizes ideológicas e de classe dos setores organizados da sociedade. Esse permanente embate, pressuposto da democracia, estabelece as condições possíveis em que se viabiliza a legitimação política da representação no âmbito do estado de direito.

O discurso do autor se refere ao desafio que a consolidação da democracia foi e é para a sociedade brasileira e vai além quando afirma a necessidade de debater sobre a vida das populações menos favorecidas e buscar resoluções para problemas sociais e econômicos existentes no país.

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):

[...] a tomada de decisão não corresponde, portanto, a uma atitude que ocorre em um determinado momento. Ela resulta de um processo complexo que se vai construindo através de etapas sucessivas que vão, em sequência clarificando e tornando consciente o desenvolvimento do processo. 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.

As decisões precisam ser pensadas não só para satisfazer as metas do desenvolvimento econômico como exige um mundo capitalista e globalizado, mas principalmente votadas ao verdadeiro papel da escola que é de natureza social com práticas emancipatórias para evitar a formação de pessoas individualistas e egoístas,

preocupadas apenas em sua ascensão pessoal e profissional, sem a preocupação com a futuro da humanidade e com a transformação das situações de risco que o ser humano vive atualmente. 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. Assim, o egoísmo passa a vigorar como requisito para a inserção dos indivíduos no mercado capitalista.

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 esse 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. Este seria um processo ensino aprendizagem de troca de experiências de suas

vivências e de atitude solidárias de ajuda ao próximo que está próximo e ao próximo que está distante ou que ainda nem nasceu, no caso de gerações futuras. 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.

E nesse sentido, vale ressaltar a necessidade de uma sintonia entre governantes, gestores educacionais, educadores, demais profissionais da educação e famílias, para que unidos em prol de um objetivo em comum, possam, de forma compromissada, elaborar e executar projetos políticos pedagógicos com os “pés no chão”, ou seja, com metas, estratégias e objetivos capazes de serem alcançados, de forma a possibilitar o desenvolvimento do indivíduo tanto no aspecto profissional quanto no aspecto pessoal.

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.

Quando se fala em educação logística, busca-se desenvolver um equilíbrio entre elementos como aprendizagem e avaliação, por exemplo, com o intuito de incluir uma diversidade de visões do processo ensino aprendizagem com o atendimento de alunos e suas necessidades específicas e peculiares com a pretensão de qualifica-los para uma atuação crítica no seu cotidiano.

Um currículo educacional organizado a partir de uma visão holística, pode ajudar o estudante a perceber uma inter-relação entre as diversas áreas do conhecimento e a valorizar esses saberes como imprescindíveis aprendizados que servirão para o desenvolvimento da sensatez para o seu convívio social em um mundo que preza pela paz.

Os componentes curriculares surgem a partir de contextos históricos e culturais que visam preparar as pessoas, a comunidade e a sociedade em geral para adquirirem posturas questionadoras que resultem em novas experiências com a finalidade de atender os anseios humanos no planeta diante dos problemas da atualidade e dos possíveis problemas futuros.

Ao longo da história, muitos estudiosos defenderam e ainda defendem a educação como mecanismo principal de construção de uma sociedade que tenha uma atuação crítica e democrática e para exemplificar, pode ser destacada a escola de Dewey, que foi um experimento sobre educação para a democracia. Romão e Rodrigues (2010, p. 26), explicam:

Segundo testemunhos, Dewey teve um notável êxito no que se refere à criação de uma comunidade democrática na Escola Experimental. As crianças participavam na formulação de seus projetos, cuja execução se caracterizava por uma divisão cooperativa do trabalho, e as funções de direção eram assumidas em rodízio. Além disso, fomentava-se o espírito democrático, não somente entre os alunos, mas também, entre os adultos que nela trabalhavam. Dewey posicionou-se criticamente em relação às escolas que não permitiam que os professores participassem das decisões que influíam na direção da educação pública. Reprovava, em especial, os reformadores que conseguiam arrebatar o controle das escolas das mãos dos políticos corruptos somente para conceder enormes poderes autocráticos aos novos diretores escolares. Esta crítica era consequência do interesse de Dewey em levar a democracia além da política, até o lugar do trabalho.

Na Escola Experimental de Dewey, havia uma crença de que quando as pessoas realmente participavam com determinação e perseverança das condições e objetivos de seu próprio trabalho, sempre com harmonia e reciprocidade, haveria de fato o exercício da democracia e o rendimento em seu trabalho seria muito melhor do que, se o

planejamento ficasse centralizado apenas em algumas poucas pessoas, mesmo que essas fossem bem intencionadas. Com esse pensamento e atitude, a Escola de Dewey exercia uma prática democrática no trabalho como fonte de esperança de que essa escola inspirasse os que desejavam melhorar a educação pública.

Percebe-se que nesta escola, havia a valorização e o reconhecimento da capacidade e competência das pessoas em relação ao seu conhecimento individual e coletivo, o que favorecia a participação dos envolvidos no processo aprendizagem no ato de planejar da instituição.

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.

De acordo com Cortella (2008, p. 49):

[...] o principal canal de conservação e inovação dos valores e conhecimentos são as *instituições sociais* como família e a igreja, o mercado profissional, a mídia, a escola, etc. [...] ao contrário dos outros seres vivos, nós, os humanos, dependemos profundamente de **processos educativos para nossa sobrevivência**, (não carregamos em nosso equipamento genético instruções suficientes para a produção da existência) e, desse prisma, a *Educação* é instrumento basilar para nós.

Vem à tona a preocupação com o que cada um pensa em fazer com os conhecimentos adquiridos, e aí entra a escola com a função intencional de educar para o mundo. Qual a estratégia que a escola irá utilizar para que seus alunos tenham responsabilidade e ajam com espírito de cooperação? Porque a escola é a instituição responsável por oferecer uma educação sistemática, de qualidade, a partir da interdisciplinaridade com visão holística ou global da realidade, supondo uma visão de universo onde todos os seres estão interligados.

O PPP da escola tem que conter essa visão para trabalhar a conscientização da comunidade escolar e dos alunos que deverão participar do processo de construção deste

importante documento com a intenção de fazê-los assumir atitudes responsáveis com a sua própria educação. Essa sintonia dos pequenos atos para conseguir resultados positivos no processo ensino-aprendizagem com o intuito de tornar o cidadão mais consciente da sua participação na construção histórica da humanidade algo que faz parte do processo do cidadão enquanto ser social.

Nenhum planejamento pode ser iniciado sem um diagnóstico inicial, sem um estudo prévio dos índices de aprovação, reprovação, distorção idade-série, repetência, evasão, rotatividade de professor, tipos de avaliação, entre outros fatores como: clientela atendida, alunos com deficiência, meios de comunicação utilizados, tecnologias, estrutura física, humana e financeira, etc. Ao pensar em um planejamento que tenha como foco: desenvolver a qualidade do processo ensino-aprendizagem em sua totalidade é levar em consideração os fatores quanti-qualitativos e a experiência da escola como formadora ao longo dos anos. Afinal não se deve trabalhar a qualidade sem uma análise prévia do quantitativo, e para isso, é imprescindível que a equipe gestora elabore e siga um cronograma com período dedicado ao levantamento desses dados. Após esse diagnóstico é possível identificar os problemas com o objetivo de traçar metas para diminuí-los ou solucioná-los.

E para subsidiar essa afirmação Padilha (2001, p.p. 63), preconiza que:

[...] planejar é um processo que visa dar respostas a um problema, estabelecendo fins e meios que apontem para a sua superação, de modo a atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas sem desconsiderar as condições do presente e as experiências do passado, levando em conta os contextos e os pressupostos filosófico, cultural, econômico e político de quem planeja e de com quem se planeja.

1.2.1 - Gestores Educacionais.

Para o desenvolvimento de uma sociedade, a educação sistemática é de grande importância por ser composta de um currículo da base nacional comum e da parte diversificada, esta última, voltada a atender as peculiaridades de cada região. A escola é a instituição com a incumbência de formar cidadãos capazes de atuar na sociedade com eficiência no intuito de colaborar para construir um mundo com mais justiça e igualdade. O papel dos gestores educacionais nesse processo com o empenho paralelo das

autoridades governamentais, dos sistemas educacionais, dos discentes, docentes, funcionários, familiares e comunidade em geral. Afinal de contas, todos se beneficiam de uma educação sistemática alinhada ao contexto em que o processo ensino aprendizagem ocorre, sem deixar de focar no aluno.

Vale ressaltar que em um processo educacional, a gestão educacional deve levar em consideração que as questões de recursos financeiros, materiais e humanos não podem ser dissociadas da preocupação com o pedagógico. Portanto, as formações continuadas de professores, os projetos institucionais, o PPP, os conselhos de classe, conselhos escolares, os grêmios estudantis, as eleições de representantes de turmas e as relações interpessoais devem ser priorizadas o ano inteiro pela equipe gestora. É preciso acrescentar que todas essas situações estarão relacionadas com às possíveis mudanças sócio-política-econômicas, culturais e tecnológicas que acabam por influenciar nas prováveis adaptações de currículos e metodologias adotadas pelos sistemas e instituições educacionais.

A nomenclatura administração escolar foi substituída por um termo mais abrangente, ao qual denominou-se gestão escolar devido à abrangência da palavra, já que a educação escolar em sua amplitude exige concentração de esforços mútuos com o objetivo de obter bons resultados a curto, médio e longo prazo como benefício para a comunidade escolar e toda a sociedade em que a escola está inserida.

Os gestores escolares e sua equipe necessitam organizar um planejamento coletivo, estabelecer metas mensuráveis e com objetivos a serem atingidos no final do ano letivo ou mesmo ao final do tempo estipulado de vigência do PPP, bem como, elaborar cronogramas para que as ações ocorram e possuam resultados favoráveis ao aprendizado e desenvolvimento de habilidades e competências previstas nos planos de aulas e de curso. Todo o planejamento deve ser acompanhado, não só pelos gestores, mas pela equipe gestora que inclui a coordenação pedagógica que está diretamente ligada aos professores, alunos e pais de alunos, além dos gestores com que devem alinhar as ideias e encaminhamentos.

De acordo com Rosa, (2008. P. 185): “A coordenação pedagógica é a responsável pela harmonização dos recursos da escola a fim de fazer com que ela atinja o objetivo educacional proposto. A coordenação orienta, auxilia apoia, corrige, colabora, acompanha as atividades pedagógicas”.

Quando há uma mudança terminológica de administração escolar para gestão escolar, muda-se a concepção de um gestor que apenas administra o que há em uma

escola, mas sim, que busca envolver toda a comunidade escolar em um movimento constante de aprimoramento do que se tem e de criar estratégia para melhorar cada vez mais o processo de ensino aprendizagem com a colaboração de todos. De acordo com Lück (2011, p 47): “Uma mudança de denominação só é significativa quando representa uma mudança de concepção da realidade e de significados de ações, mediante uma postura e atuações diferentes.”

A autora refere-se a uma alteração de postura em relação ao modo de agir em relação à condução da educação sempre voltada à realidade do aluno, de maneira a desenvolver ações contextualizadas e contínuas, com a visão holística de superação de problemas atuais com características de avanços.

Para pôr em prática toda essa ideologia, a gestão escolar precisa motivar e sensibilizar a sua equipe, de maneira que esta seja capaz de se comprometer e responsabilizar-se socialmente a ter atitudes proativas e estratégicas com visão de futuro para alcançar os melhores índices que uma educação de qualidade requer.

É importantíssimo lembrar que existe uma flexibilidade na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional referente à organização escolar de acordo com as peculiaridades das regiões do Brasil que perpassam pela localização geográfica, período de colheita, pesca e outros aspectos que influenciam na renda e aprendizagem dos alunos.

Existem vários fatores a serem levados em consideração para haver uma educação de qualidade, dentre os quais, podemos citar: O perfil de um gestor escolar. Além de ter experiência na área da educação, formação acadêmica educacional, precisa inclusive ter capacidade de liderança para conduzir sabiamente os conflitos internos e externos para evitar que se transformem em problemas enraizados e de difícil resolução.

Lidar com pessoas por si só já não é uma tarefa muito fácil, pois as pessoas pensam e ages diferentes umas das outras, na comunidade escolar não ocorre diferente, portanto é preciso que a gestão escolar saiba contornar os problemas que por ventura possam surgir para que nada interfira nos trabalhos que precisam serem realizados em prol de objetivos comuns e bem alinhados com a intenção óbvia de alcançar ou mesmo ultrapassar os índices estipulados pelo IDEB, além de aumentar os índices de aprovação, diminuir os de reprovação, erradicar a evasão e abandono escolar, acabar com a repetência e fazer a correção de fluxo para dirimir com a distorção idade série.

Todos esses objetivos elencados acima são possíveis de atingir, porém é de consenso dos profissionais da educação o quanto é desafiadora essa tarefa, dada a realidade de existirem alunos com inúmeras dificuldades que perpassam por fatores

sociais das famílias que muitas vezes estão em situação vulnerável e sem condições psicológicas e físicas de se empenharem nos estudos. Além das dificuldades que professores enfrentam desde as condições de estrutura física do prédio escolar até a ausência de recursos financeiros para suprir as necessidades básicas de material de capital e de custeio, já que na maioria das vezes, as prefeituras entendem que o recurso do PDDE é suficiente para a escola arcar com todas as despesas, ignoram que esse programa é somente para auxiliar os gestores no processo de gestão financeira por se tratar apenas de uma ajuda de custo do governo federal. Apesar de dar uma certa autonomia para a equipe gestora, esses valores não são suficientes para resolver todos os problemas financeiros da escola.

Em relação às diversas situações que um gestor precisa resolver, pode-se elencar a preocupação com a merenda de qualidade, com as relações interpessoais entre os funcionários da escola e entre alunos, professores e funcionários, com cronograma de formações continuadas, a necessidade de espaços pedagógicos com recurso humano qualificado e equipamento de qualidade, material pedagógico, apoio das famílias, da comunidade escolar e políticas públicas educacionais, além de monitorar o PPP e os projetos institucionais.

Ou seja, o profissional que decidir aceitar o desafio de se tornar gestor escolar por nomeação ou eleição necessita de discernimento para desempenhar sua função com sensatez com a clareza da obrigatoriedade de apresentar bons resultados ao final do ano letivo mesmo em meio aos obstáculos que possam surgir no cotidiano. Saberá que o foco pedagógico não pode deixar de existir, do contrário, seu trabalho poderá ser de resultados negativos. Poderá ouvir que um gestor deve trabalhar o administrativo da escola, enquanto a coordenação cuida do pedagógico, mas afinal de contas, existe essa dicotomia na gestão escolar?

Paro (2015, p. 109), afirma:

A explicitação e a crítica das atuais funções do diretor devem ter presente a contradição que consiste em se ter um diretor cuja formação, atribuições e atuação prática foram concebidas para um papel de simples gerente, sem nenhuma explicitação nem reflexão a respeito de sua característica de agente político, diante do ofício de administrar uma instituição cujo fim é prover a educação, a qual é por excelência uma ação democrática. Em termos críticos, esta instituição exige, para realização de seu objetivo, uma mediação administrativa *sui generis*, tanto em

termos de racionalização do trabalho quanto em relação à coordenação do esforço humano coletivo.

Portanto, há de se afirmar que administrativo e pedagógico são partes intrínsecas da gestão escolar, afinal de contas, quando há uma demanda de material ou equipamento para comprar ou consertar, tais como por exemplo: data show, notebook, computador e impressora, entende-se por alguns que essa é uma tarefa puramente administrativa, no entanto, se faz necessário executar essa ação para dar apoio nas aulas práticas. Então é uma ação voltada ao atendimento pedagógico. Conforme Paro (2015, p. 47): “... mais do que abordar a administração dos meios, é preciso questionar o próprio fim da escola e da educação, quando mais não seja, para saber se ele é fato factível e até mesmo desejável”.

Quando a administração acontece com seriedade e responsabilidade na distribuição racional e correta dos recursos humanos, recursos materiais e recursos financeiros, há uma junção dos termos administrativo e pedagógico com o escopo de utilizar todas as fortalezas da escola para combater o fracasso e melhorar o desempenho escolar, a gestão está realmente cumprindo com suas atribuições no que se refere a reunir esforços para atingir seus objetivos elencados nas legislações vigentes no Brasil, que é justamente a melhora da qualidade de ensino aprendizagem.

As pessoas geralmente chegam na escola perguntando pelo diretor, àquele que ocupa o cargo máximo, o ser superior que administra a instituição, que detêm o poder e resolve todos os problemas, porém essa nomenclatura sofreu uma variação e muitos já conseguem chamar de gestor escolar por ser um termo mais utilizado pelos profissionais da educação por tudo que esse termo representa na atual conjuntura que é a gestão escolar democrática e participativa em que o poder é descentralizado e passa a ter o envolvimento de todos os segmentos da sociedade na tomada de decisões, ou pelo menos, deveria ser desse jeito.

Algumas pessoas visam o cargo de direção por status por dar uma denotação de poder a uma pessoa para dirigir, mandar e gerenciar pessoas e demais atividades do dia a dia de uma escola, já a expressão gestor escolar, usada por pessoas da área educacional que possuem uma visão mais ampla, embasada pela formação acadêmica, de que o profissional da educação que está a frente dos trabalhos da escola de certa forma, é apenas um articulador, por ter a responsabilidade de mobilizar em prol da organização do espaço favorável ao processo ensino aprendizagem paralelo com as condições para se obter o objetivo traçado pelos membros da comunidade escolar anteriormente.

De qualquer forma, qualquer nomenclatura que seja utilizada para referir-se ao profissional que exerce esse cargo de coordenação dos trabalhos de uma escola, nada interfere na função desempenhada, porque o que se leva em consideração é o resultado final, isto é, se a educação realmente acontece com foco no aluno, se o que for traçado de estratégia está funcionando, se as metas pré estabelecidas lá no planejamento estão sendo alcançadas no período pensado no momento de elaborar o PPP e, principalmente, se o envolvimento de todos nas ações ocorrem como deveria. Para que ocorra de fato o envolvimento das diversas categorias que compõem uma escola, é necessário que a gestão siga um cronograma de reuniões com os funcionários para poder ouvir seus anseios e suas sugestões.

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.

As divergências sobre as diferentes nomenclaturas expressadas para denominar o cargo em discussão dividem opiniões e é comum ouvir algumas pessoas dizerem que o papel do diretor é determinar objetivos e delegar funções aos funcionários com a intenção de alcançá-los, que se preocupam mais com o patrimônio, com o burocrático e com problemas diários como maneira de exercer o comando e manter o funcionamento da escola. Já o termo gestor escolar, expressa uma abrangência maior ao abordar uma concepção democrática e descentralizadora que sugere uma distribuição de tarefas em que todos participam, ou seja, não é a simples incumbência de função aos funcionários, mas sim, uma comunidade incentivada e motivada a dar sugestões e se envolver de fato no processo ensino aprendizagem com uma sensação de pertencimento, de colaborador ativo na busca de excelência nos resultados. Esse gestor escolar exerce o papel de líder, que trabalha a sensibilização da comunidade escolar no sentido de participarem naturalmente da elaboração, execução, monitoramento e avaliação de todas as ações PPP.

De acordo com Campos (2010, pp. 89-90):

É preciso que se determinem critérios básicos para consolidar o processo de definição do gestor na escola. Muitas experiências têm contribuído para a qualidade como foco na gestão, mas é necessário sair da empiria e aprofundar a construção reflexiva que não se limite apenas à administração da escola como uma gerência comum, mas considerando a instituição escolar como uma organização complexa, que tenha como fim a formação de seres humanos.

Nesse contexto, não existe a centralização, utiliza-se um termo mais abrangente que nesse caso, passa a ser um gestor que divide as responsabilidades e para executar essa tarefa, utiliza de sua capacidade de liderança que é comum em pessoas que possuem pensamentos positivos impulsionadores de sonhos e possibilidades de encarar os desafios do mundo como forte potencial de possíveis realizações.

Um bom líder possui um perfil que se mede pelo grau altíssimo de confiança em si próprio e nas pessoas que poderá incentivar a crer na viabilidade de concretização de uma ação ou projeto, fazendo uso de mecanismos, métodos e técnicas eficazes no sentido de melhor equipar o grupo, tornando essas pessoas mais inspiradas, mobilizadas e convencidas a atuar em prol do resultado satisfatório.

Uma gestão encabeçada por um bom e bem intencionado líder, exerce influência sobre as pessoas de forma positiva, tornando-as motivadas a darem o melhor de si no desempenho de suas funções ao executar alguma atividade previamente esclarecida pela liderança, que provavelmente fará uso de um discurso com argumentos convincentes e incentivadores na perspectiva de aprimorar a equipe e a instituição que está sobre sua jurisdição.

É comum um gestor que faz uso da sua capacidade de liderança, conseguir inspirar e mobilizar o indivíduo ou equipe a concentrarem esforços na expansão de suas potencialidades, aperfeiçoando seus talentos na prática de ações inovadoras e proativas na certeza de realizar a missão, visão e objetivos do sistema educacional ou da escola em que trabalha. Todo cidadão sob uma liderança de qualidade, desenvolve sua capacidade de iniciativa, de criatividade e de perseverança com a certeza de superação de suas dificuldades, além de desenvolver sua capacidade de resiliência diante de possíveis obstáculos que possam aparecer em sua trajetória. Conseguem sair da rotina, transcender, ousar experimentar o inédito com propensão ao sucesso.

Para focar em uma gestão que desenvolva significativamente a educação, os gestores devem dinamizar as suas práticas com o intuito de fazer um trabalho constante

nas relações interpessoais de tal modo que as diferenças de personalidades e atitudes dos atores que constituem a escola, não gerem conflitos internos que possam pôr em risco a realização dos anseios comuns a todos e/ou o resultado positivo que a comunidade escolar almeja conseguir.

Ressalta-se que existem dois tipos de liderança: A liderança democrática, se diferencia da liderança autoritária pela característica do entusiasmo que motiva as pessoas a darem opinião, discutirem, e sugerirem, somando com essas atitudes para a existência de uma gestão libertária com oportunidades para todos, onde a tomada de decisão é compartilhada e disseminada entre o grupo social em que os liderados possuem liberdade para expressar-se criativamente com o propósito de atingirem o objetivo da organização e obterem resultados positivos para a comunidade escolar. Já a liderança autoritária, possui um aspecto manipulador que obriga e mantém as pessoas submissas, sem oportunidade de optar, opinar ou discordar das imposições feitas pelo gestor, ou seja, anula o indivíduo, não permitindo seu crescimento como ser capaz de agir e pensar, mas sim, contribuindo para a submissão e o comodismo, além de torná-lo incapaz de tomar iniciativas. De acordo com Lück (2011, p. 48):

Na escola, onde a gestão democrática não é apenas uma necessidade, dada a complexidade dos objetivos educacionais, mas também um mandato constitucional, o desenvolvimento da liderança compartilhada torna-se imprescindível. Considerando que a educação tem por objetivo promover o desenvolvimento de capacidades para o exercício da cidadania e que este exercício é intimamente dependente da capacidade de assumir liderança diante das problemáticas sociais, envolver os alunos no exercício da liderança compartilhada deve ser um cuidado importante no trabalho de gestão escolar.

Lück (2011), ainda fala da coliderança que se caracteriza pelo trabalho em conjunto dos gestores e vice gestores no desenvolvimento de trabalhos articulados com a coordenação pedagógica no desempenho das funções de forma unificada com o escopo de realização de ações voltadas ao bom funcionamento da instituição no que tange o processo ensino aprendizagem, tudo em comum acordo.

A autora discorre sobre algumas dimensões de liderança que precisam ser destacadas nesta pesquisa para que o leitor possa compreender um pouco mais sobre o assunto. A liderança transformacional é uma das elencadas e se configura pelos resultados

a médio e longo prazo por se tratar de liderança orientada por valores compartilhados pela equipe de uma organização cuja a pretensão é de modificar a maneira de fazer as coisas, ocasionando as alterações de práticas, processos, organização do trabalho e as inter-relações entre os envolvidos.

Outra dimensão é a liderança transacional, que consiste no enfoque da promoção de unidade na organização, dando destaque ao entrosamento das pessoas como fator primordial para o estreitamento das relações na troca de vivências e ideias que venham contribuir para alcançar finalidades comuns que geralmente seguem a mesma linha de raciocínio sobre qualidade de educação, por se fundamentar na ideologia de valorização do ser humano no processo educacional na certeza de que as pessoas é que fazem a diferença, pois à partir delas, é possível proporcionar a educação.

Já a liderança distribuída ou compartilhada descentraliza o poder, dar oportunidade a todos de participarem da tomada de decisões, tornando-os responsáveis tanto pelos avanços, como pelo fracasso das ações. E como não existe centralização de poder nesse tipo de liderança, exige o empenho de todos na gestão em que todas as pessoas compartilham dos mesmos ideais.

A autora escreve ainda sobre a liderança educativa e a liderança integradora. A educativa está voltada às gestões escolares e consiste na formação continuada dos profissionais e no acompanhamento do processo de aprendizagem do aluno, ou seja, há uma preocupação do líder em promover uma análise do desempenho do aluno todos os dias, bem como do professor e da própria aprendizagem como estratégia de melhorar o processo a partir da intervenção para o aperfeiçoamento da qualidade de educação. Nessa perspectiva o líder exerce o papel de educador compromissado com o desenvolvimento dos liderados, facilitando o despertar de suas habilidades e potencialidades.

Já a liderança integradora consiste na importância de considerar o conjunto dos aspectos da realidade, bem como os fatores individuais e os contextos, além dos valores, da missão e do objetivo do sistema de ensino. Segundo Lück (2011, p. 54): “Os gestores que agem segundo essa liderança são capazes de ver o conjunto, situando os indivíduos, os casos específicos, as situações aparentemente isoladas, nesse conjunto, de modo a garantir a maior efetividade do conjunto”.

Um gestor deve ter uma capacidade de liderança contagiosa ao ponto de desencadear uma corrente de energias tão positivas que impossibilite os liderados de temerem falhar em uma ação, muito ao contrário, deve demonstrar tranquilidade e

otimismo para fortalecer a confiança e a coragem de encarar os desafios de frente na busca de soluções para o sucesso da escola e da aprendizagem.

A preocupação não é apenas com o bom funcionamento da escola, mas sim, com a eficácia na gestão de pessoas, na utilização de mecanismos e argumentos eficientes que levem a um resultado aguardado por toda a comunidade escolar. O comprometimento de todos os envolvidos no processo ensino aprendizagem e as condições de trabalho são fatores primordiais para que a dimensão político pedagógica seja concretizada com excelência. Portanto, deve-se afirmar que é de fundamental importância a atuação do gestor na efetivação de uma educação de qualidade em sua essência.

1.2.2 – Perfil de gestores

Os debates sobre a importância da educação sistemática para o desenvolvimento de uma sociedade acontecem há algum tempo, sempre com a ênfase no respeito aos interesses coletivos, pautados no respeito das opiniões de diferentes pessoas. Por se tratar de uma instituição encarregada de promover a formação de um cidadão que possa intervir de forma crítica na construção de um mundo mais justo e igualitário, a escola precisa de parcerias indispensáveis para obter esses resultados e dar assim uma devolutiva do seu verdadeiro papel na sociedade. Esses parceiros vão desde as autoridades governamentais até os membros da comunidade escolar, dentre os quais pode-se citar: pais de alunos, alunos, professores, funcionários, gestores e coordenadores.

O processo educacional exige uma visão ampla e plena que possam incluir, além de preocupações em organizar os recursos financeiros, materiais e humanos, as questões metodológicas, os projetos institucionais, a elaboração de cronogramas com Hora de Trabalho Pedagógico (HTP) e o Projeto Político Pedagógico com foco no aluno, sem deixar de levar em consideração as mudanças culturais, sociais, tecnológicas, econômicas e políticas, além de mudanças curriculares e metodológicas. Conforme Freire (2016. P. 72):

A partir das relações que estabelece com seu mundo, ao criar, recriar, decidir, o homem dinamiza esse mundo, acrescentando-lhe algo do que é o autor. Por conseguinte, ele faz sua cultura.

A educação escolar é um processo bem abrangente que tem a finalidade de obter resultados positivos a curto, médio e longo, o que exige esforços mútuos e definição de metas mensuráveis, o que pressupõe a necessidade de um planejamento detalhado e esmiuçado com os objetivos bem elaborados e ações com períodos pré determinados para serem executadas. A existência de um processo que é pensado não só como administração e sim gestão mudou a nomenclatura de administração escolar para gestão escolar.

De acordo com Lück (2011, p 47): “Uma mudança de denominação só é significativa quando representa uma mudança de concepção da realidade e de significados de ações, mediante uma postura e atuações diferentes.”

A citação da autora, apresenta uma reflexão a respeito das atuações de uma verdadeira gestão escolar que venha desenvolver um ensino contextualizado e contínuo com superação de obstáculos e características de avanços.

Para que todo esse discurso se torne realidade, a escola precisa ter uma visão de futuro e pessoas comprometidas em promover ações estratégicas com o objetivo de formar indivíduos proativos, com responsabilidade social, através de uma educação de qualidade.

É de fundamental importância lembrar que a LDB estabelece a flexibilização no em relação às formas de organização escolar de acordo com as necessidades de aprendizagem ou localização geográfica, clientela e/ou outros aspectos.

Uma gestão escolar compromissada com o rendimento dos alunos precisa usar sua liderança para envolver a comunidade escolar com o intuito de melhorar os índices de aprovação, diminuir o número de reprovados e pensar estratégias que tenham como finalidade combater a evasão escolar e a repetência. Além de melhorar as notas do IDEB.

Quando se fala em índices, rendimentos educacionais, sejam na diminuição, aumento ou erradicação, os profissionais da educação logo se sentem desafiados a concretizar essas alterações, e a preocupação não é só com o que pode acontecer o espaço escolar, mas nos fatores externos que interferem no processo ensino aprendizagem e que não são de governabilidade da escola.

As inúmeras interferências que dificultam o alcance dos objetivos, perpassam pelas diferentes situações enfrentadas pelas famílias dos alunos onde a escola está inserida, que muitas vezes, estão em vulnerabilidade social, até a própria questão estrutural, tais como condições físicas do prédio, ausência de recursos financeiros para aquisição de material de custeio e capital para suprir problemas básicos e indispensáveis ao bom funcionamento da escola.

Como se não bastasse todas essas situações, ainda existem as relações interpessoais entre os funcionários, alunos e pais de alunos que necessitam de um olhar atento e estratégias para evitar os conflitos internos em uma instituição que trata justamente da educação formal e deve refletir um espaço de respeito às diferenças, um exercício do controle emocional para uma convivência capaz de superar problemas de relacionamento para não atrapalhar o sucesso do processo de ensino aprendizagem.

Há ainda outras preocupações no cotidiano escolar: tais como: a preocupação com uma merenda de qualidade, a necessidade de espaços pedagógicos com equipamentos de qualidade, material pedagógico, organização e cumprimento de momentos de formações continuadas para professores, a incessante busca do apoio das famílias, da comunidade escolar, entre outros problemas.

Enfim, o profissional quando assume o compromisso de gerir uma escola precisa ter muito discernimento da amplitude de tal função e uma dedicação em desenvolver seu trabalho com o compromisso de focar no pedagógico para apresentar resultados positivos ao final do ano letivo. Algumas pessoas dizem que um grande percentual de gestores se preocupa mais com o administrativo. Daí a indagação: Há uma dicotomia na gestão escolar?

Paro (2015, p. 109), afirma:

A explicitação e a crítica das atuais funções do diretor devem ter presente a contradição que consiste em se ter um diretor cuja formação, atribuições e atuação prática foram concebidas para um papel de simples gerente, sem nenhuma explicitação nem reflexão a respeito de sua característica de agente político, diante do ofício de administrar uma instituição cujo fim é prover a educação, a qual é por excelência uma ação democrática. Em termos críticos, esta instituição exige, para realização de seu objetivo, uma mediação administrativa *sui generis*, tanto em termos de racionalização do trabalho quanto em relação à coordenação do esforço humano coletivo.

Administrativo e pedagógico não são duas partes opostas da gestão escolar, pelo menos, não devem ser. Afinal de contas, quando a gestão precisa consertar ou comprar um notebook ou um de data show, por exemplo, pode até parecer que é uma ação administrativa, mas não é, pois essa aquisição servirá para dar suporte aos professores em suas aulas, o que vem a ser uma ação voltada ao pedagógico. De acordo com Paro (2015,

p. 47): “... mais do que abordar a administração dos meios, é preciso questionar o próprio fim da escola e da educação, quando mais não seja, para saber se ele é fato factível e até mesmo desejável”.

A seriedade com que o gestor conduz os trabalhos em uma escola no que diz respeito e responsabilidade na utilização racional de materiais e recursos financeiros com o objetivo de possibilitar uma eficácia no processo de ensino aprendizagem, demonstra uma gestão escolar em funcionamento exemplar.

As nomenclaturas utilizadas para nomear o responsável pela gestão da escola podem variar de diretor para administrador ou gestor escolar, sendo este último termo o mais adequado e abrangente.

Quando se fala em cargo de direção, a ideia que prevalece é de alguém que dá ordens, dirige e centraliza e é em algumas situações vista como status almejado por certas pessoas, enquanto que a expressão gestão escolar é a mais utilizada pelos profissionais da educação por ser entendido como uma função de coordenação das atividades cotidianas da escola de forma planejada. Geralmente esses profissionais possuem visão de futuro embasada na formação acadêmica e capacidade de liderar democraticamente com a mobilização dos membros da comunidade escolar em prol da realização de objetivos propostos pelos diferentes atores da escola.

As opiniões sobre as diferentes nomenclaturas divergem para denominar o cargo em discussão, no entanto o que deve prevalecer é a visão de um gestor que além de manter a escola funcionando normalmente, exerça a sua função como um verdadeiro líder que incentiva a participação das pessoas na elaboração, execução, monitoramento e avaliação do PPP focado no processo ensino aprendizagem. Essa sim é uma atitude de gestor escolar que aborda uma concepção democrática que respeita opiniões de todos e ouve as sugestões, abrindo para o debate que valoriza e reconhece a importância da participação de cada um.

De acordo com Campos (2010, pp. 89-90):

É preciso que se determinem critérios básicos para consolidar o processo de definição do gestor na escola. Muitas experiências têm contribuído para a qualidade como foco na gestão, mas é necessário sair da empiria e aprofundar a construção reflexiva que não se limite apenas à administração da escola como uma gerência comum, mas considerando a instituição escolar como uma organização complexa, que tenha como fim a formação de seres humanos.

Quando a responsabilidade passa a ser de todos e não apenas do gestor, a descentralização acontece de fato e aponta para uma divisão de tarefas entre pessoas com capacidade de liderança, pensamentos positivos que geralmente encaram os desafios do decorrer de suas vivências como oportunidade de mostrar as suas potencialidades e seu poder de realização de sonhos e objetivos coletivos que servirão como inspiração para as próximas gerações.

Segundo Lück (2011, p. 26): “Não é possível haver gestão sem liderança, a qual se constitui em um modo de ser dessa atuação”. É possível medir um bom líder pela propriedade de sua fala, o que transmite o grau de confiança em si e nas pessoas ao seu redor que acreditam na viabilidade de concretizar um projeto com a utilização de métodos, técnicas e mecanismos eficazes para uma equipe disposta e determinada.

Em uma gestão, é comum ocorrer influência sobre as demais pessoas no sentido de motivá-las a se esforçarem na execução de ações previamente orientadas pela liderança, que por sua vez, deverá apresentar argumentos convincentes e incentivadores em seu discurso com a expectativa de alcançar melhoria contínua tanto do grupo que lidera, quanto da instituição.

A capacidade de liderança de um gestor pode inspirar um grupo de pessoas a expandirem os seus talentos num esforço concentrado na prática de ações inovadoras e proativas com o firme objetivo de tornar possível a realização dos anseios de uma comunidade escolar. Vale ressaltar que quando as pessoas estão sob uma boa liderança, podem desenvolver suas capacidades de iniciativa, de criatividade e de perseverança com o propósito de superar a si mesmos e às possíveis dificuldades que porventura apareçam em seu caminho. E procuram sempre sair da rotina, ousar ações inéditas com propensão aos bons resultados. De acordo com Gandin (2013, p. 147): “A ideia de mudança leva as pessoas ao desejo de realizá-la”.

Quando uma gestão foca no desenvolvimento da educação em sua totalidade, os gestores devem adotar atitudes dinâmicas com o intuito de trabalhar de forma intensa e constante as relações interpessoais de tal modo que as diferenças de personalidades das pessoas que constituem a comunidade escolar, não gerem conflitos internos que possam colocar em risco a realização dos anseios comuns e/ou o resultado positivo esperado por todos.

De acordo com Lück (2011, p. 48):

Na escola, onde a gestão democrática não é apenas uma necessidade, dada a complexidade dos objetivos educacionais, mas também um mandato constitucional, o desenvolvimento da liderança compartilhada torna-se imprescindível. Considerando que a educação tem por objetivo promover o desenvolvimento de capacidades para o exercício da cidadania e que este exercício é intimamente dependente da capacidade de assumir liderança diante das problemáticas sociais, envolver os alunos no exercício da liderança compartilhada deve ser um cuidado importante no trabalho de gestão escolar.

Vale ressaltar a importância de trabalho articulado da equipe gestora, que é formada pelo(a) gestor(a) e vice gestor (a), coordenação pedagógica e secretário(a) escolar, no processo de elaboração do PPP e nas demais atividades da escola.

Quando uma corrente de positividade é desencadeada entre os liderados, não existe medo de cometer erros, muito ao contrário, há uma tranquilidade e otimismo que fortalecem a confiança e dão coragem para a equipe encarar qualquer obstáculo e buscar solucionar os problemas eventuais da escola.

Essa preocupação vai além do bom funcionamento da escola, mas sim com todos os fatores que possam ser eficazes no processo de ensino aprendizagem. Adotar discursos com argumentos convincentes e utilizar diferentes estratégias na gestão de pessoas é um indicativo de gestão escolar democrática.

1.3 – 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.

Quando um profissional da educação trabalha com a certeza do reconhecimento merecido, o engajamento é quase que palpável e os resultados são dignos de honrarias e destaques, portanto, é de suma importância que a gestão organize ações de divulgação dos trabalhos do corpo docente como forma de incentivar a equipe a melhorar cada vez mais a qualidade de ensino.

É de suma importância que o gestor escolar exerça sua liderança na coordenação das ações coletivas do currículo da escola e na condução da gestão de pessoas, além de estabelecer corresponsabilidade entre a equipe gestora e os professores, para a gestão do currículo na escola numa espécie de planejamento colaborativo pautado em evidências para garantir o direito à aprendizagem dos alunos.

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.

Sobre o planejamento pedagógico a confiança é um fator inevitável para os acordos feitos coletivamente, pois só a partir dela, as pessoas podem analisar o trabalho uma das outras, tendo em vista o alcance dos objetivos comuns.

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 compromissados com o futuro da humanidade.

1.4 – 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. É importante frisar que todos são eleitos em assembleias por seus pares e têm a função de fiscalizar, dar sugestões, acompanhar a prestação de contas, de participar de todas as ações da escola e deliberar sobre problemas internos e externos que estejam afetando o processo de aprendizagem.

O perfil de um conselheiro escolar é a capacidade de liderar, além de uma boa expressividade, pois precisarão reunir com seus pares posteriormente para consultar as opiniões a respeito de determinado assunto referente a escola. Para tanto, se faz necessário falar com propriedade, explicar os prós e contras e assim, obter sugestões para melhoria das ações da escola, além de fazer a prestação de contas com a comunidade em geral e, sobretudo inseri-los nas atividades do PPP.

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. Quando isso acontece, todos se sentem estimulados a participarem com entusiasmo e o envolvimento é 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.

É importante que a Escola junto com o CE, promova encontros previamente organizados em cronogramas com momentos ora só com a equipe escolar, ora com a comunidade escolar e eventualmente com o público em geral para exposição de prestação de contas e discussão de currículos, relações interpessoais, eventos cívicos, formações, calendários, projetos institucionais, projetos pedagógicos, problemas burocráticos, administrativos, disciplinares e outros assuntos inerentes à escola. Outra ação não menos importante, é a divulgação das ações da escola, com seus objetivos e metas que desejam alcançar ao final do projeto ou do período estipulado. Assim, os diversos segmentos da sociedade e da comunidade escolar terão a oportunidade de participar e acompanhar de

perto o andamento da vida escolar de seus filhos, sentindo-se parte indispensável da escola, responsável pelo seu fracasso e também pelo seu sucesso que se compreende pela formação significativa do alunado em todos os aspectos, o que gera uma satisfação em massa.

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 grêmio estudantil, representantes de turmas ou outro assunto relacionado à melhoria da qualidade de ensino aprendizagem.

Os esclarecimentos aos membros do CE em relação às leis, normas e regras educacionais precisam ser feitos logo no início de sua composição para haver o entendimento sobre o regimento escolar, os manuais de prestação de contas dos programas federais, estaduais ou municipais. E para que isso aconteça, deve organizar os conselheiros escolares precisam seguir um calendário de reuniões organizados pela equipe gestora com datas e horários para os momentos de estudo e discussão dos itens elencados anteriormente, pois quando há gestão democrática e participativa, a responsabilidade com o serviço e o dinheiro público é uma consequência. E quando existe a preocupação em proporcionar uma formação no sentido de esclarecer a comunidade escolar, o trabalho flui e o resultado positivo poderá chegar o mais rápido possível.

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”.

Não é tarefa fácil gerir uma escola de forma democrática e participativa, pois é preciso saber ouvir, e esse processo demanda tempo e paciência. Depois da escuta de todos os segmentos da escola, é preciso discutir, verificar as possibilidades, pesar os prós e os contras de determinadas atitudes e principalmente, agir com sensatez antes de tomar decisões. 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. Um documento que deixa claro essa forma de gestão escolar democrática é o PPP.

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.

Uma estratégia de obtenção de êxito em uma reunião ou encontro com a comunidade escolar, é a elaboração de uma pauta objetiva com uma dinâmica de boas-vindas que acolha e motive os convidados a interagirem, tomando consciência de sua importância para e envolver o funcionamento daquela instituição de ensino.

As decisões dessas reuniões devem ficar registradas em ata com as assinaturas dos presentes, e as datas devem constar em um cronograma previamente elaborado pela equipe gestora para não atrapalhar as atividades normais da escola, bem como o calendário letivo que deve ter no mínimo 800 horas anuais distribuídos em 200 dias letivos estipulados na Lei 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

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. Portanto, é imprescindível que a escola, como instituição responsável pela educação e instrumento primordial de transformação da realidade exercite essa prática com a finalidade de formar cidadãos atores participativos no desempenho de funções na sociedade com reflexo no

futuro da humanidade. 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, Betto (2022, p. 81) enfatiza:

O valor da escola se mede pela capacidade de inserir educandos e educadores em práticas sociais cooperativas e libertadoras. Por isso, é indispensável que a escola tenha clareza de seu projeto político pedagógico, em torno do qual deve prevalecer o consenso de seus educadores. Sem essa perspectiva, a escola corre o risco de ficar refém da camisa de força de sua grade curricular, como mero aparelho burocrático de reprodução bancária do saber.

Os conselheiros escolares e os demais funcionários da escola precisam atuar na gestão da escola cotidianamente de forma tão intensa que se compare ao exercício do sacerdócio com o senso de colaboração contínua, na promoção de uma educação em seu sentido mais abrangente.

É importante frisar 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. Todas essas sugestões visam a melhoria da qualidade de ensino aprendizagem na escola em que atuam.

De acordo com Veiga (2012, p. 119):

Empoderamento é o conceito atribuído ao processo de desconcentração de poder das mãos de alguns, de poucos sobre quase todos. É na direção de um aprendizado coletivo que se desenvolve o conselho escolar como um colegiado que propicia o debate da distribuição do poder, no entender da escola democrática e cidadã. Formar educandos empoderados significa comprometimento com a luta do outro. O conselho escolar participante redimensiona a concepção do próprio poder. É necessário, portanto, que o empoderamento se efetive não apenas individualmente, mas coletivamente, para que ocorram de fato rupturas na organização do trabalho pedagógico e, conseqüentemente, transformações

educacionais. Significa garantir acesso às informações, partilhar do processo de decisão referente à diversidade de interesses e expectativas dos diferentes membros da comunidade escolar.

A autora se refere ao empoderamento coletivo capaz de detectar os problemas da escola e encará-lo de frente e com o comprometimento de cada representante do conselho escolar – funcionários, pais, alunos, comunidade, gestão, coordenação e pessoal de apoio – na busca de soluções que possam fazer a diferença no contexto escolar no sentido de superar as crises para avançar consideravelmente no processo de ensino aprendizagem. Para esse avanço ocorrer, se faz necessário que o conselho se aproprie das dificuldades da escola e mobilizem a sua categoria com o intuito de colocar a pauta em discussão para ouvir sugestões viáveis e de governabilidade da escola. Uma característica de descentralização do poder, é a mobilização de pais, comunidade, alunos, funcionários e professores para que juntos tomem a melhor decisão para a melhoria da qualidade de educação e busquem meios de viabilizar as suas propostas de forma que elas se efetivem e produzam o efeito esperado. Quando essa contribuição acontece com igualdade de oportunidade para todos os atores envolvidos na educação desses alunos, não é apenas a escola que obtém sucesso, mas sim, a sociedade como um todo no sentido do desenvolvimento e na colheita dos frutos educacionais de modo geral.

Se existe, baixo rendimento, indisciplina, ausência de participação da família ou mesmo desmotivação do professor ou aluno ou qualquer outro motivo, o conselho escolar junto com a gestão, precisam trabalhar a conscientização da importância do papel de cada um na escola para evitar que uns culpem os outros, pois todos têm suas atribuições específicas que não estão dissociadas do restante. Existe um elo que não pode ser quebrado.

Como afirma Lück (2011, p. 75):

Sabe-se, por outro lado, que em organizações que constroem em conjunto uma realidade educacional proativa, empreendedora e orientada para a constituição da pedagogia do sucesso apresentam como característica a superação desse entendimento limitado e a formulação do entendimento de cada um faz parte da organização e do sistema educacional como um todo, e de que a construção é realizada de modo interativo entre os vários elementos. Nelas torna-se evidente que os atores de uma unidade social interferem no seu processo de construção,

quer tenham, ou não, consciência desse fato. Caso a sua orientação pessoal seja pela óptica de alienação, indicada anteriormente, essa será reforçada pela atuação, construindo um círculo vicioso autojustificado.

O comprometimento das pessoas com a escola, os torna coautores na elaboração de ações estratégicas com a finalidade de obter resultados positivos ao final do ano letivo.

Por representar um importante instrumento da gestão democrática, o PPP da escola dialoga com a comunidade escolar e com a comunidade em geral com a finalidade de construir um eixo norteador com suas etapas definidas e bem organizadas com os responsáveis por coordenar ações interligadas. Assim, não há mais centralização de poder e a descentralização de sucesso que antes era atribuído apenas ao gestor, passa a ser mérito de toda a comunidade escolar, a qual inclui: pais de alunos, alunos, professores, coordenação pedagógica, equipe gestora, pessoal de apoio e de secretaria e comunidade externa. Esse reconhecimento contribui para aumentar a autoestima e a dedicação em desenvolver um trabalho coletivo em prol de melhoria da qualidade da educação. Essa característica é inerente ao ser humano que quanto mais êxito alcança, mais empenho e esforço são dedicados no desempenho de suas atividades, isso ocorre tanto em suas ações particulares, quanto nas que são desenvolvidas em equipe.

A organização do PPP segue uma dinâmica participativa com o envolvimento dos diversos segmentos da escola na elaboração de metas mensuráveis com visão de futuro e precisa ser avaliado constantemente com o objetivo de verificar o que deu certo e precisa continuar a acontecer e eliminar ou modificar ações que não são mais prioridade ou necessidade da escola.

À medida que as pessoas assumem uma responsabilidade em desenvolver funções estratégicas na escola com objetivos bem traçados, o espaço se transforma em um ambiente de troca de experiências fascinantes de aprendizado mútuo que tem interferência direta no desempenho dos alunos.

Vale ressaltar que é de fundamental importância seguir as legislações vigentes na construção de um PPP, pois o fato de a escola ter autonomia para deliberar sobre seu funcionamento, não significa praticar ações sem respaldo legal. Deve-se enfatizar ainda, a necessidade de fazer um estudo prévio do atual contexto e do que motiva a instituição a procurar utilizar mecanismos para a transformação da realidade. Esse planejamento precisa ser pensado como algo possível de realizar para não se transformar em sonhos frustrados e inalcançáveis, pois poderá causar uma sensação de impotência coletiva. Com

base nessa afirmativa, é correto sugerir que a escola possa planejar apenas ações de sua governabilidade, considerando o meio em que ela está inserida, seus problemas e suas necessidades. Se o CE e a equipe gestora optarem por inserir no planejamento a resolução de situações problemas que são de competência de outros órgãos, a tendência é um plano fadado ao fracasso que aponta para uma frustração por parte dos envolvidos, já que a escola não disponibiliza de recurso financeiro e/ou material suficiente, nem autonomia ou poder de resolução para todos os problemas que são de governabilidade de outras instâncias e de sistemas maiores. Por sua vez, essas instâncias e sistemas também possuem seus planejamentos que são elaborados de acordo com as suas demandas e seus orçamentos. Portanto, se esses planos não contemplarem as necessidades das escolas por ausência de orçamento dedutivo para esta finalidade, dificilmente a situação será solucionada, pois a escola possui uma governabilidade limitada e deve planejar conforme suas possibilidades e seu orçamento como forma de garantir que o projeto político pedagógico alcance o seu objetivo.

É ingênuo exigir que a escola promova momentos constantes de avaliação, no entanto, a equipe necessita constar em seu cronograma anual pelo menos uma vez por semestre uma reunião para revisar o planejamento e alterar as ações com o propósito de eliminar aquelas que foram consideradas sem efeito positivo. A sugestão é que a equipe gestora possa elencar critérios que possam ser significativos para um resultado de excelência.

A educação aproxima-se de sua plenitude quando concentra energia no desempenho de trabalhos coletivos e promove um senso de pertencimento que transcende o individualismo e se fundamenta no pensamento crítico que faz do cidadão um ser capaz de identificar as falhas e reconhecer que precisa melhorar para atingir o objetivo almejado. Portanto, cabe à gestão escolar proporcionar não só momentos de avaliações, mas também para haver críticas construtivas em que surjam elogios às práticas que melhoraram o processo ensino aprendizagem. Esse reconhecimento ao trabalho das pessoas envolvidas no cumprimento de seu dever, contribuirá de maneira significativa à melhoria da autoestima coletiva e a tendência é obter cada vez mais indicadores que apontem avanços na qualidade do ensino aprendizagem da escola.

Diante desse panorama, em um espaço educativo democrático, a comunicação é fator primordial e precisa ser abrangente, transparente e cotidiana com a finalidade de criar vínculos de confiança, de cumplicidade e de parceria entre a equipe gestora e a comunidade escolar como um todo. Assim, as informações sobre a situação da escola e

suas eventuais dificuldades ou avanços não serão de propriedade só da gestão escolar, mas sim do conhecimento dos professores, pais, alunos, funcionários e comunidade. Quando a comunidade escolar possui uma visão mais concreta dos fatos acerca do que acontece tanto no que se refere aos fatores internos e externos que podem interferir nos resultados ao final do ano letivo, poderá agir em comum acordo a fim de tomar as medidas cabíveis para encaminhar as diversas situações com a participação e o compromisso de todos como forma de reafirmar a autonomia da escola em um ambiente de trabalho em que se ouve e se acolhe as sugestões dos envolvidos no processo educativo da instituição.

Em relação à autonomia, Lück (2011, pp. 62-63), enfatiza:

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

Quando se utiliza o termo autonomia na gestão escolar, se tem um entendimento que se trata de um poder de decisão sobre os assuntos variados dentro de uma escola, principalmente em relação a situações relacionadas ao orçamento financeiro em que a comunidade escolar pode discutir e acordar os valores a serem destinados à aquisição de material e outras despesas de capital e custeio dependendo da necessidade da instituição. Apesar de haver essa visão em relação a autonomia de uma escola, ainda há o risco de compreensões equivocadas dessa terminologia, onde gestores, professores e conselheiros escolares podem ignorar as leis maiores em detrimento dos anseios de sua realidade, algumas vezes, contrariando as diretrizes superiores dos sistemas educacionais com decisões e ações que podem gerar conflitos e ocasionar problemas tanto para o sistema, como para a escola por agir sem legitimidade.

E sobre autonomia financeira vale ressaltar a fala de Azevedo (2010, p. 47):

[...] daí decorre a necessidade de uma ampla autonomia técnica, administrativa e econômica, com que os técnicos e educadores, que têm a responsabilidade e devem ter, por isso, a direção e administração da função educacional, tenham assegurados os meios materiais para poderem realizá-la. Esses meios, porém, não podem reduzir-se às verbas que, nos orçamentos, são consignadas a esse serviço público e, por isso, sujeitas às crises dos erários do Estado ou às oscilações do interesse dos governos pela educação. A autonomia econômica não se poderá realizar, a não ser pela instituição de um “fundo especial ou escolar”, que, constituído de patrimônios, impostos e rendas próprias, seja administrado e aplicado exclusivamente no desenvolvimento da obra educacional, pelos próprios órgãos de ensino, incumbidos de sua direção.

Em diálogo com a citação acima, a análise é de que haja uma expectativa em relação a equipe gestora no sentido de uma percepção de responsabilidade com o planejamento orçamentário sobre a aplicação dos recursos financeiros, sobretudo quando envolve compras de bens que sofrem constante alteração de preço, para não ocorrer impedimento no momento da aquisição por causa da oscilação da receita da escola. Portanto é importante a participação da comunidade escolar nas discussões a respeito das necessidades da instituição e principalmente, da socialização dos recursos disponíveis para juntos decidirem pelas prioridades mais urgentes.

Com base nesse contexto, não basta ter apenas reuniões periódicas da equipe gestora e conselho escolar, é preciso fazer a divulgação das assembleias e reuniões previamente com confecção de painéis, cartazes, propaganda nas redes sociais, em carros som e outros meios de comunicação existentes que possam abranger a comunidade. Com a utilização desses mecanismos, pais, alunos, funcionários, professores e demais parceiros da escola participarão cada vez mais do processo ensino aprendizagem com um espírito colaborativo mais elevado devido à valorização que a escola demonstrou com essa ação motivadora.

1.4.1– A participação das famílias na gestão escolar democrática

Dentro da estrutura de uma gestão escolar democrática, é fundamental que a equipe gestora faça a escuta dos funcionários, do CE, da comunidade, dos discentes e docentes e principalmente das famílias. Essa escuta poderá ser elaborada através de questionários,

entrevistas, registros em atas de reunião e até em boletins de ocorrência em casos específicos. Todo esse levantamento de dados servirá para organizar o diagnóstico da escola, os objetivos e metas a serem alcançadas.

Esse diagnóstico servirá de subsídio para a construção coletiva do PPP da escola com ações programadas para acontecerem durante dois anos com a finalidade de solucionar os problemas que estejam interferindo no processo ensino aprendizagem.

De posse de um diagnóstico que contenha todas as informações da escola, torna-se possível elencar as situações problemas e verificar junto a comunidade escolar as medidas necessárias para resolvê-las. Assim, a equipe gestora poderá mobilizar o CE que terá como membros os representantes de todos os segmentos da escola para que, juntos possam, com liberdade, pensar em ações necessárias de forma conjunta para pôr em prática o PPP como ferramenta indispensável para uma gestão democrática em sua íntegra.

De acordo com Nosella (2016, p. 191):

Para Gramsci, é imprescindível negar com firmeza a dicotomia entre necessidade e liberdade: se, na fase da sociedade de classe, os dois momentos estão “dicotomizados” pela força, pela violência, pois não encontram recíproca organicidade, cabe ao processo político educativo torná-los orgânicos e utilitários de tal forma que a necessidade seja humana e racional e a liberdade concreta e objetiva.

Com a perspectiva de fazer com que a gestão democrática funcione de acordo com a legislação educacional brasileira, o gestor deverá trazer as famílias e comunidade para participarem do processo ensino aprendizagem com o escopo de transformar a realidade e torná-los parceiros engajados da instituição. Sobre esse ponto, Mello (2005, p. 156) afirma: “Um equilíbrio entre a organização da escola tal como ela é entendida pelos profissionais e as demandas da comunidade, poderá constituir um processo saudável de constituir objetivos e responsabilidades”.

A participação da família na escola constitui-se numa parceria cujos objetivos tornam-se possíveis de realizar, pois além de possuírem os mesmos interesses no que diz respeito ao bom desempenho dos alunos, os familiares contribuem na motivação dos alunos e professores nesse processo de ensino aprendizagem, que buscam o reconhecimento pelos seus esforços.

Sobre a gestão participativa na escola, Lück (2011, p. 52) pontua:

“Portanto, cabe alertar que a promoção da participação deve ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à transformação da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhoria de seus níveis de aprendizagem. Estes aspectos constituem-se em objetivos maiores e indicadores da qualidade de ensino e efetividade das participações promovidas.”

Em seguida, a autora destaca os objetivos gerais na promoção da participação que se resumem do desenvolvimento do aluno enquanto ser social, na amplitude da escola à comunidade como forma de corresponsabilidade pela educação, e conseqüentemente, o desenvolvimento do espírito de coletividade com aspecto de compromisso mútuo em tornar o espaço favorável a exteriorização de cidadania por toda comunidade escolar, além da aprendizagem social efetiva, por seus alunos.

Com relação aos objetivos específicos, a autora elenca uma série de anseios que permeiam desde a atribuição de significado social às ações pedagógicas praticadas na escola de acordo com o contexto escolar até o envolvimento da comunidade escolar no compromisso com o processo político pedagógico escolar na ansia por estabelecer integração entre currículo e a realidade para alcançar um excelente nível de qualidade de ensino com a participação de todos.

1.4.2 – A participação da comunidade escolar na gestão escolar democrática

A Constituição Federal – CF - de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, lei 9.394/96 - LDB/1996, enfatizam que, a educação é dever da família e do Estado, além de ser direito do cidadão. E têm como princípio básico o pleno desenvolvimento da pessoa. Texto esse afirmado e reafirmado nas Leis Orgânicas Estaduais e Municipais de todo o Brasil, o que torna uma obrigatoriedade de investimento na área da educação. De igual modo, o PNE (2014) que define as diretrizes, metas e estratégias para os próximos dez anos e possui grupos de metas organizados da seguinte forma:

O primeiro grupo são metas estruturantes para a garantia do direito de educação pública com qualidade e que assim promovam a garantia do acesso, à universalização do ensino obrigatório, e ampliação das oportunidades educacionais. Um segundo grupo de metas diz respeito especificamente à redução das desigualdades e à valorização da diversidade, caminhos imprescindíveis para a equidade. O terceiro bloco de metas trata da valorização dos profissionais da educação, considerada estratégica para que as metas anteriores sejam atingidas, e o quarto grupo de metas, refere-se ao ensino superior. (Brasil, 2014).

O MEC determinou que houvesse uma articulação no sentido de mobilizar e incentivar os estados e municípios a elaborarem seus próprios planos de educação em consonância com o texto nacional. O Artigo 2º do PNE (2014, p. 43), que trata das diretrizes do plano estabelece no inciso VI: “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública.” Cabe aos sistemas de ensino e as escolas, se organizarem para que possam cumprir essa prerrogativa em sua plenitude, alicerçada aos órgãos competentes tais como: Conselhos Municipais e Estaduais e entidades representativas dos profissionais da educação.

A compreensão que se tem é que os sistemas de ensino e as escolas devem seguir as normas pré estabelecidas no que se refere a gestão de recursos financeiros, por exemplo, o que limita, de certa forma, a sua autonomia, já que é preciso amparo legal para esse fim. É de fundamental importância que a gestão faça o planejamento participativo de todas as suas ações com a estimativa de orçamento, de tempo, material e pessoas necessárias para desenvolver um trabalho de qualidade e com responsabilidade e acima de tudo, competência e eficácia.

No Brasil existem leis muito bem elaboradas com o objetivo de dar uma maior organicidade ao conjunto das ações educacionais, são normas e diretrizes que visam estabelecer a ordem e direcionar os trabalhos das equipes que atuam nas instituições. No entanto, há uma resistência por parte de alguns em seguir essas regras por julgarem que as pessoas que as estabeleceram, não conhecem todas as realidades do Brasil. Alguns chegam a afirmar que as leis não se adequam às necessidades e peculiaridades de cada um, mas sim, que cada um deve se adequar às normatizações existentes. De qualquer forma, as gestões escolares devem concentrar esforços em promover gestões com

características democráticas e participativas seguindo outras diretrizes já estabelecidas no PNE, mantendo o foco na aprendizagem do aluno em sua totalidade.

O modelo de gestão democrática e participativa é fruto de discussões dos movimentos de educadores que sempre defenderam que a descentralização do poder é a melhor solução para os problemas de base. Nesse modelo de gestão, a escola deve ter autonomia na gestão de recursos orçamentários, de material, de pessoal e de pedagógico, portanto, é fundamental organizar os CEs para auxiliar a escola na obtenção de resultados satisfatórios.

Sobre autonomia de uma escola na gestão democrática, 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.

Está nítido na afirmação da autora, que a autonomia da instituição deve ser pautada nos objetivos de promoção de um ensino de qualidade, levando em consideração como princípio de gestão democrática, o envolvimento da comunidade escolar no processo de formação dos alunos, além disso, a fala refere-se a importância de organizar e nortear as ações.

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.

Se faz necessário adotar uma visão de futuro para refletir e avaliar os resultados com a participação da comunidade escolar (pais de alunos, alunos, professores e demais atores) por meio de uma gestão escolar capaz de sensibilizar os membros do CE e incentivá-los a colaborar intensamente com a escola na tomada de decisões desde o administrativo até o pedagógico, no desempenho de uma função colaborativa na escola com a missão de contribuir para uma sociedade transformadora capaz de acompanhar o mundo globalizado, na luta por justiça e com oportunidades para todos.

Concretizar uma gestão democrática e participativa por meio do PPP e do CE é um assunto abordado 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.

Um mecanismo de fundamental importância para organizar um trabalho de qualidade é o PPP que precisa ser pensado a partir de um diagnóstico do contexto escolar e elaborado com a participação da comunidade escolar. Uma exigência do sistema educacional é que as escolas constituam suas UExs, que são os CEs compostos por representantes dos pais, alunos, professores, coordenadores pedagógicos, pessoal de apoio, comunidade escolar e gestão.

1.4.3 – Gestão de recursos educacionais

Se a educação for considerada um mecanismo utilizado pela sociedade para perpetuar uma produção cultural pelas gerações como garantia de construção da própria humanidade, pode-se afirmar então que tanto o conhecimento, quanto os valores e outros subsídios culturais são reflexos oriundos de estudos a respeito das necessidades básicas para o convívio social.

A história do Brasil retrata o acesso à educação restrito a uma pequena camada da população, isto significa que poucos possuíam o privilégio de frequentar a escola. De maneira legítima, esse cenário começou a reverter após muitos movimentos que reivindicavam uma educação para todos, o que levou as autoridades legislativas a

assegurar tanto no Art. 205 da CF (1988, p. 132), quanto no Art. 2º da Lei 9394/96 – LDB (1996, p. 9):

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Apesar de estar assegurado na Constituição Federal e na LDB o dever do Estado em relação a educação no Brasil, ainda existem pessoas sem usufruir desse direito preconizado nas leis. Esse fato se deve às vezes devido as distâncias, ou ainda por ausência de planejamento e organização por parte do sistema educacional federal, estadual e/ou municipal. Assim, abre procedência para discussões sobre investimentos na educação básica e gera reivindicações que cobram das autoridades governamentais a aplicabilidade da oferta de requisitos necessários para garantir que se cumpra a lei.

Existem algumas organizações de movimentos sindicais que lutaram por esses direitos e continuam a instigar a sociedade constantemente para cobrar o cumprimento das leis aprovadas pela assembleia constituinte. Essas manifestações ocorrem não só por direito ao acesso à educação, mas também pela permanência e, principalmente por uma educação pública de qualidade.

Os movimentos sociais exerceram papel importante na história da educação no Brasil não só pelo que foi assegurado no Art. 205 da CF de 1988 e no Art. 2º da Lei 9394/96, mas por lutar por gestão escolar democrática e participativa, uma temática debatida durante muito tempo por estudiosos e organizações educacionais, além de constar nas pautas governamentais e universitárias. Inúmeros seminários, fóruns, congressos e conferências abordam continuamente esse tema que é considerado novo do ponto de vista prático e apontam para um importante instrumento de consolidação de uma gestão escolar democrática, que é o Projeto Político Pedagógico.

De acordo com Veiga (2012, p. 39):

Na certeza de que a educação é um instrumento objetivo na luta pela inclusão e pela mudança social, os movimentos sociais empenham-se, nos últimos anos, na construção de projetos políticos-pedagógicos que contribuam para que os trabalhadores tenham uma visão crítica da realidade e das relações sociais e

percebiam-se enquanto sujeitos capazes de participar, buscar alternativas e agir, politicamente, na perspectiva das transformações almejadas. Embora não seja nova a ideia de tomar a educação como elemento revolucionário para promover a emancipação humana e a mudança social, é relativamente recente o investimento dos movimentos sociais e sindicais na educação escolarizada e no projeto político-pedagógico, instigando-nos à reflexão e ao debate acerca do modo como tais propostas se fazem práxis nos processos de aprendizagem mediados pelos currículos em desenvolvimento.

Em uma escola que adota o modelo de gestão democrática como o melhor a ser aplicado em sua realidade, o gestor pode enfrentar dificuldades no sentido de contar com a participação das pessoas em reuniões de planejamento e avaliação, pois a incompatibilidade da disponibilidade de tempo entre um funcionário e outro, por exemplo, é comum pelas especificidades de cada um. Além do mais, o gestor pode enfrentar o seu dilema de dificuldade em gerir o próprio tempo, uma vez que ele precisa buscar a resolução de assuntos burocráticos que só compete a ele resolver.

Em suma, mesmo que haja uma compatibilidade na disponibilidade de tempo, além do esforço coletivo do gestor e sua equipe em participar dos encontros previstos no cronograma da escola, pode acontecer imprevistos no cotidiano escolar capazes de interferir no que está pré definido a acontecer. Isso demonstra que não basta a boa vontade do CE e equipe gestora em se empenharem na promoção de uma educação de qualidade, pois há uma série de situações e fatores capazes de retardar ou impedir o êxito do processo ensino aprendizagem. Esses fatores podem ser internos e externos, como por exemplo: relações interpessoais, desigualdades sociais causadas pela má distribuição de rendas, desemprego, ausência de políticas públicas voltadas ao atendimento de famílias que estão em situação de vulnerabilidade, problemas emocionais causados por ansiedade ou depressão que podem afetar direta ou indiretamente tanto os alunos, como professores, funcionários e comunidade escolar como um todo.

A origem dos recursos aplicados nas políticas públicas educacionais é da arrecadação de impostos que é administrada pelos órgãos federais competentes que fazem a devolução aos municípios e estados que são responsáveis por investir os valores com responsabilidade na educação de acordo com as leis vigentes. É importante ressaltar que o recurso oscila de acordo com a arrecadação dos municípios e estados e por consequência da má distribuição de renda e outros fatores que afetam a economia do país, alguns

municípios recebem valores insuficientes para sanar seus problemas educacionais. A insuficiência de recursos financeiros provoca a desvalorização dos profissionais da educação, a ausência de estrutura física suficiente ao atendimento das demandas, a escassez de material, de livros e equipamentos, a falta de dinheiro para pagamento de pessoal e para outras despesas relativas à manutenção das escolas.

O Brasil segue o Plano Nacional de Educação (PNE) na condução da política educacional e de sua gestão administrativa financeira, uma vez que este plano determina diretrizes, metas e estratégias para a educação por um período de dez anos. Apesar de ter sido elaborado com a participação dos estados e municípios, o PNE esbarra nas peculiaridades e especificidades de cada região que reflete um país com muitas desigualdades sociais, o que dificulta o cumprimento das metas e dos prazos conforme determina a lei.

Embora haja muitos fatores que interferem na educação do país, vale ressaltar que o principal é em relação ao financeiro de um sistema de ensino, já que a maioria das secretarias municipais de educação não são administradoras dos recursos destinados a educação, apesar de serem ordenadoras de despesas conforme asseguram as leis. O que ocorre na maioria dos municípios é que o recurso da secretaria de educação é administrado pela secretaria de finanças, o que tira a autonomia do órgão competente que sabe da sua realidade e almeja por soluções. Esse fator acaba por acarretar uma série de problemas para o secretário de educação, pois ele é o principal responsável pela prestação de contas do recurso que deve ser aplicado 100% na educação do município, seja na valorização do magistério e no pagamento do pessoal de apoio e infraestrutura como reza o Fundo Nacional de Desenvolvimento do Ensino Básico - FUNDEB, na aplicação com aquisição de merenda com o recurso específico para este fim, o Programa Nacional de Apoio a Alimentação Escolar - PNAE, na aplicação dos recursos destinados ao transporte escolar, o Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar - PNATE, e outros recursos de outros programas da educação

Com base nessas informações, é perfeitamente compreensivo que haja uma impossibilidade de uma gestão educacional de excelência, uma vez que o poder está centralizado no gestor municipal, que muitas vezes não tem propriedade das verdadeiras necessidades do município em relação a educação, além de desconhecer também as exigências legais sobre a aplicação dos recursos.

O Estado do Pará, por exemplo possui 144 municípios e poucos têm conselhos municipais e sistemas educacionais de educação. E mesmo que os gestores de educação

organizem seus planejamentos orçamentários de acordo com as cotas estabelecidas nas leis que definem o orçamento do governo, como a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, a Lei Orçamentária Anual - LOA - e o Plano Participativo Plurianual - PPA - e com base na receita da educação, ainda não dispõem da autonomia necessária ao cumprimento de seus planos. O que resulta em uma série de situações problemas acumulados ao longo dos anos, ocasionando na dificuldade de melhoria da na qualidade da educação e obtenção de bons resultados.

Para evidenciar a importância dos conselhos para a autonomia das secretarias de educação na gestão democrática e participativa, Gohn (2011, p. 104) destaca:

Na educação, o princípio da democracia participativa tem orientado, nos anos 1990, a criação de uma série de estruturas participativas, em que se destacam diferentes tipos de conselhos (nacionais, estaduais e municipais). Esses órgãos têm ganho, crescentemente, grande importância, porque a transferência e o recebimento dos recursos financeiros pelos municípios estão vinculados, por lei federal, à existências desses conselhos. A lei preconiza três conselhos de gestão no nível do poder municipal, todos com caráter consultivo, ligados ao Poder Executivo, a saber: o Conselho Municipal de Educação, o Conselho de Alimentação Escolar, e o Conselho de Acompanhamento e Controle Social (CACS) do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental de Valorização do Magistério (Fundef).

Para complementar a fala de Gohn (2011), observa-se a existência do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental de Valorização do Magistério - FUNDEF - que vigorou de 1998 a 2006 e foi substituído pelo FUNDEB, que foi criado pela Emenda Constitucional nº 53/2006 e regulamentado pela Lei nº 11.494/2007 e pelo Decreto nº 6.253/2007:

É um fundo especial, de natureza contábil e de âmbito estadual (um fundo por estado e Distrito Federal, num total de vinte e sete fundos), formado, na quase totalidade, por recursos provenientes dos impostos e transferências dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, vinculados à educação por força do disposto no Art. 212 da Constituição Federal. Além desses recursos, ainda compõe o Fundeb, a título de complementação, uma parcela de recursos federais,

sempre que, no âmbito de cada estado, seu valor por aluno não alcançar o mínimo definido nacionalmente. Independentemente da origem, todo o recurso gerado é redistribuído para aplicação exclusiva na educação básica.

Com vigência estabelecida para o período 2007-2020, sua implantação começou em 1º de janeiro de 2007, sendo plenamente concluída em 2009, quando o total de alunos matriculados na rede pública foi considerado na distribuição dos recursos e o percentual de contribuição dos estados, Distrito Federal e municípios para a formação do fundo atingiu o patamar de 20%.

(Brasil, 2007)

Nos âmbitos municipais, estaduais e federal, os conselhos são regulamentados por lei do poder executivo e possuem caráter consultivo, deliberativo e fiscalizador, composto por representantes do poder público e da sociedade civil organizada, tais como: sindicatos, associações, igrejas entre outras esferas governamentais e não governamentais com a finalidade de representar a sociedade junto ao poder público.

Vale ressaltar que o PNE é elaborado com o objetivo de atingir metas, dentro de um prazo de dez anos, com o intuito de contemplar um projeto de educação que a sociedade aspira para o seu povo e deve estar articulado com os planos estaduais e municipais de educação. Conforme Gonh (2011, p. 106):

Segundo a legislação, o município deve também elaborar um Plano de Municipal de Ensino que estabeleça metas objetivando obter, progressivamente, a autonomia das escolas, à medida que elas forem capazes de elaborar e executar seu plano pedagógico garantindo a gestão democrática do ensino público.

As unidades de ensino devem seguir os sistemas federais, estaduais e municipais de educação e constituírem os seus Conselhos Escolares com representantes dos vários segmentos da comunidade escolar para juntos, elaborarem seu PPP.

1.4.4 - Projeto Político Pedagógico

Para que a escola tenha um norte a ser seguido, ela precisa elaborar o seu planejamento, o PPP que é um documento que contém as aspirações da comunidade escolar e guiará a gestão no decorrer do ano letivo com o escopo de obter resultados

positivos relacionados a aprendizagem. Essa construção coletiva deve envolver todos os segmentos da escola e conter características próprias voltadas ao seu contexto no que diz respeito as reais necessidades dos alunos.

A obrigatoriedade de elaboração e execução de um PPP é oriunda de várias manifestações sindicais com a participação maciça de profissionais da educação, estudantes, intelectuais, artistas, sociedade civil organizada e demais categorias com interesses voltados à construção de um mundo mais justo e igualitário que não se calaram diante de imposições por parte das autoridades e resistiram no decorrer da história. Esse processo merece ser mencionado nesse trabalho com a finalidade de contribuir para a compreensão da importância da luta dos movimentos sociais na pretensão de aperfeiçoamento da prática educativa e do estímulo da capacidade do cidadão brasileiro de pensar e agir com senso crítico na inovação e criação de ações capazes de contribuir 'para transformar o mundo para melhor.

As constantes reivindicações obtiveram bons resultados em meados das décadas de 40 e 50, quando houveram propostas inovadoras em defesa da escola pública no sentido de buscar a construção de bases e diretrizes para a universalização do ensino, no entanto no período da ditadura militar que foi de 1964 até 1985, todas essas iniciativas foram derrubadas, bem como os idealizadores das propostas que faziam parte das organizações e movimentos sociais. Vários educadores e alunos do Serviço de Ensino Vocacional – experiência pedagógica bem sucedida - foram desrespeitados, perseguidos e presos, vítimas de repressão à liberdade democrática.

Segundo Veiga (2012, p. 41):

Silenciados durante o regime militar (1964-1985), os movimentos de educação popular ressurgem na década de 1980 sob influência das teorias críticas e, inspirados no neomarxismo francês, veem a instituição escolar como um aparelho de reprodução da ideologia e da estrutura capitalista. Nessa perspectiva, entendia-se que a luta prioritária dos movimentos sociais e da educação popular deveria centrar-se na conscientização, ou na “desalienação” do povo, deixando a reivindicação de escola pública a cargo dos intelectuais e dos políticos que, paralelamente, lutavam por reformas na educação e pela ampliação da rede escolar.

Passado o período da ditadura militar, deu-se início ao processo de redemocratização no Brasil através de movimentos liderados por esquerdistas que reivindicavam melhores condições de trabalho e por educadores organizados em prol da luta por melhoria na área educacional embasados por teóricos e pela história sobre concepção socialista de educação com intuito de orientar propostas para a escola democrática, dentre as quais cita-se a metodologia interdisciplinar da educação popular de Paulo Freire.

As reivindicações tinham como foco principal, os princípios de democratização pública, com qualidade de ensino, acesso e permanência do aluno na escola, direito de ensino gratuito para toda a população brasileira, prolongamento do tempo na escola para oito anos, inovações no currículo, formação continuada para professores, gestão escolar democrática e participativa e um PPP com ideais emancipadores.

Vale ressaltar que tanto na elaboração do PPP, como nas reuniões periódicas da equipe gestora, a participação dos conselhos escolares é de extrema importância, pois em ambas situações, as pautas discutidas são referentes ao processo ensino aprendizagem e consequentemente, à garantia do exercício da cidadania nos contextos sócio político, econômico e cultural como garantia do fortalecimento da tão sonhada democracia como viabilização das ações educacionais e sociais.

Conforme Gonh (2011, p. 110):

Uma sociedade civil participativa, autônoma, com seus direitos de cidadania conquistados, respeitados e exercidos em várias dimensões, exige também vontade política dos governantes, principalmente daqueles eleitos pelo povo, pois trata-se de uma tarefa que não é apenas dos cidadãos isolados. As dificuldades de representatividade nos diversos tipos de conselho da área de educação decorrem também da não transparência das gestões públicas – dado o fato de não tornarem públicas as informações. Na luta pela igualdade, a sociedade deve se organizar politicamente para acabar com as distorções do mercado (e não apenas corrigir suas iniquidades) e lutar para coibir os desmandos dos políticos e administradores inescrupulosos. 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.

Em diálogo com a fala do autor, é importante salientar o perfil de um bom conselheiro escolar para haver, de fato, uma participação efetiva na escola. Esse membro do conselho precisa ter responsabilidade e compromisso com o processo democrático, além de disposição para luta em defesa de melhorias educativas. Essas características devem ser esclarecidas em assembleias com a comunidade escolar com o objetivo de contribuir para uma boa escolha de conselheiros, o que pode evitar a composição de um CE criado apenas por exigência legal.

Nas escolas em que o gestor não possui perfil democrático e participativo, geralmente os conselheiros são pessoas indicadas pela gestão, que não possuem compreensão da sua função e importância na instituição e, na maioria das vezes, não se interessam em averiguar. Emprestam seus nomes para assinar atas e outros documentos que autorizam as despesas efetuadas com o dinheiro público, sem a preocupação com as consequências que por ventura, vierem a sofrer. Sem contar, a possibilidade de afetar uma sociedade inteira por causa das repercussões negativas de seus atos em relação a educação. Essa situação é comum ocorrer quando o gestor só se preocupa com o burocrático sem se preocupar em proporcionar resultados significativos no processo educacional, o que demonstra a falta de compromisso com o verdadeiro papel da escola que perpassa pela formação do cidadão até alcançar o desenvolvimento de uma sociedade como um todo.

Diante do exposto, ressalta-se o risco evidente de – ao invés dos CEs servirem de ferramenta utilizada ao empoderamento das classes sociais enquanto protagonistas políticos promovendo o encadeamento participativo nos contextos educacionais – contribuir para o retrocesso ao avanço conquistado após tantas lutas ao longo da história. Uma conquista que não deve ser posta no esquecimento é que a implantação dos conselhos foi mérito das reivindicações realizadas pelos movimentos populares na luta acirrada pela democratização dos espaços públicos como forma de fiscalizar a destinação dos recursos proveniente da arrecadação da receita, com a finalidade clara de representar a sociedade civil na tomada de decisões.

O que se espera é que os membros dos conselhos escolares possam ser atuantes enquanto sujeitos políticos de acordo com as legislações concernentes à educação brasileira, pois quando existe essa responsabilidade e sensatez, é notório o resultado nos avanços educacionais em todos os seus aspectos. Portanto, deve-se enfatizar a grande relevância da participação dos conselhos tanto na construção do PPP, quanto no monitoramento e avaliação das ações elaboradas e executadas conforme a LDB nº

9394/96 que menciona a importância do PPP como mecanismo estruturado e flexível de aprendizagem.

Além de constar informações gerais da escola, esse projeto deve levar em consideração as potencialidades dos alunos e propiciar aos atores envolvidos alguns questionamentos a partir das práticas sociais do contexto, bem como o reconhecimento da verdadeira função da escola como formadora de opiniões e atitudes com a atribuição de preparar a sociedade para as gerações futuras. É como Veiga (2012, p. 48) enfatiza:

A dimensão política da prática pedagógica exige, portanto, que se questione o conhecimento por dentro das práticas sociais e culturais, expondo e reconstituindo os vínculos políticos entre os signos e as estruturas de representação. Estaremos, assim, historicizando as relações de poder/saber e as tecnologias de produção cultural para entender as formas como a própria cultura está inscrita em representações que produzem e legitimam, justificando os processos de dominação e exclusão.

Após essa reflexão, faz-se necessário a organização metódica das atividades anuais de acordo com os anseios da comunidade escolar. Portanto, a equipe gestora, juntamente com o conselho escolar devem levar em consideração as necessidades, visão e concepções da escola sob uma ótica inovadora e emancipatória com o intuito de possibilitar debates sobre questões de interesse da escola entre os membros da comunidade escolar sempre que for necessário com o objetivo de efetivar a autonomia da escola e proporcionar a vivência democrática através de diálogos em relação as suas prioridades, no sentido de aperfeiçoar a prática pedagógica e proporcionar qualidade na educação em prol da melhoria do atual contexto.

Por mais benefícios que a escola possa obter com um PPP estruturado da forma correta, ainda existem gestores com justificativas a respeito da ausência deste documento que variam desde a falta de tempo até o desinteresse das categorias em formular o PPP. Alegam em algumas ocasiões que esse processo é trabalhoso e exige um tempo que não disponibilizam por causa dos problemas do cotidiano que precisam de solução urgente e não podem ser adiados. O que se percebe com tais explicações é a falta de compreensão da importância de um planejamento prévio como é o caso do PPP, que servirá para viabilizar as ações e nortear, de forma bem organizada, o desenvolvimento dos trabalhos,

uma vez que descentraliza e divide as responsabilidades pelo sucesso ou não da escola, o que possibilita maior autonomia.

Um PPP construído, executado, monitorado e avaliado com a participação dos pais, alunos, funcionários e em parceria com segmentos sociais, se torna uma ferramenta de grande proporção na orientação e respaldo da escola, pois envolve todo o contingente no foco principal que é o compromisso com a formação do cidadão para atuar na sociedade em que está inserido, assim como na viabilização da efetivação da intencionalidade da escola e dos princípios e objetivos da educação conforme rege a legislação brasileira.

Ao fazer referência aos princípios e objetivos da legislação, pode-se afirmar que o PPP não pode ficar engavetado e esquecido em uma mesa, mas sim colocado em prática como meio de esmerar o desempenho do aluno e transcender o simples agrupamento de planos de ensino. Um PPP bem elaborado deve projetar para o futuro e servir de instrumento dinâmico para a gestão democrática sem deixar de conter a identidade da escola e de seu contexto.

Na sua essência, um projeto político pedagógico fornece subsídios para a organização do processo de ensino aprendizagem em um contexto político-social embasado em teorias metodológicas elegidas coletivamente com visão de futuro. Conforme Gadotti (2002, p. 276): “Falar em futuro da educação não é futurologia. Trata-se de, à luz da história anterior da educação, antever os próximos passos associando teoria pedagógica e prática educacional a uma análise sócio histórica.”

Ao analisar a fala do autor, percebe-se que ele acredita em uma educação com características reflexivas em relação ao passado como forma de planejar o que se quer para o presente e o futuro com respaldo teórico pedagógico correlacionado à realidade do contexto atual do processo ensino aprendizagem. Essa análise fortalece a exigência de pontuar no diagnóstico do PPP todos os fatores da escola, favoráveis ou não, para refletir as fortalezas e fraquezas. Para isto, se faz necessário, fazer rodas de conversa ampliadas com as categorias que compõem a escola, em um debate sobre os problemas e as possíveis soluções que possam solucionar as situações elencadas. Em seguida, o gestor, utilizando sua capacidade de liderança, poderá motivar a comunidade escolar a assumir compromissos e a cumprir com suas atribuições no sentido de fazer acontecer cada ação pré estabelecida no PPP.

Nesse contexto, o engajamento das pessoas na atuação do processo de construção e aplicabilidade do PPP é de fundamental importância, pois o referido documento não

serve só para levantar dados e planejar ações para sanar os problemas, mas para acompanhar as ações que devem estar canalizadas com os objetivos para uma avaliação precisa dos resultados ao final do ano letivo ou mesmo dentro do período estipulado para se alcançar a meta. A participação da comunidade escolar se torna clara com os escritos de Lück (2011, p. 23), que diz:

Essa participação dá às pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados – portanto, construindo e conquistando sua autonomia. Daí porque a participação competente é o caminho para a construção da autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica de uma realidade e não apenas como um apêndice da mesma, ou um simples instrumento para realizar objetivos institucionais determinados por outros. Mediante a prática dessa participação, é possível superar o exercício do poder individual e de referência empregado nas escolas e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social como um todo.

Na busca de um PPP que apresente bons resultados, a gestão precisa dialogar com os professores e comunidade escolar para que eles possam verbalizar suas intenções referentes aos meios para melhorar o pedagógico, bem como sua atuação nos diversos assuntos da escola. O gestor deverá explicar a importância do documento, que por sua vez deverá constar a intenção da escola e de todos os segmentos, com a constante reflexão sobre o atual contexto e o que se pretende alcançar no futuro. Tudo deve ficar bem aclarado para não haver má interpretação a respeito da autonomia da escola que não poderá ferir as normas estabelecida nas legislações que regem a educação, tais como: orientações curriculares e metodológicas do sistema educacional.

Conforme afirma Veiga (2012, p. 109):

As escolas têm reconhecido o poder das leis, e estas estão sendo socialmente legitimadas por toda sociedade. Faltam para grande parte da comunidade escolar, condições de criticar, de distinguir o que a legislação traz para a educação dos seus filhos, aspectos em que as leis avançam e onde elas regridem. Porém, esse espaço de discussão e compreensão está longe de ser atingido. Para que ele

ocorra, é preciso que se invista em formação continuada de todos, inclusive dos professores.

Um dos princípios que baseia o projeto político pedagógico é a integração escola/família/comunidade, indispensável para estreitar as relações e dar espaço à troca de ideias entre as pessoas interessadas em sugerir alternativas democráticas, emancipatórias e com retorno positivo ao processo ensino aprendizagem.

O modelo de gestão participativa permite um exercício democrático e um direito de cidadania, portanto, requer o cumprimento de deveres que a sociedade deve assumir com responsabilidade no intuito de atuação coadjuvante no processo humanístico e igualitário. O engajamento das pessoas no desempenho dos trabalhos na escola, favorece o alcance de um sucesso quase que papável e fornece espontaneamente aporte disseminador na comunidade escolar, colaborando assim, no incentivo de pessoas dedicadas ao auxílio da gestão na construção de uma educação eficaz.

De acordo Gadotti (2012, p. 96):

Se a luta de classes não se decide na escola, esta pode, pelo menos, ser um local de debate, de aprofundamento das questões sociais e políticas. Insistir na autonomia da escola, não é conferir-lhe um estatuto que a isola da sociedade e das lutas aí travadas. É transformá-la num local onde impere o provisório, onde todas as ideias devem ser discutidas, onde todas as posições possam manifestar-se, onde o debate, a crítica tenham audiência. A escola hoje pode sobreviver na medida em que ela se abrir para as discussões dos problemas nacionais.

Ao expor esse pensamento, o autor reforça a magnitude da participação das famílias e da comunidade na escola com o objetivo de incitar os debates comuns em cada contexto.

Quando os filhos percebem a participação dos pais na escola, passam a se interessar mais pelos estudos, apresentando o melhor desempenho e isso reflete na redução dos índices de evasão e repetência, portanto é imprescindível trazer essas famílias para dentro da escola. Outro fator de extrema importância para uma educação de melhor qualidade, é a articulação com a comunidade enquanto parceira nos projetos da escola como colaboradora tanto em patrocínios quanto na parceria no desempenho de atividades solidárias. Essa integração escola/comunidade serve de motivação aos profissionais da

educação de tal maneira que a tendência é trabalharem mais animados e esperançosos. Quando a comunidade participa, ela conhece e reconhece as ações que são realizadas na escola, sejam elas pedagógicas ou culturais ou mesmo na prestação de contas a respeito de algum recurso arrecadado em evento cuja comunidade contribuiu. Isso é gestão de responsabilidade que ocorre quando o PPP é bem elaborado e os responsáveis pelas ações são compromissados com a escola.

Por isso, é fundamental que no momento da elaboração do diagnóstico suscitar alguns questionamentos importantes sobre os dados que indicam fraquezas e fortalezas da escola, como por exemplo: o contexto sócio econômico; a função; a integração família, escola, comunidade; a transparência da prestação de contas; os resultados do desempenho dos alunos, as relações interpessoais e as ações motivacionais voltadas tanto para o corpo discente, quanto para o corpo docente e funcionários em geral.

Nessa fase, a gestão deve fazer uma fala com propriedade em relação aos recursos financeiros disponíveis para aquisição de materiais e equipamentos e outros serviços, pois esse conhecimento é de grande relevância no ato de planejar, saber o que se tem para possíveis aquisições futuras. Além de informações precisas sobre o orçamento da escola, é importante destacar o recurso humano existente, o funcionamento da escola e do pedagógico. Após esse levantamento, a equipe poderá relacionar as necessidades da escola, e em seguida, elencar as prioridades em consenso com os demais participantes do processo. Durante o diagnóstico inicial e no decorrer da elaboração do PPP, a equipe deverá trata-lo como alma da escola, algo vivo que carrega consigo a vida de muitas pessoas, de uma sociedade que depende cotidianamente do seu sucesso. De acordo com Veiga (2012, p. 34):

A escola é uma organização viva e dinâmica, que compartilha de uma totalidade social, e o seu projeto político-pedagógico deve ser também vivo e dinâmico, norteador de todo movimento escolar – seu plano global, seu plano de ensino, seu plano em torno das disciplinas e, inclusive, seu plano de aula. Em fidelidade ao conceito de formação, os sujeitos envolvidos – gestores, pais, professores e alunos – traduzem o projeto político pedagógico concretamente, visando à construção da formação humana. E a finalidade das mediações de ordem escolar tem como parâmetro, ou deveria ter, a própria formação.

Planejar remete a ideia de vislumbrar e remodelar o contexto existente, daí a necessidade de pensar os aspectos pedagógicos e administrativos atuais de uma escola com a perspectiva de aperfeiçoamento, portanto no diagnóstico, sugere-se uma ampla discussão da proposta com seus objetivos, conteúdos, metodologias e processos avaliativos, observando a situação socioeconômica dos alunos, bem como suas necessidades e valores, além da faixa etária. Nesse aspecto, o indicado é analisar a estatística dos últimos dois anos, como: matrícula inicial e final, taxas de evasão, repetência, aprovação e reprovação, distorção idade/série, etc. Após o levantamento desses dados e sua socialização, é possível sugerir estratégias de melhoria do rendimento escolar, formações continuadas para professores e outros funcionários, ações voltadas para alunos e comunidade em geral.

Todo esse planejamento não pode ser realizado sem algumas informações básicas do aspecto administrativo que é fundamental ao funcionamento da escola, tais como: recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis, organização da documentação da escola e balanço das receitas e sua aplicabilidade, assim como a prestação de contas do dinheiro dentro da legalidade.

Todo o planejamento exige uma fundamentação teórica para embasar o documento numa linha de ação – com perspectivas inovadoras - considerada pela maioria da equipe, a ideal para o desenvolvimento dos trabalhos que a escola necessita para atingir o seu objetivo geral e os específicos.

Um instrumento de sondagem deve ser utilizado para averiguar as ideias da comunidade escolar a respeito da escola em questão, tanto sobre a realidade existente, quanto no que se espera que ela se transforme. E quais as atitudes coletivas adequadas para alcançar a melhoria do processo ensino aprendizagem dentro dos prazos pré estabelecidos ao cumprimento de cada ação de acordo com o calendário e a governabilidade da instituição.

Pronto! De posse da análise dos instrumentos de pesquisa de opinião, com as sugestões dos diversos segmentos da escola, e um planejamento de ações com metas, objetivos, visão de futuro, missão e estratégias com responsáveis pré-definidos, só falta colocar o PPP em prática para obter um sucesso com base nas prioridades elencadas a partir da participação de todos.

Em seguida, organiza-se um cronograma de encontros, para que ocorra o monitoramento e avaliação do projeto. Caso haja necessidade de rever e repensar alguma

ação que já não é mais prioridade da escola por causa de alguma mudança no contexto, a alteração do PPP poderá ser realizada.

Como a escola existe para o sucesso do aluno, é indicado fazer verificação do resultado das ações a cada avaliação como termômetro de identificação sobre a interferência delas no resultado positivo ao final do ano letivo. Um exemplo prático é a constatação com base nos dados estatísticos que houve um aumento no índice de alunos aprovados e uma redução nas taxas de evasão e reprovação. O que significa admitir, que as estratégias adotadas foram exitosas e que as pessoas envolvidas, quer seja como responsáveis pela ação, ou como atores participantes, que levaram a esse resultado, cumpriram com a sua função social na promoção e no desenvolvimento pleno da cidadania e garantiram o sucesso do processo ensino aprendizagem através do sucesso do aluno.

Construir um projeto político pedagógico demanda constante processos de participação de uma equipe disposta a lutar por uma educação de qualidade com determinação e coragem, na busca incessante de uma escola que propicie ao educando não só a aprendizagem conteudista, mas sim, a aquisição de competência e habilidades necessárias ao seu desenvolvimento enquanto indivíduo pensante e protagonista de sua própria história. Para tanto, se faz necessário tanto na construção, como na execução do PPP, uma definição de ações realizáveis em curto, médio e longo prazo

Conforme assegura Veiga (2012, pp. 117-118):

O projeto político-pedagógico assim entendido é um instrumento formativo e auxilia desenvolver uma ação coletiva, porque não se constroem projetos por decretos ou intervenções externas à escola. O projeto edifica-se com o próprio grupo de professores, alunos, pais, funcionários, representantes da comunidade no âmbito da prática pedagógica.

A escola em seu dia a dia é um espaço de inúmeras e diversificadas práticas que estão em permanente processo de construção e reconstrução. As práticas de gestão fazem parte da vida da escola contribuindo para o desenvolvimento democrático e a participação.

Em diálogo com a citação, subentende-se que o PPP só pode ser consolidado como mecanismo de gestão escolar democrática, se for com participação coletiva dentro de um cotidiano repleto de diversidades peculiares de cada contexto. E, por esta característica

pode ser vislumbrada como meio de práticas pedagógicas inovadoras que servirão para alcançar a melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem.

Partindo dessa premissa, acrescenta-se que um projeto político pedagógico está sempre em constante construção e reconstrução e precisa ser formulado e reformulado quantas vezes forem necessárias com a participação dos membros dos CEs que representam as diversas categorias da escola.

De acordo com Veiga (2012, p 127), o CE deve atuar 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”, o que certamente contribui para romper com a descentralização e a tendência em prevalecer os interesses individuais. Esse rompimento ocorre quando a escola utiliza dinâmicas que possibilitam a reivindicação dos direitos da comunidade escolar, seja na contribuição através de atitudes ou até mesmo de simples sugestão importante a melhoria do desempenho dos alunos, até a colaboração para uma instituição mais estruturada com condições de oferecer uma educação eficaz. Isso significa que a comunidade escolar poderá somar positivamente em vários aspectos numa participação emancipatória voltada ao sucesso coletivo.

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.

Abordar os problemas de uma escola pode ser desgastante sim, porém são de grande relevância na identificação de fraquezas e fortalezas e na viabilização de oportunidades para o alunado que carrega consigo uma vivência que pode ser potencializada na escola e através desta, contribuir de forma significativa para sua formação enquanto cidadão capaz de transformar a sociedade para melhor. Essa é a dinâmica do PPP: pensar, repensar, construir, reconstruir e assegurar o processo democrático na educação com o objetivo de garantir a representatividade e o pluralismo dos envolvidos em processo inconcluso voltado ao sucesso na melhoria da qualidade da educação.

1.5 – Qualidade de educação.

As abordagens em relação a gestão educacional, gestores educacionais, participação escolar e qualidade de educação permeiam os estudos sobre a melhoria do processo de ensino aprendizagem com a pretensão de aprimorar a qualidade de educação.

As cobranças da sociedade em relação a uma instituição educacional com características democráticas e inovadoras que seja pertinente ao atendimento das demandas da população com ênfase na participação da comunidade como reflexo de realização dos anseios do coletivo é algo muito comum nos dias atuais. Essas cobranças ocorrem geralmente com o objetivo de fazer com que a escola cumpra o seu papel social tanto na formação do indivíduo enquanto cidadão atuante, quanto em sua atuação como gestão democrática e participativa com a inclusão de todos no processo de ensino aprendizagem. Conforme Imbernón (2016, p. 113:

A qualidade de uma escola dependerá da qualidade dos alunos através de suas contribuições com a sociedade, para a qualidade do que foi aprendido e para a forma de aprendê-lo. A qualidade não está unicamente no conteúdo de coisas que devem ser aprendidas, mas na interatividade do processo, na dinâmica do grupo, na solidariedade entre eles, no respeito pelos demais no uso de atividades que proporcionam aprendizagens relevantes, no estilo do professorado, no material que se utiliza e na capacidade de formar cidadãos e cidadãs que participem democraticamente no processo da humanidade.

A pretensão de formar cidadãos proativos, participativos e criativos capazes de transformar o meio em que estão inseridos é inerente aos educadores com foco na verdadeira educação que abrange a humanidade como forma de obter resultados satisfatórios e propícios ao desenvolvimento do ser humano nas perspectivas da atualidade.

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.

Em uma análise do real contexto das escolas, há uma necessidade de enfatizar uma dificuldade em convencer o corpo docente da importância de elaborar um planejamento com objetivos bem pensados, estratégias e metodologias com o intuito de avaliar o aluno ao final da aula ou curso. Essa dificuldade se dá por vários motivos, dentre os quais se pode elencar: a falta de tempo, a ausência de valorização dos profissionais da educação, as reclamações por melhoria na remuneração, entre outros fatores. Todos esses problemas interferem de maneira significativa na atuação da docência no Brasil, pois muitos professores sentem-se desestimulados por terem que trabalhar tanto pra sobreviver pela falta de salário digno. É comum os professores acumularem carga horária máxima em mais de uma escola para melhorar a sua renda mensal, o que os deixa impossibilitados de pesquisar e de buscar o aperfeiçoamento.

Diante desse cenário, apresentam-se dois questionamentos:

- O aluno consciente de seus direitos, exigindo educação de qualidade;
- O professor com direito de reivindicar melhorias e o dever de desenvolver suas atividades com responsabilidade e obter resultados positivos.

Tais problemas devem ser discutidos no intuito de resolução, no entanto, para solucionar algo que atrapalha a qualidade do processo ensino aprendizagem, se faz necessário fazer um estudo das causas, verificar possibilidades de mudanças na jornada pedagógica com tempo reservado ao Horário de Trabalho Pedagógico (HTP), pensar estratégias e organizar ações com o objetivo de superar os obstáculos que possam impedir o sucesso educacional.

De acordo com Paro (2015, p. 67):

A ação da escola e de seus educadores reveste-se assim de uma complexidade ímpar que exige condições de trabalho adequadas tanto aos aspectos políticos quanto aos técnicos. Os primeiros dizem respeito, acima de tudo, à liberdade e à autonomia de professores e demais educadores escolares para planejarem e organizarem suas atividades de acordo com as peculiaridades de seus alunos, do currículo envolvido e da especificidade do trabalho pedagógico. Os aspectos técnicos, por sua vez, têm a ver com todas as condições materiais e institucionais necessárias ao desenvolvimento da ação pedagógica, indo desde recursos didáticos, material escolar, mobiliário, salas e ambientes disponíveis, passando por remuneração satisfatória e formação permanente adequada, até os espaços e

tempos reservados para a troca de experiências com colegas de trabalho e compartilhamento de experiências com a comunidade.

No diálogo com o autor, percebe-se que existem vários fatores que se entrelaçam e podem traduzir o quanto é complexo o processo educacional. O quanto requer visão de futuro em uma realidade globalizada seguindo parâmetros de uma gestão democrática e participativa com foco no compromisso com os direitos do aluno em uma educação digna com missão transformista da realidade. Daí, a importância do trabalho da coordenação pedagógica para auxiliar o professor no desempenho de sua função. E para complementar essa reflexão, Paro (2016. P. 44) afirma: “No processo pedagógico, também há uma espécie de saber, enquanto *saber fazer* que se incorpora aos métodos e técnicas de ensino”.

Essa qualidade de educação que o aluno tem direito está assegurado em legislação e deve ser ofertada pelo poder público através dos sistemas educacionais brasileiros. Portanto, cabe aos gestores educacionais estimular os professores a participarem dos planejamentos com a finalidade de desenvolver um trabalho eficaz, mesmo que estejam desmotivados por não se sentirem valorizados pelos governantes, pois apesar do descontentamento da maioria dos professores, é inerente desta categoria, a vontade de ter o reconhecimento da sociedade em relação a sua parcela de contribuição na educação dos alunos e em sua formação pessoal e profissional. Dessa forma acaba por gerar uma motivação espontânea em participar de todas as reuniões da escola para colaborar e participar do processo de tomada de decisões para a melhoria da qualidade da educação da escola.

De acordo com 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 escola democrática está sempre aberta ao diálogo e deve criar novos meios de interação com a comunidade escolar com o propósito de mudanças. Cabe a gestão, a condução das discussões nas reuniões e/ou assembleias, para que a participação das categorias da comunidade escolar seja feita de forma responsável e comprometida com o que está estabelecido no regimento escolar e na LDB. Esse acompanhamento deve ser realizado com o intuito de evitar que as decisões da comunidade escolar tomem proporções inconstitucionais, já que é inerente do ser humano decidir por realizar as suas aspirações pautadas em suas perspectivas, sem medir as possíveis consequências de seus atos no que concerne aos princípios da legalidade. Portanto, cabe ao gestor democrático ouvir atentamente as sugestões de todos a respeito das ações que devem ser feitas na escola com o cuidado de tomar decisões sábias e regulamentadas sem o risco de gerar problemas futuramente.

Em um cenário onde se discute a melhoria da qualidade da educação, existem manifestações individuais por parte de pessoas que almejam apenas a realização de seus próprios anseios, bem como a presença de pais que não detêm conhecimento de causa, de funcionários que só vão para as reuniões com medo de pegarem falta e ter desconto no seu salário no final do mês. Ainda existem aquelas pessoas que criticam e exigem tanto da gestão e da escola, mas que na hora de colaborar de uma forma ou outra, se negam a contribuir. Enfim, há muitas formas de participação que a gestão escolar precisa atentar para extrair somente as ideias que realmente venham a somar para a formação de cidadãos aptos a transformar a sociedade de forma positiva na construção de um mundo mais digno para todos. Conforme afirma Grinspun (2008, p. 66):

Reafirmar, na construção da escola, o ouvir alunos e professores, suas representações, levar em conta seus níveis de consciência, atuar de modo integrado com as diferentes instâncias da sociedade civil, lutando contra a visão neoliberal que, no caso da escola, reduz o conhecimento à questão técnica, numa concepção de escola-empresa e considerando o conhecimento enquanto questão cultural ética e política, numa concepção de escola transformadora da vida social.

Ao ouvir os anseios dos atores envolvidos no processo ensino aprendizagem, a escola inicia um combate aos interesses individuais e um novo paradigma é instaurado na busca de inovar o aprendizado dos alunos, do desaprender, aprender e reaprender de práticas pedagógicas de maneira proveitosa rumo ao alcance de sucesso nos resultados finais. Tudo isso decorrente da aplicabilidade de ações de escuta e construção de melhorias das relações pessoais de forma respeitosa às opiniões diversas que contribuem significativamente para a gestão democrática e a qualidade de educação.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 - Justificativa da investigação.

O interesse em pesquisar o modelo de gestão da Escola Estadual de Ensino Médio Irmã Agnes Vincquier e sua influência na qualidade de ensino é oriundo de uma inquietude a respeito da forma de construção do projeto político pedagógico da instituição e dos resultados alcançados com o desenvolvimento das ações em relação ao desempenho da aprendizagem dos alunos.

A investigação se justifica pela importância da educação como processo que viabiliza a transmissão de conhecimentos, a universalização do saber e a formação cidadã e por ter a escola como principal instrumento desse processo, assim, faz-se necessário investigar as estratégias utilizadas pela equipe gestora para melhorar a qualidade do processo ensino aprendizagem na Escola Irmã Agnes Vincquier. A gestão democrática de uma escola deve ser pautada no planejamento prévio da instituição, com metas mensuráveis, objetivos claros e estratégias bem elaboradas, principalmente em relação aos recursos necessários para a obtenção de resultados positivos.

Recentemente ocorreu uma rotatividade de gestores e professores, além de mudanças na estrutura organizacional de gestão das escolas estaduais que contavam

apenas com gestores e coordenadores pedagógicos lotados como especialistas em educação. Neste ano de 2024, a Secretaria Estadual de Educação do Estado do Pará – SEDUC PA, modificou através de documentação toda a equipe gestora das escolas que agora é composta por Gestor (a), vice gestor (a) administrativo, vice gestor (a) pedagógico (a), professores auxiliares de gestão, especialistas em educação e coordenadores de áreas que ficam responsáveis pelas reuniões de Acompanhamento do Trabalho Pedagógico – ATP- com os professores.

Gestão democrática e participativa é um tema discutido muito ultimamente em âmbito educacional brasileiro por ter caráter de emancipação das escolas após um longo período de centralização do poder nas mãos da gestão ou do próprio sistema educacional do país, estado e município. A busca de autonomia se faz necessária para que haja uma gestão mais eficaz e transparente com o envolvimento de toda a comunidade escolar na reflexão e ação de atividades do cotidiano escolar. Portanto, é essencial que o profissional de educação aprofunde seu conhecimento a respeito de um assunto tão importante para a melhoria da educação nacional.

No Brasil a educação básica inicia com a educação infantil, perpassa pelo ensino fundamental das séries/anos iniciais e séries/anos finais e culmina com o ensino médio que tem como uma de suas finalidades asseguradas na constituição de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, a preparação para o ingresso no nível superior.

A educação no Brasil era privilégio de poucos, no entanto, a história aponta para uma mudança gradativa desse quadro que passou por um processo de reversão após diversos movimentos da sociedade civil organizada em prol de uma educação universalizada que contemplasse a todos os brasileiros. Depois de muitas manifestações sindicais de professores e outros segmentos, finalmente foi assegurado no Art. 205 da CF de 1988 e no Art. 2º da LDBEN 9394/96: “A educação como finalidade de desenvolver plenamente o educando e prepará-lo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana”.

Paralela a essa conquista, a luta continua para que a gestão democrática e participativa realmente ocorra na prática, pois apesar de constar tanto da CF de 1988, quanto na LDBEN 9394/96, ainda hoje, apesar de tantas discussões a respeito, é um grande desafio para as escolas.

O Brasil conduz ou tenta conduzir sua política educacional e a gestão administrativa financeira com base no plano nacional de educação em uma realidade

repleta de diferenças e desigualdades que perpassam por questões geográficas, econômicas, culturais e sociais. Um plano nacional que deve refletir o projeto de educação que a sociedade brasileira aspira para o seu povo.

Assim como a União, cada Estado e cada Município precisam elaborar seus Planos Educacionais de forma democrática. E, por conseguinte, cada escola deverá também construir seu PPP com base em sua realidade e respaldada por leis maiores.

As escolas existentes no país possuem alunos com características próprias e devem ter consciência de suas peculiaridades e potencialidades, além de estudo de seu próprio contexto para defender um projeto de educação que reconhece e considera a função da escola como formadora de opiniões para transformar a sociedade para melhor. É como enfatiza Paulo Freire (2011, p. 62): “Não é possível respeito aos educandos, à sua dignidade, a seu ser formando-se, à sua identidade fazendo-se, se não se levam em consideração as condições em que eles vêm existindo, se não se reconhece a importância dos “conhecimentos de experiência feitos” com que chegam à escola.”

Diante do exposto, a escola, especificamente no ensino médio precisa elaborar, executar, monitorar e avaliar o seu PPP de forma participativa, com objetivos e metas a serem alcançadas num determinado período pré estabelecido pela equipe executora com o intuito de melhorar a qualidade do processo ensino aprendizagem para garantir que se cumpra com as leis específicas da educação e apresente bons resultados ao final do ano letivo.

2.2 - Perguntas da Investigação

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 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?*

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 no ano de 2023, 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”.

Gerir escola demanda tempo e requer o envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar na elaboração do PPP, bem como na divisão de responsabilidades nas organizações e desenvolvimento de ações que tenham como finalidade dirimir ou sanar problemas que sejam da governabilidade da escola. Vale ressaltar a necessidade de projetos com foco no aluno, no sentido de propiciar um aprendizado amplo com a obtenção de excelentes resultados no desempenho dos discentes.

2.3 – Objetivos da investigação.

O objetivo geral da pesquisa 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.

A pretensão de fazer um estudo sobre a influência do modelo de gestão escolar na qualidade de ensino aprendizagem na Escola Irmã Agnes Vincquier tem o intuito de fazer sugestões após o final da pesquisa e embasar outros estudo sobre temáticas que abordem o tema gestão escolar e qualidade de ensino.

2.4 — Desenho, tipo e enfoque da pesquisa.

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):

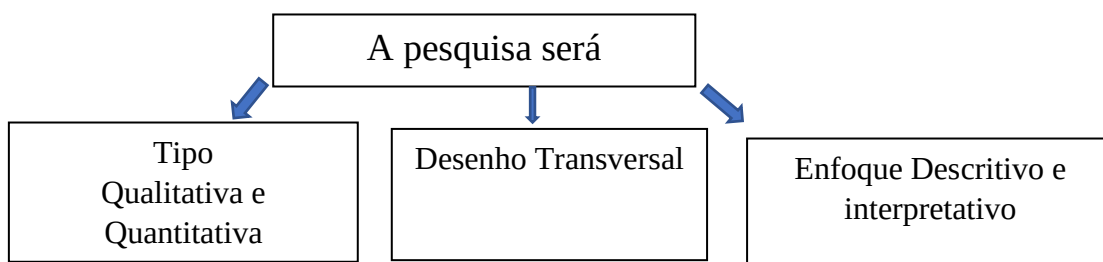
Embora possa haver concepções diferentes, entendemos a pesquisa como uma atividade racional e sistemática que visa dar respostas a determinados problemas próprios de qualquer área do conhecimento humano.

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.

FIGURA 01: Esquema do Desenho, Tipo e Enfoque da Pesquisa



Fonte: Autora, 2024.

A pesquisa científica tem como finalidade, investigar determinada situação com o intuito de descobrir respostas para a pergunta principal que é chamada de problemática por alguns teóricos. Para tanto, é de extrema importância, a utilização da metodologia científica, que se resume na utilização de técnicas e processos metodológicos eficientes para uma boa elaboração de produção científica.

O estudo científico deve ser bem planejado para que os objetivos sejam alcançados na maior clareza possível, para tanto, é necessário que haja um desenho que demonstre o

tipo da pesquisa e o enfoque que indique os passos a serem seguidos na investigação do tema escolhido com o intuito de sistematizar o trabalho até a obtenção de resultados precisos.

Diante dessa premissa, 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 descritivo e interpretativo. 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.

De acordo com alguns estudiosos a pesquisa descritiva busca especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise. Para o desenvolvimento dessa pesquisa será utilizada a análise qualitativa com características de pesquisa de campo através de aplicação de técnicas quali-quanti como: pesquisa bibliográfica, guias de 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).

A pesquisa foi descritiva por buscar compreender as diferentes situações e contextos, além de descrevê-las. De acordo com Sampieri (2006, 101): “Eles medem avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado”. Nesse tipo de investigação é preciso haver uma pré-seleção do que ou de quem queremos medir através de recolhimento de dados. 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.

O estudo apresenta características do tipo não experimental, modelo transversal, pois o investigador fará a entrevista dos indivíduos em seu próprio ambiente, e as entrevistas serão aplicados aos gestores e à coordenação pedagógica com perguntas abertas sobre situações já existentes no seu contexto natural. Os questionários com perguntas fechadas relacionadas ao contexto escolar serão aplicados aos professores, alunos e pais de alunos. E a coleta de dados acontecerá em um só momento. Conforme com Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p.227), a pesquisa transversal: “Pode englobar vários grupos ou subgrupos de pessoas, objetos ou indicadores, assim como diferentes comunidades, situações ou eventos”.

O modelo transversal foi escolhido, principalmente, pela otimização do tempo na coleta de informações para a pesquisa, pois nela, “coletam dados em um só momento, em um tempo único. Seu objetivo é descrever variáveis e analisar sua incidência e inter-relação em dado momento (ou descrever comunidades, eventos, fenômenos ou contextos).” (Sampieri, Collado e Lúcio, 2006, p. 226). Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 224): “Em um modelo não-experimental não se constrói uma situação, mas se observam situações já existentes, não provocadas intencionalmente pelo pesquisador”.

Deste modo, a pesquisa tem como foco principal, estudar a influência do modelo de gestão escolar na qualidade da educação dos processos de ensino aprendizagem através de entrevistas aplicados aos vices gestores escolares e coordenadores pedagógicos, e, através de questionários para professores, alunos e pais de alunos da Escola Irmã Agnes Vincquier. Seguindo o cronograma de projeto de pesquisa, a coleta de dados seria realizada nos meses de agosto e setembro de 2024 e analisados no período de outubro e novembro de 2024. Porém, devido ao calendário de avaliações da União, Estado e Município, houve uma alteração. Assim, a coleta de dados ocorrerá nos meses de outubro e novembro de 2024 e a análise dos dados em dezembro de 2024 e janeiro de 2025.

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.

Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 10), afirmam que:

Os estudos qualitativos envolvem a coleta de dados utilizando técnicas que não pretendem medir nem associar as medições a números, tais como a observação não-estruturada, entrevistas abertas, revisão de documentos, discussão em grupo, avaliação de experiências pessoais, inspeção de história de vida, análise semântica e de discursos cotidianos, interação com grupos ou comunidade e introspecção.

As citações mencionadas acima, apresentam com nitidez as características de uma pesquisa com enfoque qualitativo, e torna evidente que este tipo de pesquisa não utiliza de dados mensuráveis, uma vez que permite ao pesquisador apropriar-se das experiências dos participantes da pesquisa através do guia de entrevistas abertas.

Ainda segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 11):

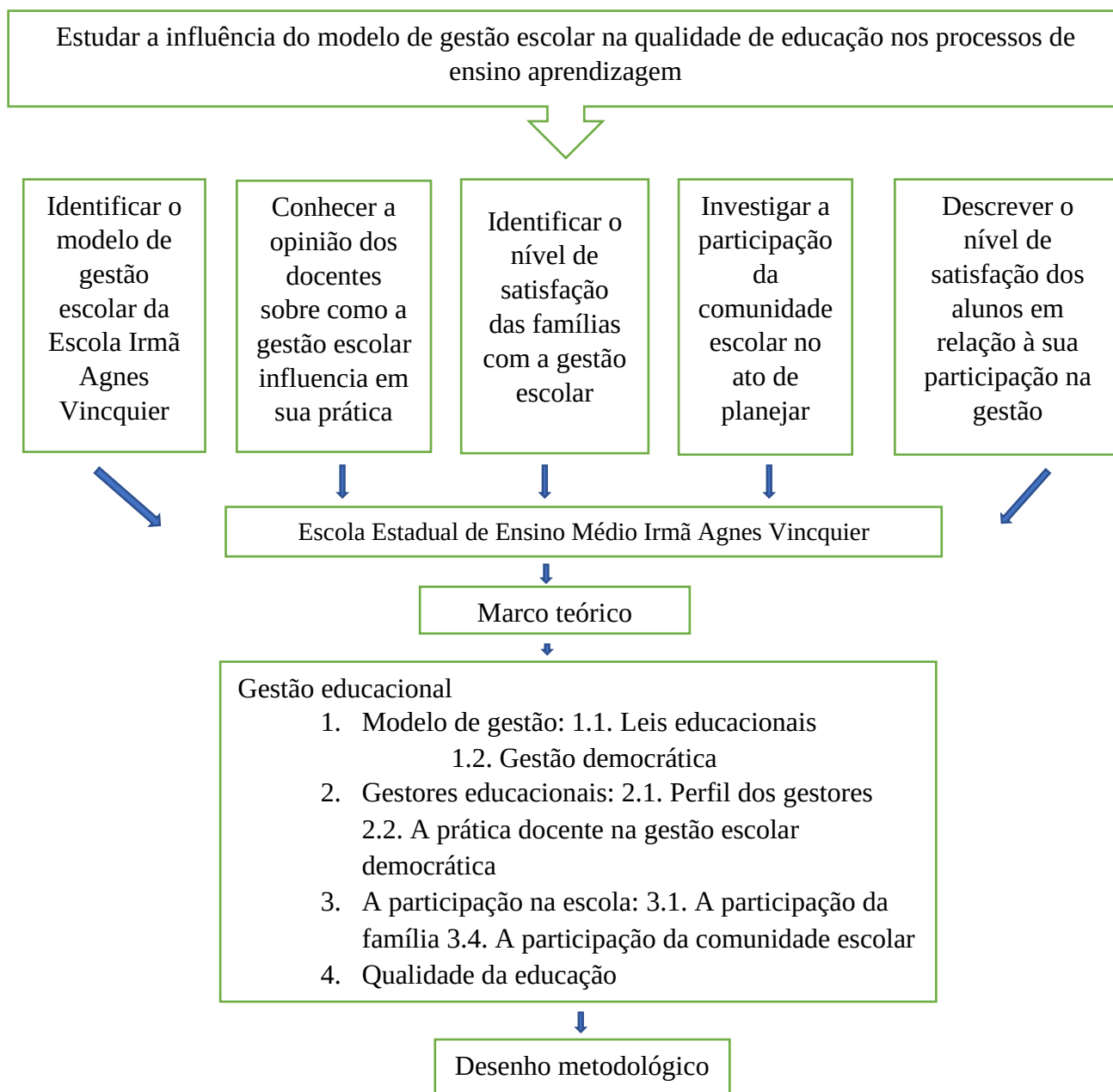
Os estudos qualitativos não pretendem generalizar de maneira intrínseca os resultados para populações mais amplas, nem necessariamente obter amostras

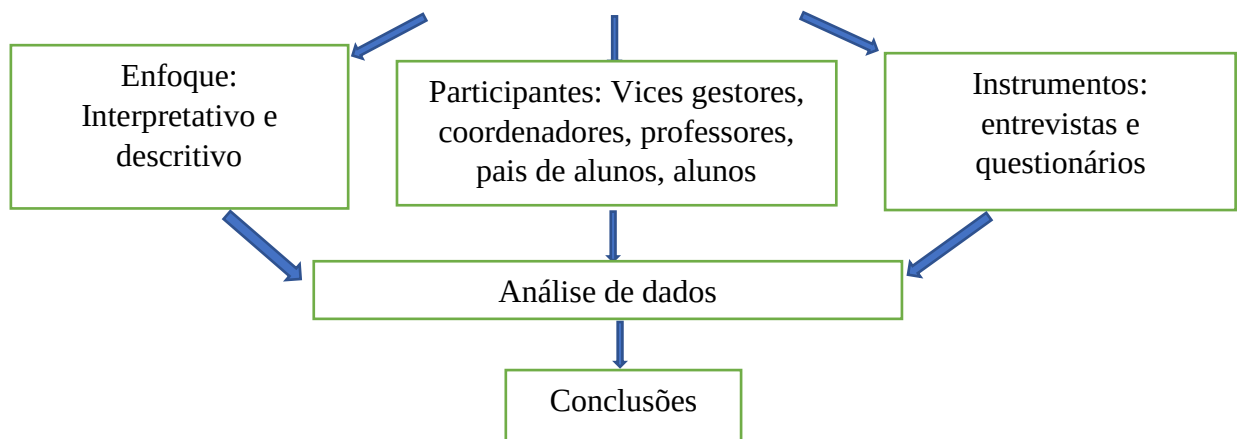
representativas; não pretende nem mesmo que seus estudos sejam replicados. Assim, se fundamentam mais em um processo indutivo.

Desta forma, a investigação realiza um estudo da influência do modelo de gestão escolar na qualidade da educação dos processos de ensino aprendizagem da Escola Irmã Agnes Vincquier, por meio da coleta de dados realizada através de guias de entrevistas com perguntas abertas e questionário de perguntas fechadas aos vários segmentos da comunidade escolar com o objetivo de fazer uma interpretação e descrição detalhada e aproximada da escola pesquisada.

2.5 – Desenho da Pesquisa

FIGURA 02: Desenho da investigação





Fonte: Autora: 2024.

Para melhor compreensão do desenho metodológico da pesquisa, é de grande importância entender o que é o método e o que é a metodologia em uma investigação científica. O estudo dos métodos é a metodologia adotada pelo pesquisador, especialmente das ciências, já o método, é o processo organizado da pesquisa, um procedimento geralmente sistemático com lógica e segue uma sequência até a obtenção dos resultados finais. Para Gil (2008, p.27), o método científico “é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Para Lakatos (2003, p.82), o método científico é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Com essa descrição do autor, entende-se que o investigador precisa esquematizar a maneira de desenvolver seu trabalho de forma que o método científico utilizado permita um norte seguro e econômico, no sentido de auxiliar o investigador a ter precisão e clareza no alcance dos objetivos da pesquisa.

Neste capítulo a construção metodológica da tese será apresentada e tem como tema de investigação científica: “O Modelo de Gestão Escolar e sua Influência na Qualidade da Educação. Um Estudo de Caso da Escola Estadual de Ensino Médio Irmã Agnes Vincquier”.

O tema está relacionado com a exigência das leis educacionais brasileiras, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB no que se refere a obrigatoriedade de cada escola ter uma gestão democrática e construir o seu PPP com base na realidade educacional de cada Estado, Região, Município e comunidade escolar. E precisa ser elaborado com a participação de todos os que estão inseridos no contexto escolar, tais

como: professores, pais de alunos, alunos, comunidade, pessoal de apoio e equipe gestora com o objetivo principal de melhorar a qualidade do processo ensino aprendizagem.

2.6 – Contexto espacial e sócio econômico da pesquisa.

A escola pesquisada está localizada na sede do Município de Ipixuna do Pará, nordeste do estado paraense. O Município de Ipixuna do Pará tem trinta e três anos de emancipação política e sua sede possui cerca de sessenta e cinco anos de existência. Recebeu o nome de **Ipixuna**, de origem indígena, Tupi Guarani, que significa rios de águas escuras, em função do rio que nasce e deságua dentro do próprio Município e atravessa a cidade.

FIGURA 03: Foto do Rio Ipixuna no Centro da Cidade.



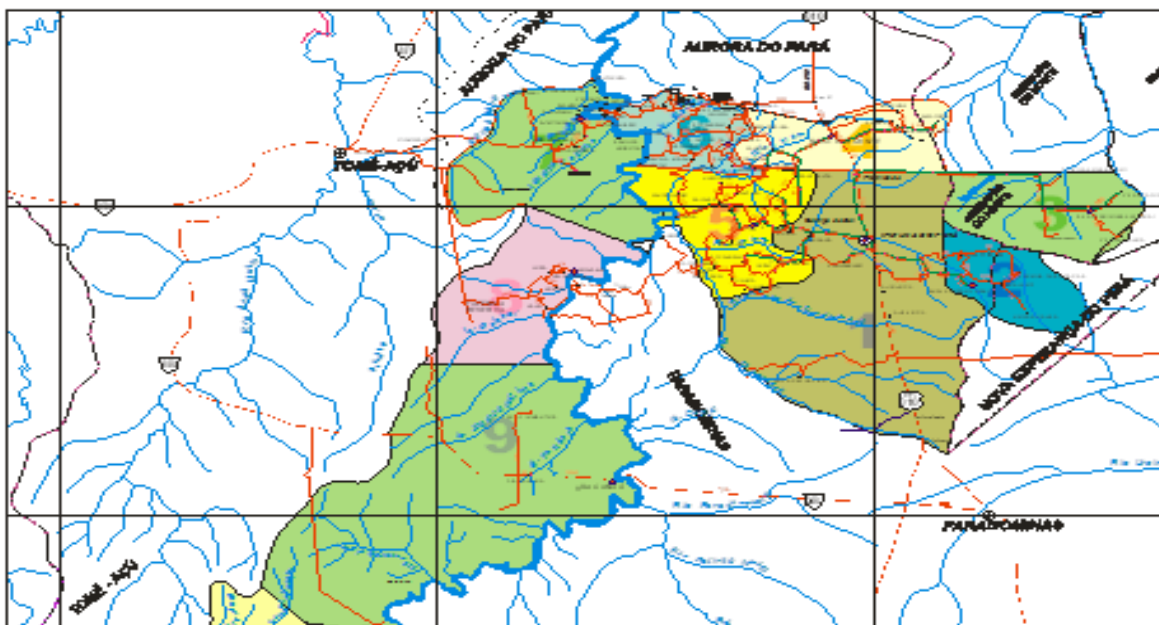
Autor: Mário Everton Sousa Lima - “Everton Teton”. 2024.

Segundo o IBGE o município de Ipixuna teve um crescimento populacional de mais de 100% nas últimas décadas. Ipixuna do Pará localiza-se na Mesorregião Nordeste paraense, Microrregião do Guamá, limitando-se com os Municípios de Paragominas, Goianésia, Breu Branco, Tailândia, Tomé-Açu, Aurora do Pará, Capitão Poço e Nova Esperança do Piriá.

A sede do Município está à 280 km da Capital do Estado-Belém, ligada por via rodoviária, rodovia BR-010 e por via fluvial através do Rio Capim. O Município possui

uma área de 5.215,555 km² com uma população estimada de 30.329 pessoas de acordo com o censo de 2022, o que representa uma queda de 33,66% no número de habitantes em relação ao censo de 2010 de acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

FIGURA 04: Mapa geográfico do Município de Ipixuna do Pará



Fonte: Secretaria de Obras de Ipixuna do Pará, 2024.

Sobre a economia do município, pode-se afirmar que é basicamente da agropecuária, como por exemplo, produção da farinha através do cultivo da mandioca e da produção de leite e criação de gado de corte. O principal destaque é a extração do recurso mineral caulim. O minério é extraído de duas minas em Ipixuna do Pará que fica às margens do Rio Capim e estão localizadas nas proximidades do Distrito de Canaã e da comunidade Santa Maria do Bacuri. O caulim é transportado por minerodutos até Barcarena, onde é beneficiado e embarcado no porto privado da Imerys. A maior parte do minério tem como destino o mercado internacional e é utilizado na fabricação de

cerâmica, papel e outros. A maior parte do minério tem como destino o mercado internacional. Ao município restam apenas os problemas ambientais causado pela extração do minério.

FIGURA 05: Mina RCC, em Ipixuna do Pará.



Fonte: Secretaria Municipal de Obras de Ipixuna do Pará, 2024.

Na cidade em si, a economia gira em torno de um comércio não muito grande e os habitantes estão divididos em: concursados ou contratados da Prefeitura Municipal com atuação na área da educação, saúde e outros. Algumas pessoas autônomas, outras trabalham no comércio local e, infelizmente, há muitos habitantes desempregados e sem renda. Alguns pais de aluno, de baixa renda comprovada, que matricularam seus filhos nas escolas, recebem uma ajuda de custo do governo federal chamada bolsa família. O

valor da bolsa de cada família, varia de acordo com a quantidade de filhos que estejam frequentando a escola.

FIGURA 06: Foto do Centro da cidade de Ipixuna do Pará.



Autor: Mário Everton Sousa Lima - “Everton Teton”. 2024.

No município, existem atualmente 68 escolas em funcionamento, dessas, 18 são consideradas escolas pólos, pois agregam a vida documental de outras escolas de menor porte, bem como, de professores, alunos e funcionários. Essas instituições são responsáveis pelo apoio didático e pedagógico dessas unidades menores, chamados de anexas que são no total de 48 escolas. Na sede do município existem apenas oito escolas

públicas de ensino fundamental, três atendem especificamente a educação infantil. Há ainda duas escolas particulares que atendem educação infantil e ensino fundamental. Nesse contexto, cinco escolas pólos estão localizadas na zona urbana, sede da cidade.

FIGURA 07: Foto de algumas escolas municipais de Ipixuna do Pará



Autora: 2024.

Em relação ao ensino médio, que é de responsabilidade do Estado, existe apenas uma Escola na sede do município que atende cerca de 950 alunos da zona urbana e da zona rural, distribuídos nos turnos da manhã, tarde e noite. Outras turmas de ensino médio são atendidas em escolas municipais nos Distritos de Canaã e Novo Horizonte e nas comunidades: Santa Maria do Bacuri, Vila Genésio, Quiandeua, Escolinha e Gleba 13.

Nas comunidades Enalco e São Pedro da Água Branca funciona o EJA (Educação de Jovens e Adultos) Campo.

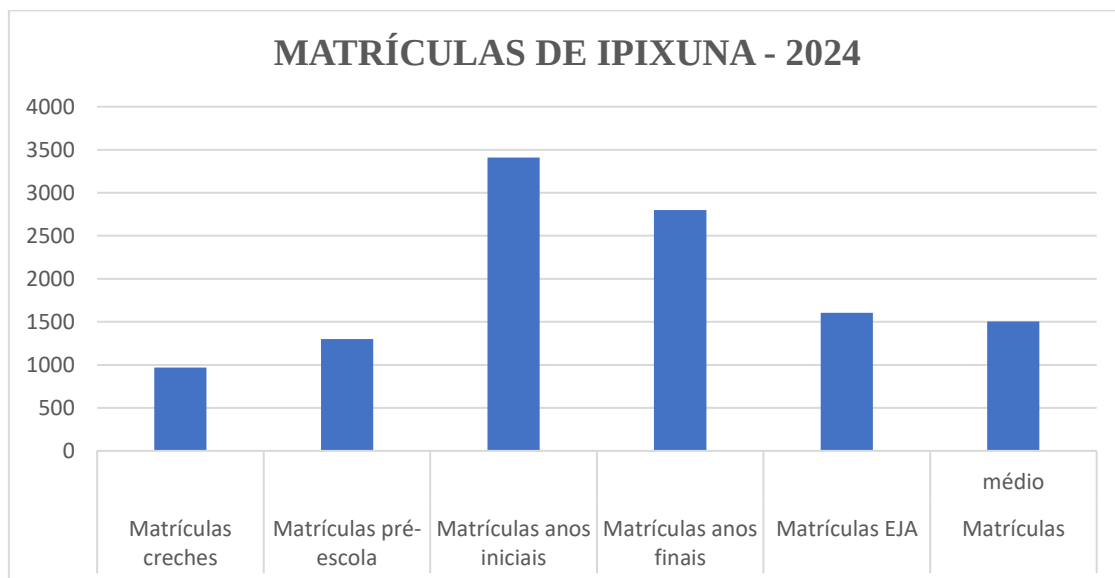
De acordo com o censo de 2023, 11 mil, quinhentos e oitenta e quatro (11.584) alunos foram matriculados no município de Ipixuna do Pará, distribuídos da seguinte forma:

TABELA 01: Alunos matriculados no município de Ipixuna do Pará em 2023.

Matrículas creches	Matrículas pré-escola	Matrículas anos iniciais	Matrículas anos finais	Matrículas EJA	Matrículas médio
967	1.301	3.409	2.798	1.603	1.506

Fonte: <https://qedu.org.br/municipio/1503457-ipixuna-do-para/censo-escolar>

FIGURA 08: Matrículas de Ipixuna do Pará em 2024



Autora: 2024.

O município possui atualmente um Índice de IDEB de 4,6% nas séries iniciais, o que demonstra um pequeno avanço no último ano: 2005: 2.5%; 2007: 2.6%; 2009: 3.4%; 2011: 3.9; 2013: 3.1 2015: 4.5%; 2017: 4.5%; 2019: 4.5%; e 4,6% em 2021. E em 2023 caiu para 4.5 conforme tabela abaixo:

TABELA 02: IDEB de Ipixuna do Pará dos anos iniciais de 2005 a 2023.

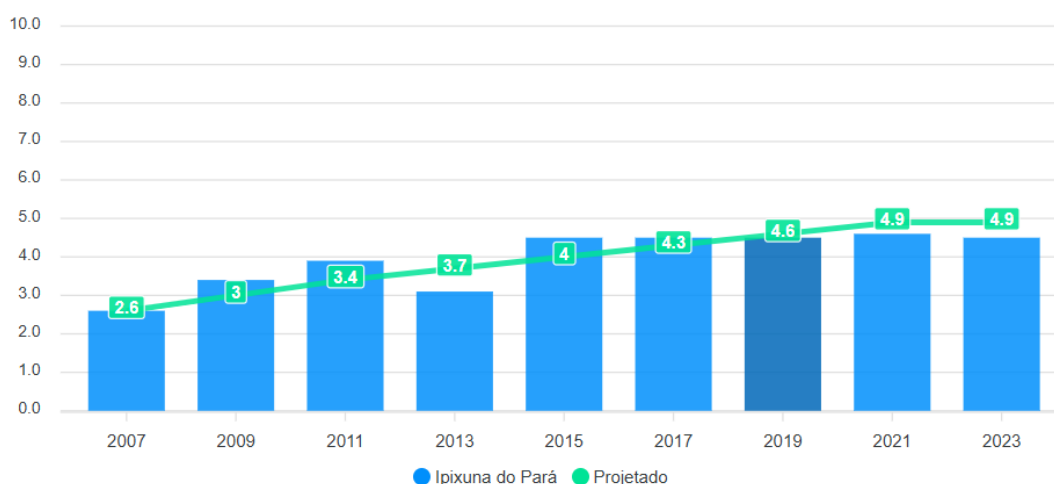
2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021	2023
2.5	2.6	3.4	3.9	3.1	4.5	4,5	4,5	4.6	4.5

Fonte: <https://qedu.org.br/municipio/1503457-ipixuna-do-para/ideb>

O gráfico a seguir demonstra a evolução do IDEB – anos iniciais – do município de Ipixuna do Pará, pode-se perceber claramente que, após os avanços nas quatro avaliações do índice de desenvolvimento da educação básica, houve uma queda em 2013 e em seguida um salto considerável no ano de 2015. É possível observar claramente que durante três avaliações, o índice de desenvolvimento da educação básica se manteve em 4.5 e em 2021 apresenta um pequeno avanço, porém em 2023 cai para 4.5%.

FIGURA 09: Evolução do IDEB de Ipixuna do Pará. Anos iniciais. 2007 a 2023.

Evolução do Ideb



Fonte: Ideb 2023, INEP.

Fonte: <https://qedu.org.br/municipio/1503457-ipixuna-do-para/ideb>

E nas séries finais começou em 2005 com: 2.8%, foi pra 2.9% em 2007, em 2009 alcançou 3.6, em 2011 chegou a 4.0%, e em 2013 caiu para 3.3, porém apresentou uma melhora com um índice de 4,1. Em seguida cai pra 3.8 e alcança um aumento nas próximas avaliações, porém não atinge a meta projetada em 2017, 2019 e 2021, que seria respectivamente: 4.3; 4.6; e 4.9. No último IDEB que foi em 2023, caiu para 3.8.

Segue abaixo a tabela com o demonstrativo da evolução do IDEB – anos finais - de Ipixuna do Pará para que haja melhor percepção das alterações no decorrer dos anos:

TABELA 03: IDEB dos anos finais de 2005 a 2023.

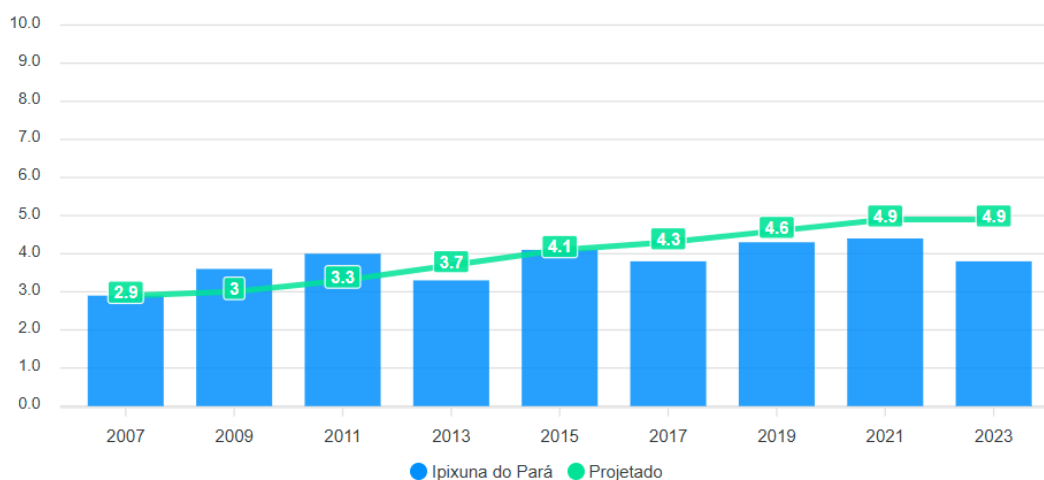
2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021	2023
2.8	2.9	3.6	4.0	3.3	4.1	3.8	4.3	4.4	3.8

Fonte: <https://qedu.org.br/municipio/1503457-ipixuna-do-para/ideb>

Em seguida há um gráfico que demonstra um avanço no IDEB – anos finais – no decorrer das primeiras avaliações aplicadas no município de Ipixuna do Pará, uma queda em 2013, uma elevação no ano de 2015 e mostra os resultados dos índices das três últimas avaliações que estão bem abaixo da meta projetada que é de 4.9. Principalmente a de 2023 que desabou para 3.8 e demonstra um grave problema na educação do município.

FIGURA 10: Evolução do IDEB de Ipixuna do Pará. Anos finais. 2005 a 2023.

Evolução do Ideb



Fonte: Ideb 2023, INEP.

Fonte: <https://qedu.org.br/municipio/1503457-ipixuna-do-para/ideb>

A seguir, pode-se observar as tabelas das taxas de 2021, 2022 e 2023 para uma comparação dos dados estatísticos.

Ipixuna do Pará apresenta em 2021 uma estatística da seguinte forma:

TABELA 04: Índices educacionais de Ipixuna do Pará. 2021.



Fonte: <https://qedu.org.br/municipio/1503457-ipixuna-do-para/taxas-rendimento>

Em 2022, Ipixuna do Pará apresenta uma estatística da seguinte forma:

TABELA 05: Índices educacionais de Ipixuna do Pará. 2022.



Fonte: <https://qedu.org.br/municipio/1503457-ipixuna-do-para/taxas-rendimento>

Abaixo segue um demonstrativo das taxas de rendimento por etapa escolar do ano de 2023.

TABELA 06: Índices educacionais de Ipixuna do Pará. 2023.

Taxas de rendimento por etapa escolar

2023	Todas as escolas	Total	
	Reprovação	Abandono	Aprovação
Anos iniciais	12,1% sem dados	0,7% sem dados	87,2% sem dados
Anos finais	13,5% sem dados	3,9% sem dados	82,6% sem dados
Ensino médio	1,3% sem dados	0% sem dados	98,7% sem dados

Fonte: <https://qedu.org.br/municipio/1503457-ipixuna-do-para/taxas-rendimento>

Os dados estatísticos de 2020 não constam no trabalho por se tratar de um ano atípico em que ocorreu a pandemia do Covid 19, pois neste ano, foi baixado um documento em que os alunos foram aprovados em massa, já que as escolas foram interditadas e as aulas ocorriam de forma remota e nem sempre os alunos tinham acesso aos cadernos impressos ou mesmo à internet. Em 2021 ainda existiam aulas semipresenciais com o escalonamento do atendimento das turmas em números reduzidos de alunos por sala. Portanto, os dados de 2020 e 2021 não demonstram um quadro da realidade do desempenho do aluno.

Atualmente a Escola Irmã Agnes Vincquier possui um IDEB de 4,4 alcançados nas avaliações de 2023.

2.7 - Delimitação da pesquisa.

A escola pesquisada está localizada na sede do Município de Ipixuna do Pará, situado no nordeste do Estado do Pará, na Região Amazônica do Brasil. A opção por realizar o estudo nesta instituição se justifica por se tratar de uma escola cujo contexto e se destaca por reunir características que permitem identificá-la como um caso específico e singular por ser a única escola de ensino médio existente no município, uma vez que as outras escolas em que existem turmas do ensino médio são em prédios municipais localizados nos Distritos de Canaã e Novo Horizonte e nas comunidades da zona rural do município que ficam distantes da cidade.

FIGURA 11: Foto da Escola Irmã Agnes Vincquier. Parte interna.



Autor: Mário Everton Sousa Lima - “Everton Teton”. 2024.

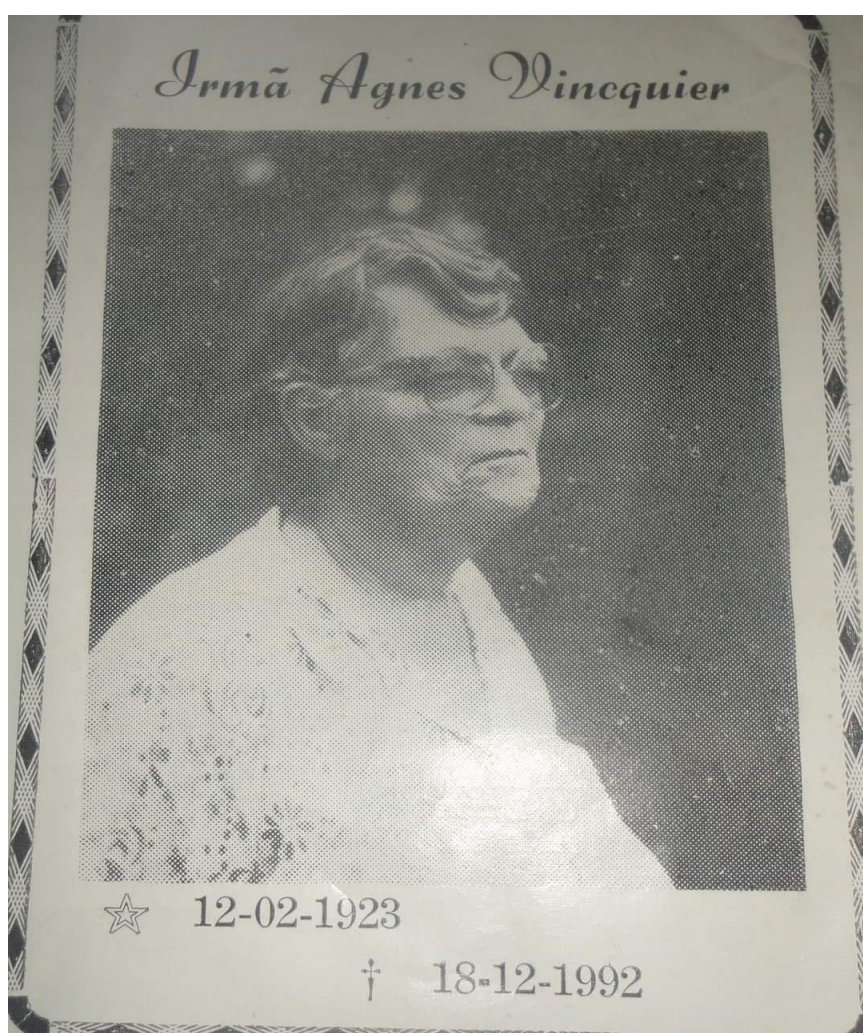
FIGURA 12: Foto da Escola Irmã Agnes Vincquier. Parte externa.



Fonte: autora 2024.

A Escola Estadual de Ensino Médio Irmã Agnes Vincquier, de grande porte, fica localizada no Bairro do Morro, na periferia da cidade e atende cerca de 950 alunos da zona urbana e da zona rural, distribuídos nos turnos da manhã, tarde e noite. Essa Escola homenageia a missionária belga Irmã Agnes Vincquier, uma freira do Sagrado Coração de Jesus que desenvolveu na comunidade, nas décadas e 80 e início da década de 90, um trabalho missionário de evangelização e de organização da comunidade de grande relevância para o município, além de ter sido a primeira professora de inglês na cidade de Ipixuna do Pará.

FIGURA 13: Foto da Missionária Irmã Agnes Vincquier.



Fonte: Zilda Carmo de Almeida. 2024.

A projeção do IDEB de 2019 era de 2.5 e a escola apresentou 2.7, já em 2021, a meta projetada era de 2.7, mas não consta a nota no INEP, por não haver público suficiente para a avaliação. No ano de 2022, apresentou uma taxa de aprovação de 75%, 22,4% de abandono e 2,6% de reprovações conforme tabela abaixo:

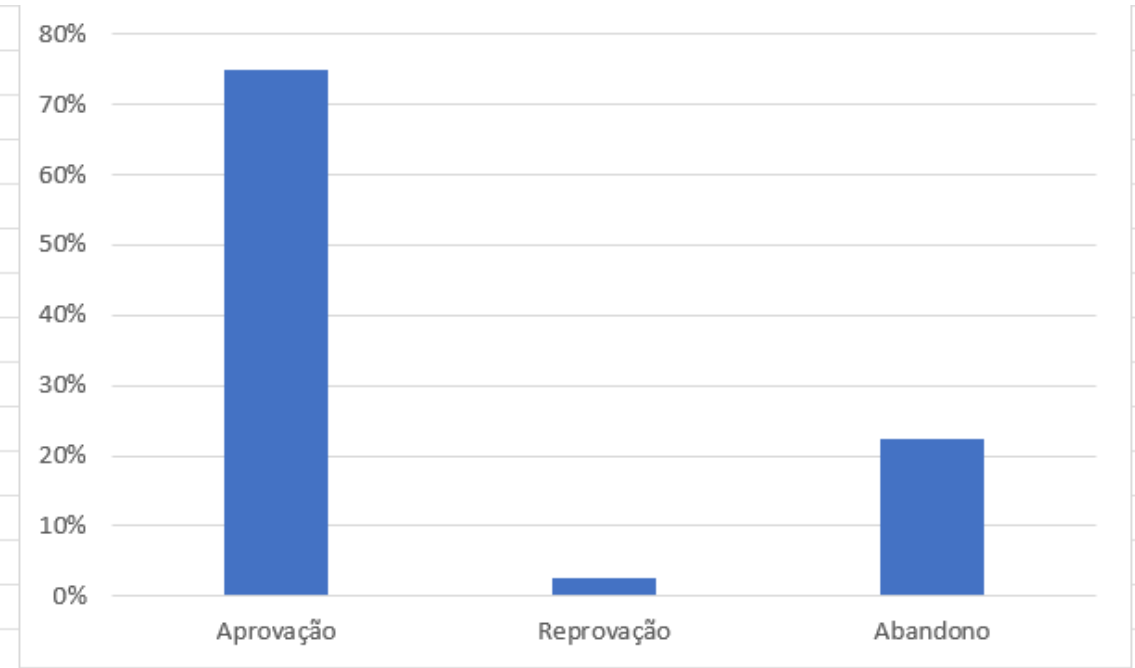
TABELA 07: Índices de Aprovação, reprovação e abandono do ensino médio em 2022.

Aprovação	Reprovação	Abandono
75%	2,6%	22,4%

Autora: 2024.

Para melhor compreensão dos dados, segue um gráfico com as estatísticas do ensino médio no ano de 2022.

FIGURA 14: Índices de rendimento escolar do ensino médio. 2022



Autora: 2024.

Agora, um demonstrativo do rendimento escolar 2023 após a SEDUC tomar algumas providências, tais quais podemos citar a busca ativa e reforço escolar no final do ano para alunos que haviam desistido de estudar.

TABELA 08: Dados estatísticos de 2023 da Escola Irmã Agnes Vincquier.

	Reprovação	Abandono	Aprovação
Anos iniciais	 sem dados	 sem dados	 sem dados
Anos finais	 sem dados	 sem dados	 sem dados
Ensino médio	1,3% sem dados	0% sem dados	98,7% sem dados

Fonte: <https://gedu.org.br/municipio/1503457-ipixuna-do-para/taxas-rendimento>

2.8 - População participante.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, se faz necessário uma investigação in lócus. Neste estudo, serviram como população participante: os vice-gestores, as coordenadores pedagógicos, professores das turmas de terceiros anos, alunos de terceiro ano dos turnos manhã e tarde e seus respectivos pais ou responsáveis. A escolha dessa população – Vice-gestores, coordenadoras pedagógicas e professores - se dá pelos seguintes fatores: estarem a frente dos trabalhos, terem a função de participar mais diretamente das discussões sobre PPP, possuírem ligação e interesse direto na melhoria da qualidade de ensino aprendizagem. E a escolha da população – pais de alunos das turmas de 3º ano e alunos de 3º ano – se dá por serem alunos e pais de alunos em fase de conclusão de ensino médio, portanto, a mais tempo na escola e podem falar com mais propriedade sobre a gestão e qualidade de ensino aprendizagem na referida instituição.

Desta forma, a investigação foi feita in lócus na Escola Irmã Agnes Vincquier, nos períodos da manhã e da tarde, com entrevistas e questionários aplicados para a população participante diretamente relacionada com o processo ensino aprendizagem e o suposto interesse em busca da melhoria da qualidade da educação. E para os pais foi enviado o questionário para os pais nos grupos de WhatsApp ou no zap individual. Alguns questionários foram preenchidos por pais na própria escola.

Para melhor compreensão da escolha da população, acrescenta-se que o estudo busca identificar o modelo de gestão da Escola Estadual de Ensino Médio Irmã Agnes

Vincquier, portanto faz-se necessário entrevistar os vice-gestores, bem como a coordenação pedagógica dos turnos manhã e tarde; conhecer a opinião dos docentes sobre como o modelo de gestão influi em sua prática docente, para esse objetivo, serão aplicados questionários aos professores; identificar o nível de satisfação das famílias com a gestão escolar e conhecer a participação da comunidade escolar no ato de planejar, além de descrever o nível de satisfação dos alunos em relação à sua participação na gestão. Desse modo, a coleta de dados de professores, dos pais de alunos ou responsáveis, bem como dos alunos de terceiro ano e último ano do ensino médio, foi realizada através de questionários com perguntas fechadas.

Desta forma, nesta pesquisa serviram de população participante:

2.8.1 - Vice gestores escolares:

Um (01) vice gestor administrativo e uma (01) vice gestora pedagógica da escola onde foi realizada a pesquisa. E o motivo de terem sido escolhidos para participar dessa pesquisa ocorreu pela função que ocupam, que é o cargo máximo da escola investigada e estarem à frente da organização dos trabalhos e das etapas de planejamento, assim como, de todas as ações da escola.

2.8.2 – Coordenadores pedagógicos:

Dois (02) especialistas em educação lotadas na escola que atuam como coordenadores pedagógicos nos turnos da manhã e da tarde. A inserção da coordenação pedagógica 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.

2.8.3 – Professores:

Vinte e três (23) professores que atuam na escola nos diferentes turnos. Os professores foram inseridos como população participante da pesquisa 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. São responsáveis diretos pelos resultados de desempenho dos alunos, e embora alguns estejam atuando há pouco tempo na docência, possuem formação acadêmica para exercer a profissão, participam das reuniões de ATP e das formações ofertadas pela escola e/ou SEDUC. Portanto, estão aptas a participarem da investigação com a finalidade de responder os objetivos do estudo realizado na escola Irmã Agnes Vincquier.

2.8.4 – Alunos:

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, sinalizando um conhecimento mais aprofundado da organização e do funcionamento da escola. Esse tempo de estudo na escola sugere que esses alunos possam colaborar com mais propriedade sobre a compreensão do reflexo da gestão no seu próprio aprendizado.

2.8.5 – Pais de alunos:

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.

A pesquisa contou com a participação de dois (02) vice-gestores, dois (02) coordenadores pedagógicos, vinte e três (23) professores, cento e três (103) alunos de quatro turmas de terceiro ano dos turnos manhã e tarde e quarenta (40) pais e/ou responsáveis por alunos. Toda essa população selecionada para participar do estudo, totaliza cento e sessenta e nove (170) pessoas. A escolha dessa população participante para responderem as perguntas elaboradas para se obter resposta ao problema da pesquisa, se

deu por estarem atuando atualmente na escola pesquisada e possuírem requisitos pré estabelecidos pela pesquisadora que levou em consideração fatores como: cargo, função e atuação direta e indireta no processo ensino aprendizagem.

TABELA N º 09 - População Participante da Pesquisa

População participante	Quantidade
Vice gestores	02
Coordenadores pedagógicos	02
Professores	23
Alunos	103
Pais/Responsáveis	40
Total	170

Fonte: autora 2024.

A coleta das informações com a população participante ocorreu nos meses de outubro e novembro de 2024, os dados coletados nessa pesquisa serão utilizados apenas para este trabalho científico.

2.9 - Técnicas e instrumentos para coleta dos dados.

A coleta de dados é imprescindível para a obtenção do sucesso no estudo científico, pois são as técnicas e instrumentos utilizados no processo é que dão embasamento necessário para o alcance do objetivo da pesquisa.

Segundo Sampieri, Colado e Lúcio (2006, p. 330): “As questões abertas são particularmente úteis quando não temos informação sobre as possíveis respostas das

pessoas ou quando essa informação é insuficiente”. Nesse estudo, optou-se por perguntas abertas nos guias de entrevistas aplicadas aos gestores e coordenadores pedagógicos como forma de obtenção de informações a respeito do modelo de gestão escolar utilizado na escola pesquisada. A pretensão é averiguar junto a equipe gestora se há envolvimento e participação da comunidade escolar e principalmente do conselho escolar nas ações da escola, na elaboração, execução, monitoramento e avaliação do PPP da escola. Conhecer os mecanismos utilizados para esclarecer a comunidade escolar da importância da participação de todos os segmentos da escola no processo de gestão democrática como meio de melhorar a qualidade de ensino aprendizagem.

De acordo com Toledo e Gonzaga (2011, p. 174): “Uma pesquisa que utilize entrevista tem mérito assegurado ao satisfazer uma premissa básica: coletar dados que não podem ser obtidos somente por meio de pesquisa bibliográfica ou observação”.

Portanto, sobre o modelo de gestão e o PPP da escola, a técnica utilizada foi a entrevista com perguntas abertas aplicadas a seguinte população participante: gestores e vice gestores e coordenadores pedagógicos da Escola Estadual de Ensino Médio Irmã Agnes Vincquier.

Conforme Toledo e Gonzaga (2011, p. 181): “[...] deve-se tomar especial cuidado no momento da seleção dos entrevistados, certificando-se que de fato sejam indivíduos com condições de fornecer as informações buscadas”. Com base na fala do autor, utilizou-se como critério de escolhas da população participante para participarem da entrevista, o fato de estarem atuando à frente da gestão, conseqüentemente com a responsabilidade de organizar o funcionamento dos trabalhos na escola pesquisada.

2.9.1 - Entrevista

Na pesquisa científica, a entrevista equivale a uma transformação dos objetivos específicos da pesquisa em perguntas bem elaboradas para que o entrevistado possa compreender e responder. De acordo com Aranda (2016, p, 313): “El enfoque de guía de entrevista general es más estructurado que lá conversación informal, aunque permite cierto grado de flexibilidad en su composición”.

Para a coleta de dados também foram utilizadas entrevistas como instrumento a serem respondidos pelos vice-gestores e coordenadores pedagógicos. Foram elaboradas

perguntas abertas a serem aplicadas a quatro (04) pessoas da população participante com o intuito de colher respostas sobre a elaboração do PPP e sobre a opinião a respeito do tipo de gestão escolar existente na escola e sua influência na aprendizagem dos alunos. Esse instrumento de coleta de dados exige precisão e clareza na sua construção, para que dessa maneira, as pessoas não encontrem dificuldade em respondê-lo, o que deverá facilitar na hora do pesquisador analisá-lo.

Com o propósito de obter uma melhor compreensão da construção do guia de entrevista utilizado na pesquisa, foi elaborada a seguinte tabela:

TABELA N.º 10: Síntese de objetivos específicos de entrevistas para vice-gestores e coordenadoras pedagógicas.

Objetivo Específico 1: Identificar o modelo de gestão escolar na Escola Irmã Agnes Vincquier;	Tópico 2: Modelo de gestão e participação da comunidade escolar
Objetivo Específico 2: Conhecer a opinião dos docentes sobre como o modelo de gestão influi em sua prática docente;	Tópico 3: Modelo de Gestão e Processo ensino-aprendizagem
Objetivo Específico 3: Identificar o nível de satisfação das famílias com a gestão escolar;	Tópico 4: Projeto Político Pedagógico e participação da comunidade escolar.
Objetivo Específico 4: Investigar a participação da comunidade escolar no ato de planejar;	
Objetivo Específico 5: Descrever o nível de satisfação dos alunos em relação à sua participação na gestão.	Tópico 5: Modelo de Gestão, PPP e participação da comunidade escolar.

Fonte: autora 2024.

As questões foram elaboradas por tópicos conforme ilustra a tabela acima. A estratégia teve a finalidade de melhor organizar as perguntas aplicadas aos representantes dos segmentos que compõem a equipe gestora das escolas, à coordenação pedagógica, aos professores, aos alunos e pais de alunos. Para vice gestores e coordenadores foram

elaboradas questões não estruturadas para que essa população participante tivesse mais liberdade em respondê-las. Ressalta-se que o primeiro tópico é o local que conterá as informações pessoais da população participante.

2.9.2 - Questionários

O questionário será um instrumento elaborado com a finalidade de obter respostas específicas sobre a atuação da equipe gestora que servirá para a aquisição de informações relevantes na intenção de dar respostas para a problemática da pesquisa em questão. Conforme Gil, (2008, p. 121): “Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas.” Portanto, as respostas do questionário aplicado para as categorias de professores, pais de alunos e alunos irá propiciar um resultado de pesquisa que alcance os objetivos da investigação.

2.10 - Validação dos Instrumentos.

Os questionários com perguntas fechadas e as entrevistas com perguntas abertas foram formulados e enviados para doutores em educação com o objetivo de conseguir a validação desses instrumentos de pesquisa utilizado neste estudo científico.

A finalidade é a verificação do cumprimento de alguns critérios como:

- Coerência entre as perguntas e os objetivos específicos da pesquisa, aos quais se procura respostas com a população participante;
- Consonância com o tema e a problemática;
- Relação com o objetivo geral dessa investigação;
- Clareza na elaboração das perguntas.

Participaram desse processo 5 doutores experts em educação com práticas em gestão escolar e trabalhos publicados sobre gestão escolar democrática, planejamento e qualidade de ensino.

FIGURA Nº 15: Das estatísticas de confiabilidade do questionário dos pais:

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseada em elementos estandarizados	N de elementos
,763	,757	12

Fonte: autora 2025.

FIGURA Nº 16: Das estatísticas de confiabilidade do questionário dos alunos.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,884	12

Fonte: autora 2025.

FIGURA Nº 17: Prova de KMO e BARTLETT.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostra		,775
Prova de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-quadrado	943,746
	gl	66
	Sig.	,000

Fonte: autora 2025.

FIGURA Nº 18: Das estatísticas de confiabilidade do questionário dos professores.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de elementos
,927	23

Fonte: autora 2025.

2.11 – Procedimentos para coleta dos dados.

De acordo com Sampieri (2006, p. 286): “No caso do enfoque qualitativo, geralmente os dados são coletados em duas etapas: durante a imersão inicial no campo ou contexto de estudo (mesmo que seja de forma inicial) e na coleta definitiva dos dados”. Dessa forma, para a coleta de dados, houve primeiramente, um estudo bibliográfico sobre o tema escolhido para a pesquisa nos meses de janeiro, fevereiro, março e abril, e maio de 2024 com a finalidade de embasar a referência dessa pesquisa. Durante os meses de junho e julho, foram realizadas as leituras sobre metodologia científica para a construção do marco metodológico da investigação.

De acordo com Sampieri (2006, p. 286):

Coletar os dados implica três atividades profundamente vinculadas entre si:

- a) Selecionar um instrumento ou método de coleta de dados entre os disponíveis na área de estudo, na qual está inserida a pesquisa, ou desenvolver uma. Esse instrumento deve ser válido e confiável, do contrário não podemos nos basear no em seus resultados.
- b) Aplicar esse instrumento ou método para a coleta de dados, isto é, obter observações, registros ou medições de variáveis, acontecimentos, contextos, categorias ou objeto que são de interesse para nosso estudo.
- c) Preparar observações, registros e medições obtidas para que sejam analisadas corretamente.

Portanto, no mês de agosto, inicia-se o contato com os gestores da Escola Irmã Agnes Vincquier com o intuito de apresentar os objetivos da pesquisa e o método

escolhido para fazer o trabalho. Na ocasião, a pesquisadora esclarecerá à equipe gestora a necessidade de realização de uma pesquisa in lócus através de guias de entrevistas com perguntas aplicadas aos gestores e coordenação pedagógica e de questionários com perguntas fechadas para pais de alunos, alunos e professores. A previsão para coletar as informações, será no período de agosto e novembro do ano de 2024 e logo em seguida, ainda no mês de novembro e em dezembro do mesmo ano, fazer a análise dos dados.

2.12 - Técnicas de análise e interpretação dos dados

Logo após o recolhimento de dados, um trabalho minucioso precisa ser realizado com a finalidade de organizar o material adquirido durante a pesquisa. De posse de todas as anotações, de fotos e guias de entrevistas e questionários devidamente respondidos, inicia-se o momento de organização das informações para em seguida descrevê-las.

De acordo com Sampieri (2006, p. 489):

A primeira tentação do analista é reduzir dados, de fato, parte da análise qualitativa consiste em fazê-lo porém tendo o máximo cuidado para não perder informação nem descartar dados valiosos. As transcrições devem estar completas, mesmo que as vezes sejam repetitivas com relação ao conteúdo.

Segundo Gil (2008, p. 175):

A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

As citações acima demonstram que os autores compreendem que é de fundamental importância selecionar os dados coletados para uma análise bem criteriosa, porém com o cuidado de manter as informações essenciais à resposta do problema da pesquisa. Dessa forma, é extremamente necessário perspicácia no olhar ao revisar o material adquirido durante as entrevistas e aplicação de questionários, sem deixar de focar nos objetivos da pesquisa que precisam ser alcançados. Para tanto, é preciso fazer a interpretação dos dados coletados relacionando-os com o marco teórico utilizado para esse estudo. Portanto, é imprescindível que a pesquisadora selecione o método de análise de dados que mais se identifique com sua investigação.

2.13 - Considerações éticas

Este trabalho de investigação científica segue as normas éticas, pois não possui em seus instrumentos perguntas invasivas, agressivas, imorais ou outra característica que exponha o participante a qualquer tipo de constrangimento. A investigadora manterá sigilo sobre o conteúdo da coleta de dados e fará a análise sem alterar o verdadeiro teor das respostas e não colocará em risco a confiabilidade da pesquisa e nem os participantes.

A pesquisa será realizada de forma responsável e honesta com objetividade e imparcialidade sem falsificação ou manipulação de dados, cumprindo, assim, com as regulamentações que a legislação exige. Ao final do trabalho a pesquisadora fará sugestões que possam contribuir com a sociedade em geral.

3 - ANÁLISES DOS DADOS

Este capítulo descreverá a análise dos resultados adquiridos com a coleta realizada na Escola Irmã Agnes Vincquier através dos instrumentos de pesquisa empregados aos gestores, coordenadores, pais de alunos, alunos e professores que estão atualmente na instituição.

Com a coleta dos dados realizadas durante a pesquisa, foi possível analisá-los minuciosamente a fim de obter interpretações necessárias para as reflexões e conclusões sobre o tema: “A Influência do Modelo de Gestão no Processo Ensino Aprendizagem da Escola Irmã Agnes Vincquier”.

Diante do exposto, toda a metodologia elencada no capítulo anterior, serviu de suporte na caracterização e detalhamento do objeto de pesquisa em consonância com cada objetivo já refendado, os quais possibilitaram à pesquisadora, reflexões interpretativas sobre o tema estudado.

No processo da análise, o procedimento seguiu os seguintes passos:

- a) A discussão entre teóricos apresentada por autores que tratam sobre gestão escolar e qualidade de ensino, bem como o confronto com os dados recolhidos nos questionários e entrevistas aplicadas à população participante da escola pesquisada;
- b) As legislações e os documentos do MEC que tratam do tema da pesquisa;

- c) Os dados colhidos nas entrevistas e realizadas com gestores, vice-gestores, coordenadores pedagógicos e nos questionários aplicados aos professores, alunos e pais de alunos.

A análise das informações será sempre correlacionada com a influência do modelo de gestão na qualidade de ensino de acordo com as respostas dos entrevistados nessa pesquisa sobre os momentos de reuniões realizadas na escola Irmã Agnes Vincquier com a participação da equipe gestora e os professores, equipe gestora e alunos e equipe gestora e pais de alunos para tratar de assuntos diversos, dentre os quais, pode-se citar a elaboração do PPP, bem como sua execução, monitoramento e avaliação. É importante frisar as ações voltadas ao planejamento de aulas com práticas inovadoras para o alcance de bons resultados ao final do ano letivo.

O envolvimento da comunidade escolar em relação ao foco de toda essa discussão que deve ser a evolução dos alunos é de extrema importância nesse processo, já que a melhoria da qualidade da educação deve ser o objetivo principal de um PPP que tem o propósito de organizar o planejamento das ações de uma escola. Consequentemente, o empenho no trabalho pedagógico e o engajamento de todos com um olhar especial às peculiaridades e especificidades dos discentes é imprescindível para o sucesso do processo ensino aprendizagem

Neste sentido, apresenta-se a seguir a tabulação e a análise da pesquisa de campo.

Abaixo, serão disponibilizadas algumas informações a respeito das características das pessoas que contribuíram para essa investigação: vice gestores escolares, coordenadores pedagógicos, professores, alunos e pais de alunos. As características são apenas informações a mais acerca da idade, formação acadêmica e pós graduação, tempo de trabalho na área educacional e tempo de atuação na gestão escolar, no caso dos gestores e vice gestores entrevistados. E em relação aos coordenadores pedagógicos, as informações são a respeito da idade, formação acadêmica e especialização, e tempo de trabalho na área educacional e tempo de atuação da coordenação pedagógica. A respeito das informações das características dos professores, investigamos: tempo de trabalho na escola, vínculo de trabalho, tempo de atuação como docente, formação acadêmica e pós graduação. As informações sobre alunos são: idade, idade, gênero, série/ano, turno e tempo que estuda na escola. E sobre os pais de alunos, averiguou-se: escolaridade,

ano/série do filho, turno em que o aluno estuda e tempo que o (a) filho (a) estuda na escola.

3.1. Dados sociodemográficos

Segue abaixo uma tabela com o demonstrativo do perfil dos vice-gestores da Escola Irmã Agnes Vincquier que participaram da pesquisa.

TABELA Nº 11: Perfil de vice gestores

Vice Gestores	Formação acadêmica e pós graduação.	Tempo de gestão escolar	Idade	Tempo que atua na educação
VG1	Letras	10 meses	51	30 anos
VG2	Bacharelado e licenciatura em Ciências Sociais/Mestre em Ciência Sociais e doutorando em história social da Amazônia	10 meses	42	19 anos

Fonte: autora 2024.

Em relação aos vices gestores, percebemos que a vice gestora pedagógica possui formação em letras e uma experiência na educação de 30 anos, no entanto não fez nenhuma especialização ao longo desse tempo. Já o vice gestor administrativo, apesar de ter apenas 19 anos de atuação na área da educação, possui especialização em História Agrária da Amazônia, mestrado em Ciências Sociais e é doutorando em História Social da Amazônia. Porém, ambos foram indicados e estão nesse cargo há apenas 11 meses.

De acordo com a tabela de nº 12, nenhum dos vices gestores possui a graduação em pedagogia como rege a lei que trata da formação exigida para o desempenho deste cargo, conforme o Art. 64 da LDB 9394/96 (2017, p.43), que diz:

A formação de profissionais da educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional, para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nessa formação, a base comum nacional.

No entanto, um dos vices gestores, possui especialização, mestrado e está cursando doutorado, o que demonstra um empenho em se qualificar e melhorar a sua prática profissional, pois a formação é de fundamental importância para o desempenho dessa função.

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.

Considerando a fala da autora e dialogando com a LDB em seu artigo 43 citado anteriormente, a conclusão que se tira é que as pessoas interessadas em atuar na área de gestão escolar, necessitam de formação específica para exercer a função com excelência. Ademais, é no curso de pedagogia que se aprende sobre legislações educacionais brasileiras, bem como o estudo de metodologias aplicadas à educação e principalmente o acesso a conhecimentos voltados para gestão e coordenação de espaços escolares e sistemas educacionais, o que contribui para o profissional desenvolver características e habilidades essenciais ao desempenho de uma função tão importante para a melhoria do processo ensino aprendizagem.

Abaixo, segue o demonstrativo do perfil dos coordenadores pedagógicos que participaram da pesquisa:

TABELA Nº 12: Perfil de coordenadores

Coordenadores	Formação acadêmica e pós graduação.	Tempo de coordenação	Idade	Tempo na educação
C1	Pedagogia e licenciatura em computação/ Especialização em gestão escolar	8 anos	49 anos	30 anos
C2	Pedagogia e especialização em gestão escolar/ AEE- Atendimento Educacional Especializado	12 anos	44 anos	21 anos

Fonte: autora 2024.

Na tabela 12, podemos constatar que os dois coordenadores pedagógicos possuem formação em pedagogia de acordo com a exigência da legislação brasileira. Além disso, os dois têm mais de 40 anos de idade e mais de 20 anos atuando na área educacional, o que sinaliza bastante experiência do funcionamento do sistema da educação. Outro fator que chama a atenção é que os dois possuem especialização em gestão escolar, o que indica uma preparação acadêmica para o exercício da função, bem como os anos de experiência demonstrados na tabela acima que podem significar estarem no exercício do trabalho pedagógico há tempo suficiente para desenvolver suas atividades com propriedade e eficácia.

A seguir, a tabela com o perfil dos professores que participaram da pesquisa de campo:

TABELA Nº 13: Perfil de professores – Quanto a formação acadêmica

Formação acadêmica	Quantidade
Licenciatura em língua portuguesa	4
Licenciatura em biologia	2
Licenciatura em história	2
Licenciatura em ciências biológicas	3
Licenciatura em matemática	3

Licenciatura em química	1
Educação física	1
História e sociologia	2
Pedagogia	1
Geografia	4
Total	23

Fonte: autora 2025.

Na tabela acima é possível perceber que a pesquisa foi realizada com professores de todas as áreas para a obtenção de um resultado bem abrangente. Essa tabela é de extrema importância para que o leitor possa compreender que na escola existe uma quantidade de professores com formação em áreas específicas, o que pressupõe conhecimentos básicos e competências para atuarem no ensino médio.

Em relação a quantidade de professores com pós graduação, foi elaborada a seguinte tabela:

TABELA Nº 14: Perfil de professores – Quanto a pós graduação

Especialização	15
Mestrado	5
Não possui	3
Total	23

Fonte: autora 2025.

Na tabela de número 14, há um demonstrativo de quantos professores possuem uma especialização ou mestrado, e num total de 23, apenas 3 ainda não possuem pós graduação. Vale ressaltar que 8 deles possuem mais de um curso de especialização e um deles está cursando doutorado o que sinaliza um quadro de professores que procura se qualificar para atuar na sua profissão, além disso, os professores com especialização possuem mais de um curso de especialização na área de atuação. Subentende-se com essa informação que o quadro de docentes da escola pesquisada é composto por professores que buscam se aperfeiçoar na sua área, o que pode significar um empenho em melhorar a sua prática pedagógica.

No entanto, foi possível perceber que desses três docentes que não possuem especialização, apenas um está há pouco tempo atuando como professor, outros dois estão com mais de 10 anos de profissão e nunca se fizeram nenhuma pós graduação. Essa análise foi possível fazer após a seguinte tabela que organiza o perfil de professores quanto ao tempo de atuação na área educacional.

TABELA Nº 15: Perfil de professores – Quanto ao tempo de atuação na educação

Até 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 20 anos	Total
05	03	07	06	02	23

Fonte: autora 2025.

Quanto ao tempo de atuação desses professores na educação, a maioria desempenha essa função há mais de 06 anos, inclusive 2 deles já são professores há mais de 20 anos, o que deduz que o quadro de professores desta escola possui muito tempo de experiência. Apenas 5 deles, possuem menos de 5 anos de experiência profissional.

TABELA Nº 16: Perfil de professores – Quanto ao tempo de trabalho na escola

Até 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 20 anos	Total
11	05	04	03	0	23

Fonte: autora 2025.

Em relação ao tempo que os professores trabalham na escola, podemos constatar que mais de 50% são mais antigos na escola, o que indica que estão bem familiarizados com a instituição e com os colegas, o que pode ser positivo para o desempenho da função de docente, uma vez que já conhecer bem a realidade da escola e o perfil dos estudantes, pode contribuir para um planejamento que atenda as reais necessidades dos alunos, bem como a possibilidade de obter bons resultados nas atividades avaliativas e/ou ao final do ano letivo.

TABELA Nº 17: Perfil de professores – Quanto ao vínculo.

Concursado	Contratado	Total
08	15	23

Fonte: autora 2025.

Na tabela 17 percebe-se que apenas 08 professores da Escola Irmã Agnes Vincquier são concursados, o que se subentende que a maioria são contratados e logo haverá uma rotatividade de professores novos ingressando na escola, pois os contratos venceram no final de 2024. Essa rotatividade pode ser um indicativo de quebra de rotina e o início de um novo direcionamento nas ações da escola, pois os novos professores podem vir com novas ideias para o processo ensino aprendizagem nessa instituição.

Em seguida haverá o demonstrativo do perfil dos pais de alunos nas tabelas de número 18 e 19.

TABELA Nº 18: Perfil de pais de alunos quanto à escolaridade

Fundamental	Médio	Superior	Total
10	13	17	40

Fonte: autora 2025.

Na tabela de número 18, pode-se observar que a maioria dos pais de alunos que participaram dessa pesquisa possuem o ensino superior. E apenas uma minoria tem apenas o ensino fundamental.

TABELA Nº 19: Perfil de pais de alunos. Tempo que o filho estuda nessa escola.

1 ano	2 anos	2 a 3 anos	Total
05	04	31	40

Fonte: autora 2025.

Na tabela 19 que demonstra o perfil dos pais de alunos, nota-se que a maioria tem filho na escola há quase 3 anos, o que significa que podem ter mais propriedade para falar sobre a educação nesta instituição.

TABELA Nº 20: Perfil dos alunos quanto ao gênero

Masculino	58
Feminino	44
Não informou	1
Total	103

Fonte: autora 2025.

A maioria dos alunos que participaram da pesquisa são do sexo masculino e apenas um não informou o gênero. Vale ressaltar que a pesquisadora esclareceu aos alunos que não era uma obrigatoriedade o preenchimento dessa pergunta por conta que esse dado não influenciaria no resultado da pesquisa quanto aos objetivos pré estabelecidos na investigação.

TABELA Nº 21: Perfil dos alunos quanto a idade

16 anos	17 anos	18 anos	19 anos	20 anos	Mais de 20 anos	Não informou	Total
05	29	45	13	06	04	01	103

Fonte: autora 2025.

A faixa etária dos alunos que participaram desta pesquisa está numa média de 17 e 18 anos, portanto dentro da idade que os alunos concluem o ensino médio no Brasil. Os maiores de 20 são: um de 21 anos, dois de 30 anos e uma senhora de 64 anos.

Sobre os alunos maiores de 20 anos no turno da tarde, se esclarece nesse estudo que o motivo foi a retirada do transporte que trazia alunos da comunidade Enalco – localizada na zona rural do município, para estudarem a noite. Os alunos que estudam a noite são alunos, em sua maioria oriundos da EJA que significa Educação de Jovens e Adultos. E com a ausência desse transporte da noite e a continuidade do outro ônibus da tarde para o município, os alunos maiores começaram a frequentar as aulas no todo vespertino junto com os alunos mais novos.

TABELA Nº 22: Perfil dos alunos. Turno.

Manhã	39
Tarde	63
Não informou	01
Total	103

Fonte: autora 2025.

A tabela 19 demonstra que a maior parte de alunos que participou da pesquisa foram os alunos da tarde. Esse fator é explicado pelo motivo dos alunos da manhã estarem em período de avaliações, portanto saíam mais cedo da escola, o que dificultava o encontro entre eles e a pesquisadora, pois ela só poderia chegar na escola após às 11h por causa do seu trabalho.

3.2 - Quanto ao modelo de gestão escolar da Escola Irmã Agnes Vincquier.

3.2.1 - Entrevistas a gestores e coordenadores.

Em relação ao modelo de gestão escolar da Escola Irmã Agnes Vincquier, a pesquisa alcançou vice gestores, coordenadores, professores, pais de alunos e alunos para saber a opinião dessas categorias e chegar a uma conclusão ao final dessa investigação.

Para iniciar essa discussão, é necessário fazer o comentário de Oliveira (2015, pp 87,88) que fala sobre a substituição de antigos planejamentos centralizados, sem a participação da comunidade por formas de gerir mais flexibilizadas que não ignoram as categorias da escola tão importantes nesse processo de gestão.

Com a finalidade de investigar qual o modelo de gestão da escola, foram elaboradas algumas perguntas para os vice-gestores e aos coordenadores pedagógicos. A primeira pergunta foi sobre a opinião de cada um a respeito do modelo de gestão da escola investigada.

De acordo com o VG2 (2024): “O modelo de gestão é democrático formalmente, porém, falta mais diálogo e critérios claros para a tomada de decisões baseadas em ampla discussão entre os profissionais da educação”. Percebe-se com essa fala que é preciso ouvir os demais profissionais para tomar decisões baseadas em critérios.

A C2 (2024) acredita que a atual gestão não respeita a opinião dos componentes da equipe gestora e é centralizadora.

Ao analisar as respostas dos vice-gestores e dos coordenadores pedagógicos, percebe-se claramente a ânsia por uma gestão com mais diálogo e tomada de decisões com consenso de todos ou da maioria dos profissionais da escola.

Quando perguntado aos gestores se eles consideram sua gestão democrática, os dois respondem que sim e a VG1 (2024) acrescenta: “Sim, na medida do possível, pois quando as imposições vêm de “cima”, não podemos fazer nada. Enquanto o VG2 (2024) diz: “Sim, pois procuro ouvir as opiniões diversas, abrir espaço para o debate e procurar consenso. Procuro aprender com erros para melhorar, ser propositivo e dividir tarefas.”

Quando perguntado aos coordenadores sobre a participação dos variados profissionais na tomada de decisões, os coordenadores são unânimes na resposta negativa. E a C2 (2024) acrescenta ainda que as decisões são impostas pela gestão.

Na entrevista existe o questionamento aos coordenadores em relação as ações da escola serem realizadas de forma colaborativa. Enquanto o C1 (2024) responde: “parcialmente”, a C2 (2024) acrescenta:

“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.”

Pelo que se percebe, a colaboração poderia ocorrer com mais amplitude de participação dos funcionários, se a gestão tomasse a iniciativa de reunir com os coordenadores frequentemente para juntos organizarem as ações com o envolvimento de todos.

Para os vice-gestores a pergunta é sobre haver ou não o compartilhamento dos avanços e dos problemas de aprendizagem dos alunos com o CE e comunidade escolar. A resposta da V1 (2024) foi: “Sim, através do conselho de classe e conversa com pais e/ou responsáveis”. Já a resposta do VG2 (2024) foi: “Com os estudantes e com os profissionais da educação sim. Com os pais também, porém não com a mesma frequência. Com o CE pouco, pois está em processo de reestruturação.”

Após analisar essas repostas, percebe-se a preocupação com a socialização dos avanços e dificuldades no processo ensino aprendizagem com os profissionais da educação e com os pais de alunos, inclusive com conselhos de classe que servem para discutir os problemas e encontrar soluções para resolvê-los. Porém, reunir com o CE seria importantíssimo, já que este é um órgão que tem caráter propositivo e deliberativo e poderia fazer intervenções necessárias para melhorar o resultado ao final do ano letivo.

Para vice gestores e coordenadores pedagógicos foi elaborada a seguinte pergunta: Você acredita que o envolvimento de toda a comunidade escolar pode melhorar os índices de desempenho? O C1 (2024) e os vice gestores responderam apenas: “Sim”. No entanto a C2 (2024) enfatizou: “Sim, pois com certeza, o envolvimento de todos desperta o interesse dos alunos em se tornarem protagonistas de sua própria aprendizagem pois ao perceberem o engajamento de todos os profissionais e seus esforços para realizarem ações, projetos também contribui para o engajamento dos alunos.”

A análise da fala da C2 (2024) é que à medida que os alunos percebem o engajamento de todos os profissionais para realizarem os projetos e ações da escola, tornam-se mais esforçados em desenvolver suas atividades com eficácia.

Quando foi perguntado se a opinião dos conselheiros escolares e comunidade escolar devam ser levadas em consideração antes da tomada de decisões, todos respondem afirmativamente e a C2 (2024) acrescenta que considera muito importante ouvir a comunidade e CE para juntos tomarem as melhores decisões. Essa fala demonstra que se preza por uma gestão democrática e participativa na escola pesquisada.

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.

Quando indagados se concordavam que as opiniões dos conselheiros escolares e da comunidade escolar devam ser levadas em consideração antes da tomada de decisões, todos responderam que sim. Porém, ao serem indagados sobre a mobilização do CE e

comunidade escolar para elaboração, execução, monitoramento e avaliação do PPP, as respostas variaram, um coordenador respondeu que sim, um vice gestor respondeu que acredita não ter tido mobilização e acrescenta que escreveu um texto para o PPP. Já a outra vice gestora disse que não mobilizam a escola toda, porém convidam os professores e funcionários para tratar dessa pauta. A resposta da C2 (2024) foi:

“Não. Infelizmente, o gestor tem mobilizado a comunidade escolar de forma inadequada. A revisão ou elaboração do PPP com a comunidade escolar é de grande relevância, porém, esta instituição restringe muito e vem distribuindo por tópicos ou temas e subtemas, dividindo as responsabilidades para um pequeno grupo de profissionais de forma muito restrita. E não tem compartilhado na comunidade escolar como tem finalizado este documento tão importante para o fazer pedagógico dessa escola”.

A fala da coordenadora deixa evidente que a elaboração do documento foi fragmentada sem uma reunião com a comunidade escolar e CE para discutirem pontos positivos e negativos e elencarem prioridades a serem alcançadas em um determinado tempo com objetivos e metas pré estabelecidas. Ao contrário, algumas pessoas fizeram um pouco separadamente e o gestor finalizou sem socializar com os demais interessados. O que indica ausência de comunicação e transparência, bem como a ausência de oportunidade da participação de todos nesse processo tão importante para o processo ensino aprendizagem.

Referente à participação da comunidade escolar ao processo ensino aprendizagem, Oliveira (2003, p. 144), declara:

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 declaração serve para orientar o desempenho de uma gestão escolar democrática que seja pautada no respeito aos atores envolvidos no fazer pedagógico,

ouvindo suas opiniões e distribuindo funções dentro das ações a serem desenvolvidas na escola para que todos se sintam parte dos avanços e responsáveis por pensar em ações com intuito de melhorar a qualidade de ensino.

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.

Como o PPP é um documento que deve ser construído, executado, monitorado e avaliado com a participação dos diversos atores da escola, foi elaborada uma questão aos vice-gestores para saber quantas reuniões foram organizadas para discutir essa temática, um deles respondeu que foram mais de cinco reuniões. Em relação a pergunta se existe um cronograma de reuniões com o CE para tratarem das pautas da escola, a resposta foi que não existe e a VG1 (2024) enfatizou: “Não. Só quando há necessidade.” Ao responder à pergunta: Como você percebe o seu CE? Os vice-gestores responderam que é pouco participativo. A C2 (2024) respondeu: “Não teve atuação em 2024” e o C1 (2024) respondeu: “Parcialmente atuante”.

A seguinte pergunta foi elaborada aos coordenadores: Com que frequência ocorrem as reuniões do conselho escolar? E a resposta do C1 (2024) foi concisa: “Não teve reunião em 2024.” No entanto ao responder esse questionamento a C2 (2024) comenta:

“Não há reuniões com os conselheiros para a tomada de decisões, alguns membros apenas assinam cheque ou autorizam a liberação do dinheiro pelo aplicativo, somente o diretor decide o que compra sem ouvir os membros, pois não existe convocação, nem participação dos membros nas tomadas de decisão.”

Ao analisar a resposta acima, conclui-se que, apesar de possuir algumas características de gestão escolar democrática, a gestão atual da Escola Irmã Agnes Vincquier não está centralizada na mão do gestor que, inclusive, toma decisões que

envolvem o financeiro sem convocar os membros do CE para comunicar, socializar ou ouvir suas opiniões. O que caracteriza uma gestão centralizadora e antidemocrática.

3.2.2 – Resumo da análise do objetivo em relação ao modelo de gestão da escola

Diante do exposto, 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 é que, de acordo com as falas, a gestão 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.

3.3 - Referente a opinião dos docentes sobre como o modelo de gestão influi em sua prática docente.

3.3.1 - Questionários a docentes.

Com o objetivo de conhecer a opinião dos docentes sobre como o modelo de gestão influi em sua prática docente, a pesquisadora elaborou um questionário com 23 perguntas.

Na tabela a seguir, seguem as perguntas:

TABELA Nº 23: Perguntas aos professores.

Nº	Perguntas
01	Você considera que o PPP (Projeto Político Pedagógico) é importante para a melhoria do processo ensino aprendizagem?
02	Enquanto professor (a), você percebe que há dificuldades em reunir a comunidade escolar para as discussões sobre o PPP e outras pautas da escola?
03	O Conselho escolar participa da elaboração, execução e avaliação do PPP na escola?
04	Há regularidade de reuniões da equipe para análise do PPP?
05	A Gestão escolar segue um calendário de reuniões com os docentes e CE (Conselho Escolar) para avaliação e monitoramento do PPP?
06	A Gestão escolar promove encontros frequentes com os responsáveis pelas ações do PPP para analisá-lo.
07	Nas reuniões com os docentes são mencionados na pauta as possíveis dificuldades do processo ensino-aprendizagem?
08	A gestão escolar leva em consideração as opiniões dos docentes para melhoria do processo ensino-aprendizagem?
09	Você participa dos encontros de ATP (Acompanhamento do Trabalho Pedagógico)?
10	Nas reuniões com os coordenadores de área, há sugestões de metodologias inovadoras?
11	Você concorda que a forma de gerir a escola em que você trabalha seja uma gestão democrática?
12	A Gestão Escolar sempre leva em consideração as ideias e sugestões dos docentes para a melhoria da gestão escolar?
13	Na escola em que você trabalha, existem momentos de formação sobre metodologias inovadoras?
14	Os responsáveis pelas ações do PPP são sempre compromissados e cumpridores de suas funções?
15	A Gestão Escolar Democrática e Participativa facilita o Processo Ensino-Aprendizagem?

16	A Gestão Escolar Democrática e Participativa atrapalha a equipe gestora no desenvolvimento de um bom trabalho?
17	A gestão da escola promove ações que favoreçam a participação da família na escola?
18	A família geralmente participa das ações da escola?
19	Na sua opinião o PPP contribui para a melhoria da Gestão Escolar?
20	Na sua opinião uma escola pode funcionar perfeitamente sem um PPP elaborado de forma participativa e democrática?
21	Na sua opinião, a escuta dos alunos é importante para a melhoria da qualidade de ensino aprendizagem?
22	A opinião dos pais de alunos é importante para a melhoria da qualidade de ensino aprendizagem?
23	A metodologia dos docentes influencia na melhoria da qualidade de ensino aprendizagem?

Fonte: autora 2025.

Todas as perguntas foram elaboradas com o propósito de responder ao objetivo da pesquisa quanto a influência do modelo de gestão da escola na influência do trabalho docente. Abaixo a tabela com os percentuais das respostas dos professores:

TABELA Nº 24: Análise das respostas dos professores quanto aos percentuais.

Perguntas	Respostas				
	Sempre	Na maioria das vezes	Às vezes	Nunca	N.D.A
P 01	60,9%	26,1%	13,0%	0,0%	0,0%
P 02	8,7%	47,8%	39,1%	0,0%	0,0%
P 03	8,7%	30,4%	47,8%	13,0%	0,0%
P 04	4,3%	8,7%	43,5%	26,1%	17,4
P 05	17,4%	4,3%	30,4%	43,5%	4,3%
P 06	13,0%	8,7%	34,8%	34,8%	8,7%
P 07	30,4%	39,1%	26,1%	0,0%	4,3%
P 08	8,7%	30,4%	52,2%	8,7%	0,0%
P 09	34,8%	39,1%	17,4%	4,3%	4,3%

P 10	17,4%	56,5%	21,7%	0,0%	4,3%
P 11	34,8%	8,7%	39,1%	13,0%	4,3%
P 12	8,7%	17,4%	47,8%	17,4%	0,0%
P 13	8,7%	17,4%	52,2%	13,0%	8,7%
P 14	8,7%	34,8%	34,8%	21,7%	0,0%
P 15	69,6%	8,7%	8,7%	13,0%	0,0%
P 16	8,7%	17,4%	56,5%	17,4%	0,0%
P 17	60,9%	17,4%	13,0%	8,7%	0,0%
P 18	8,7%	30,4%	39,1%	21,7%	0,0%
P 19	65,2%	21,7%	13,0%	0,0%	0,0%
P 20	87,0%	13,0%	0,0%	0,0%	0,0%
P 21	87,0%	13,0%	0,0%	0,0%	0,0%
P 22	73,9%	17,4%	8,7%	0,0%	0,0%
P 23	87,0%	13,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: autora 2025.

Em relação à pergunta se os professores consideram o PPP importante para a melhoria do processo ensino aprendizagem, aproximadamente 70% dos professores responderam sempre, seguidos de mais de 26% das respostas na maioria das vezes. Esse resultado comprova o quanto os professores dessa escola vislumbram essa ferramenta com “bons olhos”, sobre a organização das ações voltadas ao atendimento das reais necessidades dos alunos. Ao serem indagados sobre perceberem que há dificuldades em reunir a comunidade escolar para as discussões sobre o PPP e outras pautas da escola, os professores, em sua maioria responderam que na maioria das vezes e às vezes percebem essa dificuldade.

A respeito das seguintes perguntas: O Conselho escolar participa da elaboração, execução e avaliação do PPP na escola? Há regularidade de reuniões da equipe para análise do PPP? A maioria dos professores responderam às vezes. Para a primeira pergunta foram aproximadamente 48% e para a segunda pergunta, cerca de 44% marcaram essa opção no questionário. Porém para a resposta nunca, houveram 13% e 26,1% para a primeira e segunda pergunta respectivamente, o que indica um ponto negativo para a gestão. Para tirar a dúvida sobre a regularidade de reuniões da equipe e

sobre a participação do CE nesse processo, há uma outra pergunta: A Gestão escolar segue um calendário de reuniões com os docentes e CE (Conselho Escolar) para avaliação e monitoramento do PPP?

Cerca de 17,4% dos professores responderam que sempre segue, porém 43,5% optaram por responder nunca, o que indica que ou a maioria não sabe desse calendário de reuniões ou realmente, ele não existe. Se existe e não sabem, é porque está havendo um problema de comunicação, ou até mesmo ausência de convites por parte da gestão.

De acordo com 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.

Após a fala da autora e as respostas dos professores, é possível fazer uma reflexão a respeito da importância de incluir os docentes em uma discussão sobre o projeto político pedagógico da escola. Nota-se a existência de uma problemática sobre a organização de um cronograma de reuniões com CE e a convocação/convite para o corpo docente da escola com a finalidade de juntos com a equipe gestora possam discutir o pedagógico da escola, identificar e propor solução para os problemas encontrados no contexto escolar. Essa prática precisa ser contínua e a gestão, ao que tudo indica está cometendo uma falha gravíssima por não manter essa regularidade de diálogo com professores e CE.

Em relação a pergunta: A Gestão escolar promove encontros frequentes com os responsáveis pelas ações do PPP para analisá-lo, mais uma vez, uma quantidade bem expressiva de professores que correspondem a quase 35,0% dos participantes da pergunta, responderam que esses encontros nunca são frequentes, embora a mesma quantidade

responda às vezes, pode-se entender que não reúnem com os responsáveis pelas ações do PPP com a frequência ideal para, no mínimo afirmar a legitimidade do documento.

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.

Como forma de consolidar as respostas dos professores sobre atos de responsabilidade e compromisso com o processo ensino aprendizagem, foi elaborada a seguinte pergunta: A gestão escolar leva em consideração as opiniões dos docentes para melhoria do processo ensino-aprendizagem? Nas respostas dos questionários, 30,4% e 52,2% dos professores responderam na maioria das vezes e às vezes respectivamente. O que pressupõe um resultado positivo sobre o respeito às opiniões dos docentes para a melhoria do processo ensino aprendizagem dessa escola.

A questão 09 e 10 que foi elaborada com o intuito de verificar se os professores participam dos encontros de ATP e se nesses encontros, os coordenadores de áreas dão sugestões de aulas inovadoras, as respostas para a primeira pergunta foram de 34,5% para sempre e 39,1% na maioria das vezes. Uma soma de 73,6% de professores bem frequentes nesses momentos de planejamento pedagógico. O que complementa esse ponto positivo da escola, são as respostas em relação as práticas inovadoras sugeridas pelos coordenadores de área que chega a quase 57,0% de resposta na maioria das vezes que somadas com as respostas de sempre que foram mais de 17,0%, são aproximadamente 74% que dão essa resposta positiva. Vale ressaltar que nenhum dos professores responderam nunca para essa pergunta, sinalizando que nesse aspecto há uma satisfação dos professores da Escola Irmã Agnes Vincquier.

Quanto ao questionamento se concordam que a forma de gerir a escola em que você trabalha seja uma gestão democrática, 39,1% dos professores responderam as vezes, 34,8%: sempre, 8,7% na maioria das vezes. Ou seja, a maioria concorda que a gestão seja democrática, porém 13,0% que corresponde a 3 professores responderam que nunca

concordam. Esse é um ponto negativo. E na pergunta pra saber se a equipe gestora leva em consideração as opiniões dos docentes para a melhoria da gestão escolar, 47,0% dos professores consideram que às vezes suas opiniões são levadas em consideração, porém 17,4% respondem na opção nunca.

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 fala de Oliveira (2015) é bem clara em relação a criação de novas formas da organização de trabalho na escola, que não seja pautada na forma centralizada de antigamente, onde só o da mais alta patente tomava as decisões, enfatiza a inovação de forma coletiva para melhorar a qualidade de ensino.

Após essas perguntas sobre gestão democrática a pesquisadora indaga se existem momentos de formação com os professores sobre práticas inovadoras. Sobre esse aspecto, 52,2% afirmam que às vezes isso acontece, 17,4% responderam que ocorre na maioria das vezes e 8,7% dizem sempre acontecer. Ao que tudo indica, essa escola apresenta compromisso com a questão pedagógica e tem como estratégia de melhoria do trabalho docente as formações continuadas dedicadas a implementação de práticas inovadoras.

Em relação à pergunta se os responsáveis pelas ações do PPP serem compromissados e cumpridores de sua função, os professores empatam no percentual de quase 35% respondendo na maioria das vezes e às vezes. No entanto ainda há 21,7% dos professores que responderam nunca. Isso pode indicar ou que não há responsáveis pelas ações do PPP ou que essas pessoas não são cumpridoras do seu dever, mas se o leitor levar em consideração as respostas dos professores a respeito da participação deles na

gestão e no planejamento das ações, que não foram divididas as tarefas entre as pessoas da escola para atuarem como coordenadores e /ou responsáveis pelos projetos.

A pesquisadora ainda questionou os professores sobre gestão escolar democrática e participativa. Na primeira pergunta ela quer saber se os professores concordam que esse modelo de gestão facilita o processo ensino aprendizagem e em seguida questiona se gestão escolar democrática e participativa atrapalha a equipe gestora no desenvolvimento de um bom trabalho.

Cerca de 70,0% dos professores responderam que esse modelo de gestão escolar democrática e participativa sempre facilita o processo de ensino aprendizagem, porém 56,5% responderam que às vezes esse modelo de gestão atrapalha a equipe gestora no desenvolvimento de um bom trabalho.

Outro questionamento que busca entender se o modelo de gestão da E.E.E.M. Irmão Agnes Vincquier é realmente democrático e participativo é quando a pesquisadora pergunta aos professores se a equipe gestora promove ações que favoreçam a participação da família na escola. E aproximadamente 70% respondem que sempre ocorre essa iniciativa e outros 17,4% respondem na maioria das vezes, o que sinaliza que apesar de não terem muita participação na elaboração do PPP, as ações são promovidas com o intuito de fazer com que as famílias participem. Com a intenção de descobrir se a escola consegue alcançar esse objetivo, foi elaborada a seguinte pergunta: As famílias geralmente participam das ações da escola? Ao que se obteve de dezoito (18) professores uma resposta afirmativa – sempre, na maioria das vezes e às vezes. E cinco (5) docentes responderam que nunca as famílias participam.

Outra pergunta aos professores foi: Na sua opinião o PPP contribui para a melhoria da gestão escolar? Algo que chama atenção é que nenhum dos professores respondeu nunca e 65,2% disseram que o projeto político pedagógico sempre contribui para a melhoria da gestão escolar. e quando indagados se uma escola pode funcionar sem um PPP elaborado de forma democrática, 87% responderam que sempre e 13,0% disseram que na maioria das vezes pode sim. O que indica que os docentes dessa escola comungam do mesmo pensamento de que a escola não necessita fazer escuta da comunidade escolar para elaborar esse documento tão importante para nortear os trabalhos da gestão. O que de certa forma vêm se contradizer quando 87,0% e 13,0% dos professores responderam respectivamente que sempre e na maioria das vezes, a escuta

dos alunos é importante para a melhoria do ensino aprendizagem. E quando questionados se consideram importante ouvir a opinião dos pais para a melhoria do processo ensino aprendizagem, também afirmam que concordam quando respondem: 73,9%, 17,4% e 8,7% respectivamente sempre, na maioria das vezes e às vezes. O que pode ser entendido como uma ausência de esclarecimento da importância de um PPP elaborado com a participação dos pais e alunos dessa escola como atores capazes de identificar problemas e sugerir soluções para a melhoria da qualidade de ensino, além de se sentirem atuantes neste importante processo. Essa análise se consolida com a fala de Lück (2011, p. 57) que explana:

“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.”

E para finalizar, houve uma última pergunta, cuja foi respondida por 87,0% dos professores e 13,0% como sempre e na maioria das vezes a metodologia dos docentes influencia na qualidade do processo ensino aprendizagem. Com esse resultado, o leitor pode compreender a consciência dos professores em relação a inovar as metodologias e demonstrar empenho em possibilitar ao aluno a obtenção de resultados positivos ao final do ano letivo e/ou mesmo ao final do nível médio.

3.3.2 – Resumo do objetivo 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.

3.4 – Sobre o nível de satisfação das famílias com a gestão escolar.

3.4.1 Questionários a famílias.

Com o intuito de identificar o nível de satisfação dos pais de alunos com a gestão escolar, foi elaborado um questionário com 12 perguntas. Abaixo, seguem as perguntas:

TABELA Nº 25: Perguntas aos pais de alunos.

Nº	Perguntas
01	Já participou de reuniões sobre projeto político pedagógico?
02	Pode manifestar a sua opinião sobre as decisões da escola?
03	Participa dos eventos promovidas pela escola (Feiras, jogos, palestras e assembleias, e etc.)?
04	Na sua opinião, a gestão da escola desenvolve um bom trabalho?
05	Na sua opinião, a coordenação pedagógica da escola desenvolve um bom trabalho?
06	Na sua opinião, os docentes da escola desenvolvem um bom trabalho?
07	Na sua opinião, a forma de avaliar da Escola Irmã Agnes Vincquier funciona de forma positiva?
08	Você já participou de reuniões para discutir sobre planejamento de ações da escola e/ou sobre PPP (Projeto Político Pedagógico)?
09	A equipe gestora procura ouvir a opinião dos pais de alunos sobre as situações da escola?

10	Você percebe que a qualidade de ensino dessa escola seja satisfatória?
11	Você considera que a escola segue uma concepção de gestão democrática e participativa?
12	Os pais são convidados a participar das reuniões na escola para sugestão de ideias antes das tomadas de decisões?

Fonte: autora 2025.

As perguntas foram pensadas de acordo com os objetivos específico da pesquisa, especialmente sobre o nível de satisfação das famílias com a gestão escolar da instituição pesquisada onde seus filhos estudam há quase 3 anos. Abaixo segue a tabela com o percentual das respostas para cada pergunta elaborada para fins de investigação científica.

TABELA Nº 26: Análise das resposta dos pais. Quanto à porcentagem.

Perguntas	Respostas				
	Sempre	Regularmente	Às vezes	Nunca	N.D.A
P 01	20%	10%	22,5%	40%	7,5%
P 02	15%	20%	47,5%	5%	12,5%
P 03	7,5%	25,0%	50,0%	12,5%	5,0%
P 04	25,0	62,5	12,5	0%	0%
P 05	40%	60%	0%	0%	0%
P 06	22,5%	65%	12,5%	0%	0%
P 07	30%	45%	25%	0%	0%
P 08	2,5%	5,0%	22,5%	57,5%	2,5%
P 09	37,5%	25%	25%	5%	7,5%
P 10	27,5	52,5%	20%	0%	0%
P 11	25%	45%	25%	2,5%	2,5%
P 12	27,5%	45%	2,5%	12,5%	12,5%

Fonte: autor 2025.

Apesar de 62% dos pais responderem que regularmente a gestão escolar desenvolve um bom trabalho, nas perguntas 1 e 8 sobre a participação deles em reuniões

sobre PPP e planejamento, as respostas na tabela demonstram 40% e 57% respectivamente afirmando que nunca participaram desses momentos na escola.

Em relação ao trabalho da coordenação, o índice de aprovação por parte dos pais é muito boa, pois 40% consideram que os coordenadores pedagógicos sempre desenvolvem um bom trabalho e 60% acreditam que regularmente o trabalho é bem desempenhado.

Sobre a gestão ouvir as opiniões dos pais de alunos a respeito das situações da escola, as famílias responderam: 37,5%, 25%, 25%, 5% e 7,5% respectivamente para sempre, regularmente, às vezes, nunca e nenhuma das alternativas. Isso demonstra que, apesar de alguns pais de alunos responderem nunca serem ouvidos pela gestão, a maioria, mesmo que às vezes, considera-se participante das situações existentes na escola.

Quando indagados a respeito do modelo de gestão da escola se é democrático ou não, nas respostas da pergunta 11 que tratam desse assunto, nota-se que 25% disseram que sempre percebe que o modelo de gestão da escola é democrático, embora 2,5% respondem que nunca é democrática. E sobre a participação dos pais nas tomadas de decisão o percentual de 12,5% de respostas negativas, somadas às 12,5% que responderam nenhuma das alternativas é bem relevante em uma análise de dados e apontam para um resultado em que não há uma maioria de pais participantes das tomadas de decisão juntamente com a gestão.

3.4.2 - Resumo da análise do objetivo quanto ao nível de satisfação das famílias em relação à gestão escolar.

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.

3.5 – Em relação a participação da comunidade escolar no ato de planejar.

3.5.1 - Entrevistas a coordenadores e vice gestores.

Na entrevista aos Coordenadores, 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”.

A VG1 (2024) respondeu: “O PPP não, mas o Plano de ação estamos revisando.” E o VG2 (2024) acredita que pode ser construído de forma mais participativa. É notável nas respostas que o PPP não foi revisado de acordo com as reais necessidades da escola e tampoco foi feita a avaliação das ações que, segundo uma coordenadora da escola, estão ocorrendo de forma aleatória sem um planejamento prévio e sem a participação de uma reflexão dos envolvidos no processo para que estes, possam fazer as alterações necessárias e propor melhorias educacionais como ressalta Dalberio (2011, p. 90):

Ressaltamos que, no processo de discussão favorecido pela gestão democrática, no processo de construção do Projeto Político-pedagógico, acontece o repensar sobre a prática, os atores se descobrem como sujeitos de uma prática intencionada, com oportunidade de combinar o seu fazer pedagógico com a sua reflexão. E pensar sobre a prática implica buscar alternativas para as mudanças, tomar decisões para a inovação da prática educacional. Nesse sentido, a ação pedagógica poderá se consolidar realmente numa práxis transformadora.

Aos Coordenadores e vice gestores, a pesquisadora perguntou qual a opinião deles a respeito da importância do PPP para melhorar os índices de desempenho dos alunos. Vale ressaltar aqui a resposta do C2 (2024):

“Através do PPP, a escola tem visão geral do desenvolvimento da aprendizagem, dos resultados, dos processos de avaliação adotados, da proposta curricular e dos

projetos, o que permite uma reflexão coletiva das decisões que visam transformar o cotidiano escolar.”

O VG1 (2024) respondeu: “É muito importante, pois o mesmo é planejado para melhorar o desempenho dos alunos”. E o VG2 (2024) respondeu:

“As regras da escola devem ser debatidas, construídas e combinadas com a participação dos estudantes e pais. E a dinâmica do aprendizado, atividades e avaliação devem ser debatidas, construídas e combinadas com a participação de toda comunidade escolar.”

A análise dessa questão não deixa dúvida sobre o consenso de todos os entrevistadas em relação a importância que o PPP tem na contribuição da melhoria dos índices de desempenho do aluno e está presente na fala de todos o quanto é importante o debate de forma coletiva com o envolvimento de toda a comunidade escolar. No entanto, quando é indagado se já houve reunião com os pais de alunos e comunidade para explicar o que é e para que serve um PPP, o C1 (2024) respondeu que sim, porém parcialmente, a VG1 (2024) disse que houve uma reunião. O VG2 (2024) falou que não houve. Porém a C2 (2024) respondeu: “Em 2023 e 2024 não foi realizado a apresentação para a comunidade.” Dessa forma conclui-se que a ausência de reuniões com as famílias e comunidade escolar para explicar sobre o projeto é uma realidade nessa escola. O que se confirma logo após a análise das respostas em relação a dificuldade que a gestão tem de trazer a família para participar das atividades da escola o VG2 (2024) responde que as reuniões gerais reúnem em média apenas 25% dos pais dos estudantes, enquanto que a VG2 (2024) responde: “Tem o projeto Família na Escola, mas alguns que mais precisam comparecer, não aparecem. Ainda é uma grande dificuldade.”

Ainda foi feita a pergunta: Com que frequência a gestão convida o CE para reuniões na escola? O VG2 (2024) respondeu: “Semestral” e a VG1 (2024) disse que convidam sempre que necessário. Ao perguntar se, nas pautas das reuniões com o CE, são mencionadas as possíveis dificuldades do processo ensino aprendizagem, os vice gestores e o C1 respondem que sim. No entanto, a resposta da coordenadora é bem mais detalhada. Resposta da C2 (2024): “Não. Pois não são realizadas reuniões para tomadas

de decisões referentes às necessidades da escola e nem discussões referentes ao processo de ensino aprendizagem perante o Conselho Escolar.”

A última fala da coordenadora expressa, além de uma resposta à pergunta, um complemento, pois ao dizer que não são realizadas reuniões para a tomada de decisões ao que se refere às necessidades da escola, ela acrescenta e enfatiza a ausência de discussões com o CE, inclusive sobre o processo ensino aprendizagem.

Quando fala em gestão educacional, Lück (2011) realiza uma reflexão sobre a importância de “uma aproximação na tomada de decisões entre os diferentes segmentos do conjunto e aproximação entre planejamento e ação, entre teoria e prática, entre atores e usuários.” A autora coloca a necessidade de alcançar todos os interessados em obter bons resultados na escola no momento de decisão. Porém as respostas dos entrevistados refletem a falta de um diretor com atitudes democráticas que utilize estratégias para incentivar a participação do CE e da comunidade escolar nas reuniões para discutir as pautas sobre o processo ensino aprendizagem com a finalidade de resolver as dificuldades.

3.5.2 – Resumo do objetivo sobre a participação da comunidade escolar no ato de planejar.

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.

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.

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.

3.6 – Sobre o nível de satisfação dos alunos em relação à sua participação na gestão.

3.6.1 - Questionário aos estudantes.

Para investigar sobre o nível de satisfação dos alunos em relação à sua participação na gestão da escola, foram elaboradas algumas perguntas fechadas e aplicadas aos alunos em forma de questionário. A seguir, a tabela com as perguntas aos alunos:

TABELA Nº 27: Tabela das perguntas aos alunos.

Nº	Perguntas
01	Já participou de reuniões sobre projeto político pedagógico?
02	Pode manifestar a sua opinião sobre as decisões da escola?
03	Você concorda com a forma de gestão desta escola?
04	Participa de palestras e assembleias promovidas pela escola?
05	Você concorda com a forma de condução da coordenação pedagógica da escola?
06	Na sua opinião, o corpo docente desta escola desenvolve um bom trabalho?
07	Na sua opinião, a Escola Irmã Agnes Vincquier possui uma avaliação adequada?
08	Você já participou de reuniões para discutir sobre planejamento de ações da escola ou sobre PPP?
09	A equipe gestora procura ouvir a opinião dos alunos sobre as situações da escola?
10	Você considera que essa escola possui qualidade de ensino?
11	Você considera que a escola segue uma concepção de gestão democrática e participativa?

12	Qual a participação dos alunos nas decisões da escola?
----	--

Fonte: autora 2025.

Todas as 12 perguntas elaboradas e aplicadas aos 103 alunos estão voltadas para a resposta do objetivo sobre a satisfação dos discentes em relação à sua participação na gestão da Escola Irmã Agnes Vincquier.

Em relação às perguntas elaboradas, algumas são direcionadas à investigação da satisfação dos alunos em relação ao desempenho da gestão escolar, outras estão voltadas à qualidade do trabalho e algumas estão relacionadas aos dois componentes. A seguir, a tabela com a os dados das análises:

TABELA Nº 28: Análise das respostas dos alunos. Quanto à porcentagem.

Perguntas	Respostas				
	Sempre	Regularmente	Às vezes	Nunca	N.D. A
P 01	1,9%	0,0%	11,7%	67,0%	19,4%
P 02	1,0%	11,7%	35,0%	45,6%	6,8%
P 03	33,0%	10,7%	43,7%	5,8%	6,8%
P 04	7,8%	42,7%	40,8%	5,8%	2,9%
P 05	10,7%	52,4%	23,3%	13,6%	0,0%
P 06	13,6%	49,5%	29,1%	7,8%	0,0%
P 07	15,5%	41,7%	36,9%	5,8%	0,0%
P 08	1,0%	2,9%	6,8%	82,5%	6,8%
P 09	3,9%	21,4%	24,3%	45,6%	4,9%
P 10	11,7%	38,8%	41,7%	5,8%	1,9%
P 11	11,7%	24,3%	39,8%	15,5%	8,7%
P 12	6,8%	18,4%	21,4%	52,4%	1,0%

Fonte: autor 2025.

Observa-se na tabela acima que as respostas em relação a participação dos alunos em reuniões sobre PPP, que a maioria dos alunos disseram que nunca participaram de nenhuma reunião sobre projeto político pedagógico e vinte (20) alunos nem sabem o que é, portanto, a dedução é que a gestão não costuma envolver os alunos na elaboração desse documento que deve nortear os trabalhos da escola de forma transparente e coletiva.

Percebe-se que quase 50% dos alunos responderam que nunca puderam manifestar a sua opinião sobre as decisões da escola. Esse percentual permite o entendimento de ausência das escutas dos discentes que devem ser realizadas como forma de desenvolver um plano de trabalho com foco no aluno e suas reais necessidades.

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.

Em relação a concordância dos alunos com a forma de gerir a escola, percebe-se que a maioria responde que às vezes que 6 responderam que nunca concordam. E apesar desses dados significarem um descontentamento, ainda assim 34 disseram que sempre concordam com a forma de gestão escolar dessa instituição.

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.”

Em diálogo com a citação sobre gestão democrática e sua relação com o resultado da pergunta aos alunos sobre a gestão escolar da instituição pesquisada, faz-se uma análise da necessidade de se implantar uma cultura de envolvimento dos alunos tanto nas tomadas de decisão, quanto na execução das ações como protagonistas de sua própria educação.

A tabela acima indica que apenas 5,8% dos alunos nunca participam de palestras e assembleias promovidas pela escola, o que demonstra que a maioria está bem engajada nas ações que são organizadas para esse público, pois os que sempre participam são 7,8%, os que participam regularmente chegam a quase 43,0% e aproximadamente 41,0% responderam que às vezes participam dessas ações.

De acordo com Cortella (2008, p. 49):

[...] o principal canal de conservação e inovação dos valores e conhecimentos são as *instituições sociais* como família e a igreja, o mercado profissional, a mídia, a escola, etc. [...] ao contrário dos outros seres vivos, nós, os humanos, dependemos profundamente de **processos educativos para nossa sobrevivência**, (não carregamos em nosso equipamento genético instruções suficientes para a produção da existência) e, desse prisma, a *Educação* é instrumento basilar para nós.

O autor refere-se à escola como base para a formação do ser humano com a finalidade de prepará-lo para a vida. E o fato de a escola promover assembleias e palestras aponta para um compromisso com os discentes sobre diversos temas que são transversais e precisam ser explanados para esse público e discutidos como forma de exercer a democracia.

Em relação a coordenação pedagógica da escola investigada, apenas 10,7% dos participantes da pesquisa, sempre concordam com a sua forma de conduzir os trabalhos, porém mais de 50%, ou seja, mais da metade dos alunos, responderam que regularmente concordam e apenas 13,6% nunca estão de acordo. Parece um número baixo se levar em consideração a quantidade de alunos que participaram da pesquisa, no entanto, não deixa de ser algo negativo. Essa é uma lacuna que precisa ser investigada para sanar qualquer problema que possa causar na melhoria da qualidade de ensino, uma vez que a coordenação pedagógica está diretamente ligada à gestão, aos docentes, professores e funcionários em geral e fazem parte da equipe gestora, auxiliando a gestão no plano de trabalho anual e coordenação geral dos trabalhos pedagógicos.

De acordo com Rosa, (2008. P. 185):

A coordenação pedagógica é a responsável pela harmonização dos recursos da escola a fim de fazer com que ela atinja o objetivo educacional proposto. A coordenação orienta, auxilia, apoia, corrige, colabora, acompanha as atividades pedagógicas”

Diante dessa premissa, pode-se afirmar que a maioria das ações desenvolvidas na escola estão sob a responsabilidade do corpo pedagógico, portanto exercem uma responsabilidade constante com o intuito de manter as pessoas satisfeitas, assim produzirão melhor e a tendência é que a qualidade de educação nessa escola cresça cada vez mais. E para complementar essa reflexão, Paro (2016. P. 44) afirma: “No processo pedagógico, também há uma espécie de saber, enquanto *saber fazer* que se incorpora aos métodos e técnicas de ensino.

Dos cento e três (103) alunos que participaram da pesquisa, apenas 7,8% não consideram bom o trabalho dos professores. O fato de 86,4% responderem regularmente é um ponto positivo, pois demonstra que a maioria está satisfeita com o corpo docente da escola, o que é um indicativo de que as aulas são planejadas e desenvolvidas de forma prazerosa, e não tediosas. O que pode proporcionar excelentes resultados no processo ensino-aprendizagem, podendo contribuir com o aumento do IDEB desta escola, bem como no índice de alunos concluintes e ingressantes nos processos seletivos de nível superior.

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

A escola é uma organização viva e dinâmica, que compartilha de uma totalidade social, e o seu projeto político-pedagógico deve ser também vivo e dinâmico, norteador de todo movimento escolar – seu plano global, seu plano de ensino, seu plano em torno das disciplinas e, inclusive, seu plano de aula. Em fidelidade ao conceito de formação, os sujeitos envolvidos – gestores, pais, professores e alunos – traduzem o projeto político pedagógico concretamente, visando à construção da formação humana. E a finalidade das mediações de ordem escolar tem como parâmetro, ou deveria ter, a própria formação.

Se os estudantes estão, em sua maioria, regularmente satisfeitos com o trabalho do corpo docente, é provável que a coordenação pedagógica, junto com os professores tenham planejado de acordo com o atual contexto e reais necessidades dos alunos com atividades atrativas visando essa formação humana.

A tabela mostra que às vezes, regularmente e sempre são as respostas mais utilizadas pelos alunos questionados a respeito da avaliação da Escola Irmã Agnes

Vincquier ser considerada como adequada. Essas respostas sinalizam que a forma de avaliar dessa instituição pode ser bem flexível e dinâmica para causar tamanha satisfação nos alunos que geralmente não gostam de avaliações.

Na tabela apresentada com a pergunta aos alunos se ele já participou de reuniões para discutir planejamento de ações da escola e sobre PPP, indubitavelmente o percentual de alunos que nunca participaram sinaliza a ausência de uma transparência na gestão escolar da Escola Irmã Agnes Vincquier, pois 82,5% dos participantes responderam nunca terem participado e 6,8% não sabem nem do que se trata. Ou seja, a pesquisa apresenta aproximadamente 90% de alunos que nunca participaram de nenhuma reunião com a pauta de planejamento de ações ou sobre projeto político pedagógico, o que é gravíssimo, pois a maioria dos participantes já estão há três (03) anos neste estabelecimento, tempo suficiente para terem sido envolvidos nesse processo de planejamento.

A participação dos alunos nesses processos é de extrema importância para que eles se sintam protagonistas de sua própria história, além de adquirir responsabilidade e compromisso com o próprio aprendizado. Pois esse sentimento de pertencimento tende a motivá-los em sua vida acadêmica e pessoal, uma boa influência para a vida profissional posteriormente.

Lück (2011, p. 23) diz:

Essa participação dá às pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados – portanto, construindo e conquistando sua autonomia. Daí porque a participação competente é o caminho para a construção da autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica de uma realidade e não apenas como um apêndice da mesma, ou um simples instrumento para realizar objetivos institucionais determinados por outros.

Mais uma vez, 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 45,6% que responderam nunca serem ouvidos pela gestão, aos quase 5,0%

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.

Essa questão foi elaborada pela pesquisadora com a intenção de descobrir se há participação dos alunos nas pesquisas de opinião relacionadas às diversas situações da instituição, sobretudo se existe momentos de socialização das dificuldades e das fortalezas dessa escola. E 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 haver até porque o PPP, que norteia os 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.

Ao analisar a tabela com as respostas dos alunos sobre a pergunta se concordam que a escola possui qualidade de ensino, 11,7% afirmaram responderam sempre, 38,8%, regularmente e 41,7 às vezes. Essa tabulação demonstra que, segundo os alunos envolvidos na pesquisa, a escola possui uma boa qualidade de ensino e não contradiz a concordância dos mesmos alunos que responderam de forma positiva em relação ao desempenho do trabalho dos professores, da coordenação pedagógica e em relação às avaliações.

De acordo com Paro (2015, p. 67):

A ação da escola e de seus educadores reveste-se assim de uma complexidade ímpar que exige condições de trabalho adequadas tanto aos aspectos políticos quanto aos técnicos. Os primeiros dizem respeito, acima de tudo, à liberdade e à autonomia de professores e demais educadores escolares para planejarem e organizarem suas atividades de acordo com as peculiaridades de seus alunos, do currículo envolvido e da especificidade do trabalho pedagógico. Os aspectos técnicos, por sua vez, têm a ver com todas as condições materiais e institucionais necessárias ao desenvolvimento da ação pedagógica, indo desde recursos didáticos, material escolar, mobiliário, salas e ambientes disponíveis, passando

por remuneração satisfatória e formação permanente adequada, até os espaços e tempos reservados para a troca de experiências com colegas de trabalho e compartilhamento de experiências com a comunidade.

A citação acima, dialogada com o resultado das perguntas em relação à satisfação dos alunos sobre a qualidade de ensino, faz uma reflexão bem detalhada dos diferentes fatores que influenciam nesse processo de ensino aprendizagem que perpassam desde os aspectos políticos, como a liberdade e autonomia de professores para se planejarem até os aspectos técnicos e espaços e condições dignas de trabalho.

Quando interrogados se consideram que a escola segue uma concepção de gestão democrática e participativa, 39,8% dos alunos respondem às vezes e 24,3% regularmente o que dar a entender que há um meio termo nessa questão. 8,7% não sabem, aproximadamente 12% responderam que sempre consideram e 15,5% afirmaram que nunca consideram. Esse último percentual é bem negativo e aponta para algo que precisa ser melhorado na gestão para que esta seja mais descentralizada e consiga trazer todos os atores para o planejamento desta unidade de ensino.

A escola deve ser aberta ao diálogo onde as pessoas, os alunos possam expressar as suas angústias e seus anseios, fazendo assim o uso de sua cidadania pautada nas legislações brasileiras que estabelecem que haja uma gestão escolar democrática e participativa. Para subsidiar essa afirmação, Veiga (2012, p. 109), afirma:

As escolas têm reconhecido o poder das leis, e estas estão sendo socialmente legitimadas por toda sociedade. Faltam para grande parte da comunidade escolar, condições de criticar, de distinguir o que a legislação traz para a educação dos seus filhos, aspectos em que as leis avançam e onde elas regridem. Porém, esse espaço de discussão e compreensão está longe de ser atingido.

Essa pergunta se compara a outra que trata de saber se a opinião dos alunos é levada em consideração pela gestão e não contradiz as respostas tabuladas anteriormente, pois novamente mais da metade dos alunos, cerca de 52,4%, respondem que nunca participam das tomadas de decisão dessa escola. De cento e três (103) alunos participantes da pesquisa, cinquenta e quatro (54) disseram nunca terem participado de tomada de

decisões e 1 respondeu não saber do que se trata. Essa não é uma característica de gestão escolar democrática e participativa que deveria envolver os alunos desde a elaboração do PPP até sua execução e avaliação.

Conforme assegura Veiga (2012, pp. 117-118):

O projeto político-pedagógico assim entendido é um instrumento formativo e auxilia desenvolver uma ação coletiva, porque não se constroem projetos por decretos ou intervenções externas à escola. O projeto edifica-se com o próprio grupo de professores, alunos, pais, funcionários, representantes da comunidade no âmbito da prática pedagógica.

A escola em seu dia a dia é um espaço de inúmeras e diversificadas práticas que estão em permanente processo de construção e reconstrução. As práticas de gestão fazem parte da vida da escola contribuindo para o desenvolvimento democrático e a participação.

A citação de Veiga vem consolidar a necessidade de envolver todos os atores no projeto como forma de edifica-lo. E os alunos devem estar inseridos nesse processo coletivo como forma de contribuir para que esse espaço seja inclusivo e respeite as especificidades e peculiaridades existentes em âmbito educacional.

3.6.2 - Resumo do objetivo sobre o nível de satisfação dos alunos em relação à sua participação na gestão.

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 planejamento e outras situações, inclusive acreditam não terem suas opiniões respeitadas sobre as decisões da escola, ou seja, concordam com algumas formas de conduzirem a escola, no entanto, não demonstram satisfação sobre sua participação na gestão.

CONCLUSÃO

A gestão democrática da escola pública poderá constituir um caminho para a melhoria da qualidade do ensino, se for concebida como um mecanismo capaz de inovar as práticas pedagógicas da escola. (Veiga, 2012, p. 126).

As palavras da autora sobre gestão escolar democrática refletem as expectativas e inquietude da pesquisadora no início do estudo de caso sobre a E.E.E.M. Irmã Agnes Vincquier que tinha como objetivo precípua 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.

A esperança move os educadores e pesquisadores em geral a galgar por várias fases, inclusive de lutas sindicais e outros movimentos de educadores e de estudantes em busca de uma educação pública de qualidade que respeitasse a pluralidade e diversidade cultural e regional pautada na ética. Os movimentos sociais lutavam ainda por autonomia em relação à currículo, gestão de recursos materiais, financeiros e humanos tanto nas instituições, quanto nas redes de ensino.

Após vários protestos e reivindicações organizadas por sindicatos e outros movimentos de artistas, estudantes e profissionais da educação, entre outros, as autoridades governamentais foram coagidas a aprovar legislações específicas da educação como a LDB nº 9394/96 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional brasileira, bem como assegurar na CF o direito de todos à educação pública.

Vale salientar o PNE como uma dessas diretrizes nacionais que tem como principal objetivo, orientar a execução de políticas públicas educacionais no Brasil. O Plano Nacional da Educação tem como principais diretrizes: a erradicação do analfabetismo, a valorização dos profissionais da educação e a melhoria da qualidade de ensino, além de outras diretrizes, tais como: a garantia do direito à educação para todos os brasileiros.

Apesar do PNE ter sido promulgado em 2014, com vigência de dez (10) anos, ainda está prevalecendo até os dias atuais. É a Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014. O PNE (2014, p.43) apresenta dez diretrizes a serem cumpridas e estabelece em seu inciso VI: “promoção do princípio da gestão democrática do ensino público”.

Existe uma correlação do PNE (Plano Nacional de Educação) com os PEE (Plano Estadual de Educação) e PME (Plano Municipal de Educação), respectivamente, portanto deve existir um trabalho em rede desde o âmbito nacional até o âmbito municipal. E se a lei maior preconiza a promoção do princípio da gestão democrática do ensino público, as escolas públicas brasileiras devem desenvolver práticas de gestão escolar democrática e participativa.

Uma das estratégias apontadas como de fundamental importância para inserir representantes de todas as categorias da escola com o objetivo de possibilitar a participação dos diversos atores nas tomadas de decisão, é a criação dos CEs, um órgão de caráter deliberativo e propositivo que auxilia a gestão a ter autonomia, principalmente no que se refere ao planejamento.

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 que levariam ao resultado esperado. Tais questionamentos foram elencados da seguinte forma: 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 é 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 as 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 contrução. 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 planejamento e outras situações, inclusive acreditam não terem suas opiniões respeitadas sobre as decisões da escola, ou seja, concordam com algumas formas de conduzirem 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 compromissados 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). *Metodología 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.
- Aranda, T. J. C. (2016). *Metodología de la Investigación Científica*. Manual para Elaboración de Tesis y Trabajos de Investigación. Assunción. Paraguay. Marben Editora & Gráfica.
- Azevedo, F. (2010). *Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova*. (1932) E dos Educadores (1959). Editora: Massangana. Recife: Fundação Joaquim Nabuco.
- Betto, Frei. (2022). *Por uma Educação Crítica e Participativa*. – 1 ed. – Rio de Janeiro: Rocco.
- Brasil. (2014). *Plano Nacional da Educação 2014-2024 (PNE)*. Brasília. Câmara dos Deputados. Série Legislação. Edições Câmaras. < <http://pne.mec.gov.br/>> Acesso em julho de 2024.
- _____. (1998). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº1/92 a 57/2008, pelo Decreto nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. – Brasília: Senado Federal. Subsecretaria de Edições Técnicas, 2009. 512 p.
- _____. Lei Darcy Ribeiro (1996). *LDB: Diretrizes e Bases da Educação Nacional*: Lei 9.394, de 1996 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional; e legislação correlata. – 2. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados. Coordenação de Publicações, 2001. 102 p – (Série fontes de referência. Legislação: n. 38).
- Campos, C. (2010). *Gestão escolar e docência*. (Coleção Pedagogia e educação). São Paulo-São Paulo, Paulinas.
- Cortella, M. S. (2008). *A escola e o conhecimento: fundamentos epistemológicos e políticos*, II ed. São Paulo. Ed. Cortez.
- _____, M. S. (2014). *Pensatas Pedagógicas: Nós e a Escola: Agonias e Alegrias*. 2 ed. Petrópolis. Rio de Janeiro. Vozes.
- Dalberio, M. C. B. (2009). *Neoliberalismo, políticas educacionais e a gestão democrática na escola pública de qualidade*. São Paulo. Ed. Paulus.
- Ferreira, N. Aguiar. M. (orgs.) (2011). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*; 8 ed. São Paulo .Cortez.

- Freire, P. (1989). *A importância do ato de ler*. Em três artigos que se completam. Autores associados. 23ª ed. (Coleção polêmicas do nosso tempo; 4). São Paulo. Cortez.
- _____, P. (2011). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo. Paz e Terra.
- _____, P. (2016). *Conscientização*. Tradução de Thiago José Risi Leme. – São Paulo: Cortez.
- Gadotti, M. (2002). *Histórias das Ideias Pedagógicas*. 8º edição. São Paulo. Editora Ática.
- _____, M. (2012). *Educação e poder: Introdução à pedagogia do conflito*. 16. Ed. São Paulo: Cortez.
- _____, Gadotti, M. (2015). *Pedagogia: Diálogo e Conflito*. 9 ed. São Paulo. Cortez.
- Gandin, D. (2013). *Soluções de Planejamento para uma Prática Estratégica e Participativa*. Petrópolis. RJ. Vozes.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São Paulo Editora Atlas S. A.
- Gonh, M. da G. (2011). *Conselhos Gestores e Participação Sóciopolítica*. 4º edição. São Paulo. Cortez.
- 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.
- Kauark, F. (2010). *Metodologia da Pesquisa: Um guia prático*. Itabuna, Bahia. Via Litterarum Editora.
- Imbernón, F. (2016). *Qualidade do ensino e formação do professorado: uma mudança necessária*. [Tradução: Slvana Cobucci Leite]. São Paulo. Cortez.
- INEP. (2015). *IDEB Índice de Desenvolvimento da Educação Básica*. Disponível em <<http://idebescola.inep.gov.br/ideb/consulta-publica>>
- 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.
- Legislação do Conselho Estadual de Educação. 2010. Cadernos EducAmazônia. Volume 2. UFPA. Belém. Instituto de Ciência da Educação.
- 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:
- _____. (2012). *Perspectivas da avaliação institucional da escola* . Petrópolis-RJ Editora Vozes.
- Ludwig, A. C. W. (2015). *Fundamentos e Prática de Metodologia Científica*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Luiz, M. C. e Nascente, R. M. M. (2013). Organizadoras. *Conselho Escolar e Diversidade: por uma escola mais democrática*. São Carlos: EdUFSCar.
- Melo, G. (2005). *Cidadania e competitividade: desafios educacionais de terceiro milênio*. – 10 ed. São Paulo. Cortez.
- Nosella, P. (2016). *A Escola de Gramsci* / Paolo Nosella. – 5. Ed.ampl. – São Paulo: Cortez.
- 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.
- Oliveira, S. (2003). *A Nova Educação e Você – O que os novos caminhos da Educação Básica pós-LDB têm a ver com educadores, pais, alunos e com a escola*. Belo Horizonte. Autêntica.
- Padilha, P. R. (2001). *Planejamento Dialógico: Como construir o projeto político pedagógico da escola*. São Paulo: Ed. Cortez.
- Pará, (2010). *Resolução 001/2010. 2010*. Conselho Estadual de Educação do Pará. Belém.
- Paro, V. H. (2011). *Escritos sobre educação*. São Paulo. Xamã
- _____. (2015). *Diretor escolar educador ou gerente?* São Paulo. Cortez.
- _____. (2016). *Gestão Escolar da Escola Pública*. 4 ed. São Paulo. Cortez.
- Romão, J. E. e Rodrigues, V. L. (org.). (2010). *Jonh Dewey*. Fundação Joaquim Nabuco. Recife. Editora Massangana.
- Rosa, C. (2008). *Gestão Estratégica Escolar*. 3 ed. Revista e ampliada. Petrópolis. RJ. Vozes.
- Sampieri, R. H. Collado, C.H. Lúcio, P.B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. 3ª ed. São Paulo. AMGH Editora Ltda.
- Tardif. M. (2012). *Saberes docentes e formação profissional*. 13 ed. Petrópolis. RJ. Vozes.
- Toledo, C. A. A. e Gonzaga, M. T. C. (org.). (2011). *Metodologias e Técnicas de Pesquisa: Nas áreas de Ciências Humanas*. Maringá. Eduen.
- Veiga, I. P. (2012). *Quem sabe faz a hora de construir o projeto político pedagógico*. 2ª ed. Campinas, SP, Papirus.

APÊNDICES

APÊNDICE I: ENTREVISTA AOS VICE-GESTORES



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN.
PROGRAMA DE DOUTORADO EM CIENCIA DE LA EDUCACION

Prezado (a) Vice gestor (a) escolar,

Esta entrevista é um instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: “A Influência do Modelo de Gestão no Processo Ensino Aprendizagem da Escola Irmã Agnes Vincquier”. O objetivo geral da pesquisa é estudar a influência do modelo de gestão escolar na qualidade da educação dos processos de ensino aprendizagem.

NOME: _____

DATA: ____/ ____/ 2024.

Informações pessoais:

Tempo que atua como gestor escolar:	Idade:
Tempo que atua na área educacional:	Formação acadêmica
Vínculo:	Especialização:

PERGUNTAS

- 1) Qual sua Opinião sobre o modelo de gestão desta escola?
- 2) Enquanto gestor escolar você se define um gestor democrático? Justifique.

- 3) Você compartilha com a comunidade escolar e Conselho Escolar (CE) a respeito dos avanços e dos problemas de aprendizagem dos alunos desta escola?
- 4) Você acredita que com o envolvimento de toda a comunidade escolar os alunos podem melhorar os índices de desempenho?
- 5) Em sua gestão, você organiza e segue um cronograma de reuniões de planejamento?
- 6) Você concorda que as opiniões dos conselheiros e da comunidade escolar devam ser levadas em consideração antes da tomada de decisões?
- 7) Qual o grau de dificuldade que a gestão tem em trazer a família para participar das atividades da escola?
- 8) Você mobilizou a comunidade escolar para elaboração, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico desta escola?
- 9) O Projeto Político Pedagógico (PPP) desta escola está sendo adequado periodicamente de acordo com a realidade da escola?
- 10) Durante a sua gestão, quantas reuniões foram feitas para discutir sobre PPP?
- 11) Dê a sua opinião sobre a importância do PPP para melhorar os índices de desempenho dos alunos dessa escola?
- 12) Já houve reunião para explicar aos pais de alunos e comunidade escolar o que é, e para que serve um PPP?
- 13) Há um cronograma de reuniões regulares da equipe gestora com os CEs?
- 14) Como você percebe o seu CE?
- 15) Com que frequência convida o CE para reuniões na escola?
- 16) Nas reuniões com CE são mencionados na pauta as possíveis dificuldades do processo ensino-aprendizagem?

APÊNDICE II: ENTREVISTA AOS COORDENADORES PEDAGÓGICOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN.
PROGRAMA DE DOUTORADO EM CIENCIA DE LA EDUCACION

Prezado (a) Coordenador (a) pedagógico (a),

Esta entrevista é um instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: “A Influência do Modelo de Gestão no Processo Ensino Aprendizagem da Escola Irmã Agnes Vincquier”. O objetivo geral da pesquisa é estudar a influência do modelo de gestão escolar na qualidade da educação dos processos de ensino aprendizagem.

NOME: _____

DATA: ____/ ____/ 2024.

Informações pessoais:

Tempo que atua como coordenador pedagógico:	Idade:
Tempo que atua na área educacional:	Formação acadêmica
Vínculo:	Especialização:

PERGUNTAS

- 1) Qual sua opinião sobre o modelo de gestão desta escola?
- 2) Na escola há participação ativa dos variados profissionais da escola nas tomadas de decisões?
- 3) As ações da escola são realizadas de maneira colaborativa entre os funcionários?
- 4) Você acredita que com o envolvimento de toda a comunidade escolar os alunos podem melhorar os índices de desempenho?

- 5) Você concorda que as opiniões dos conselheiros e da comunidade escolar devam ser levadas em consideração antes da tomada de decisões?
- 6) Vocês mobilizam a comunidade escolar para elaboração, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico desta escola?
- 7) O Projeto Político Pedagógico desta escola está sendo adequado periodicamente de acordo com a realidade da escola?
- 8) Dê a sua opinião sobre a importância do PPP para melhorar os índices de desempenho dos alunos dessa escola?
- 9) Já houve reunião para explicar aos pais de alunos e comunidade escolar o que é, e para que serve um PPP?
- 10) Como você percebe a atuação CE da escola?
- 11) Com que frequência ocorrem as reuniões do conselho escolar?
- 12) Nas pautas das reuniões com CE são mencionadas as possíveis dificuldades do processo ensino-aprendizagem?

APÊNDICE III: QUESTIONÁRIO AOS PROFESSORES

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN.
PROGRAMA DE DOUTORADO EM CIENCIA DE LA EDUCACION**

Prezado (a) Professor (a),

Este questionário é um instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: “A Influência do Modelo de Gestão no Processo Ensino Aprendizagem da Escola Irmã Agnes Vincquier”. O objetivo geral da pesquisa é estudar a influência do modelo de gestão escolar na qualidade da educação dos processos de ensino aprendizagem.

NOME: _____

DATA: ____/ ____/ 2024.

IDENTIFICAÇÃO DO (A) PROFESSOR (A)

NOME: _____

TEMPO DE TRABALHO NA ESCOLA: _____

VÍNCULO DE TRABALHO: _____

TEMPO DE ATUAÇÃO COMO DOCENTE: _____

FORMAÇÃO ACADÊMICA: _____

ESPECIALIZAÇÃO: _____

PERGUNTAS

1) Você considera que o PPP (Projeto Político Pedagógico) é importante para a melhoria do processo ensino aprendizagem?

a) () Sempre

b) () Na maioria das vezes

c) () Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

2) Enquanto professor (a), você percebe que há dificuldades em reunir a comunidade escolar para as discussões sobre o PPP e outras pautas da escola?

a) (☐) Sempre

b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

3) O Conselho escolar participa da elaboração, execução e avaliação do PPP na escola?

a) (☐) Sempre

b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

4) Há regularidade de reuniões da equipe para análise do PPP?

a) (☐) Sempre

b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

5) A Gestão escolar segue um calendário de reuniões com os docentes e CE (Conselho Escolar) para avaliação e monitoramento do PPP?

a) (☐) Sempre

b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

6) A Gestão escolar promove encontros frequentes com os responsáveis pelas ações do PPP para analisá-lo.

a) (☐) Sempre

b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

7) Nas reuniões com os docentes são mencionados na pauta as possíveis dificuldades do processo ensino-aprendizagem?

a) (☐) Sempre

b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

8) A gestão escolar leva em consideração as opiniões dos docentes para melhoria do processo ensino-aprendizagem?

A) (☐) Sempre

b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

9) Você participa dos encontros de ATP (Acompanhamento do Trabalho Pedagógico)?

a) (☐) Sempre

b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

10) Nas reuniões com os coordenadores de área, há sugestões de metodologias inovadoras?

a) (☐) Sempre

b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

11) Você concorda que a forma de gerir a escola em que você trabalha seja uma gestão democrática?

a) (☐) Sempre

b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

12) A Gestão Escolar sempre leva em consideração as ideias e sugestões dos docentes para a melhoria da gestão escolar?

- a) (☐) Sempre
- b) (☐) Na maioria das vezes
- c) (☐) Às vezes
- d) (☐) Nunca
- e) (☐) N.D.A

13) Na escola em que você trabalha, existem momentos de formação sobre metodologias inovadoras?

- a) (☐) Sempre
- b) (☐) Na maioria das vezes
- c) (☐) Às vezes
- d) (☐) Nunca
- e) (☐) N.D.A

14) Os responsáveis pelas ações do PPP são sempre compromissados e cumpridores de suas funções?

- a) (☐) Sempre
- b) (☐) Na maioria das vezes
- c) (☐) Às vezes
- d) (☐) Nunca
- e) (☐) N.D.A

15) A Gestão Escolar Democrática e Participativa facilita o Processo Ensino-Aprendizagem?

- a) (☐) Sempre

b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

16) A Gestão Escolar Democrática e Participativa atrapalha a equipe gestora no desenvolvimento de um bom trabalho?

a) (☐) Sempre

b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

17) A gestão da escola promove ações que favoreçam a participação da família na escola?

a) (☐) Sempre

b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

18) A família geralmente participa das ações da escola?

a) (☐) Sempre

b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

19) Na sua opinião o PPP contribui para a melhoria da Gestão Escolar?

- a) (☐) Sempre
- b) (☐) Na maioria das vezes
- c) (☐) Às vezes
- d) (☐) Nunca
- e) (☐) N.D.A

20) Na sua opinião uma escola pode funcionar perfeitamente sem um PPP elaborado de forma participativa e democrática?

- a) (☐) Sempre
- b) (☐) Na maioria das vezes
- c) (☐) Às vezes
- d) (☐) Nunca
- e) (☐) N.D.A

21) Na sua opinião, a escuta dos alunos é importante para a melhoria da qualidade de ensino aprendizagem?

- a) (☐) Sempre
- b) (☐) Na maioria das vezes
- c) (☐) Às vezes
- d) (☐) Nunca
- e) (☐) N.D.A

22) A opinião dos pais de alunos é importante para a melhoria da qualidade de ensino aprendizagem?

- a) (☐) Sempre
- b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

23) A metodologia dos docentes influencia na melhoria da qualidade de ensino aprendizagem?

a) (☐) Sempre

b) (☐) Na maioria das vezes

c) (☐) Às vezes

d) (☐) Nunca

e) (☐) N.D.A

APÊNDICE IV: QUESTIONÁRIO AOS PAIS DE ALUNOS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN.
PROGRAMA DE DOUTORADO EM CIENCIA DE LA EDUCACION**

Prezado (a) Pais de alunos (as),

Este questionário é um instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: “A Influência do Modelo de Gestão no Processo Ensino Aprendizagem da Escola Irmã Agnes Vincquier”. O objetivo geral da pesquisa é estudar a influência do modelo de gestão escolar na qualidade da educação dos processos de ensino aprendizagem.

NOME: _____

DATA: ____/ ____/ 2024.

IDENTIFICAÇÃO DO (A) RESPONSÁVEL PELO (A) ALUNO (A)

NOME: _____

TURMA DO FILHO: _____

TURNOS EM QUE O ALUNO ESTUDA: _____

TEMPO QUE O (A) FILHO (A) ESTUDA NA ESCOLA? _____

PERGUNTAS

1. Já participou de reuniões sobre projeto político pedagógico?

a) () Sempre.

b) () Regularmente.

c) () Às vezes.

d) () Nunca.

e) () N.D.A.

2. Pode manifestar a sua opinião sobre as decisões da escola?

- a) (☐) Sempre
- b) (☐) Regularmente
- c) (☐) Às vezes
- d) (☐) Nunca
- e) (☐) N.D.A.

3. Participa dos eventos promovidas pela escola (Feiras, jogos, palestras e assembleias, e etc.)?

- a) (☐) Sempre
- b) (☐) Regularmente
- c) (☐) Às vezes
- d) (☐) Nunca
- e) (☐) N.D.A

4. Você concorda com a forma de gestão desta escola?

- a) (☐) Sempre
- b) (☐) Regularmente
- c) (☐) Às vezes
- d) (☐) Nunca
- e) (☐) N.D.A

5. Você concorda com a forma de condução dos trabalhos da coordenação pedagógica da escola?

- a) (☐) Sempre
- b) (☐) Regularmente
- c) (☐) Às vezes
- d) (☐) Nunca
- e) (☐) N.D.A

6. Você considera que o corpo docente da escola desenvolve um bom trabalho?

- a) (☐) Sempre
- b) (☐) Regularmente
- c) (☐) Às vezes
- d) (☐) Nunca
- e) (☐) N.D.A

7. Você considera adequada a forma de avaliar da Escola Irmã Agnes Vincquier?

- a) (☐) Sempre
- b) (☐) Regularmente
- c) (☐) Às vezes
- d) (☐) Nunca
- e) (☐) N.D.A

8. Você já participou de reuniões para discutir sobre planejamento de ações da escola e/ou sobre PPP (Projeto Político Pedagógico)?

- a) (☐) Sempre
- b) (☐) Regularmente
- c) (☐) Às vezes
- d) (☐) Nunca
- e) (☐) N.D.A

9. A equipe gestora procura ouvir a opinião dos pais de alunos sobre as situações da escola?

- a) (☐) Sempre
- b) (☐) Regularmente
- c) (☐) Às vezes
- d) (☐) Nunca
- e) (☐) N.D.A

10. Você considera boa a qualidade de ensino da escola Irmã Agnes Vincquier?

- a) () Sempre
- b) () Regularmente
- c) () Às vezes
- d) () Nunca
- e) () N.D.A.

11. Você considera que a escola segue uma concepção de gestão democrática e participativa?

- a) () Sempre
- b) () Regularmente
- c) () Às vezes
- d) () Nunca
- e) () N.D.A

12. Qual a participação dos pais de alunos nas decisões da escola?

- a) () Sempre
- b) () Regularmente
- c) () Às vezes
- d) () Nunca
- e) () N.D.A

APÊNDICE V: QUESTIONÁRIO AOS ALUNOS (AS)

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN.
PROGRAMA DE DOUTORADO EM CIENCIA DE LA EDUCACION**

Prezado (a) aluno (a),

Este questionário é um instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: “A Influência do Modelo de Gestão no Processo Ensino Aprendizagem da Escola Irmã Agnes Vincquier”. O objetivo geral da pesquisa é estudar a influência do modelo de gestão escolar na qualidade da educação dos processos de ensino aprendizagem.

NOME: _____

DATA: ____/ ____/ 2024.

**QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS DE 3º ANO DA ESCOLA IRMÃ AGNES
VINCQUIER**

IDENTIFICAÇÃO DO (A) ALUNO (A)

NOME: _____

TURMA: _____ TURNO: _____

IDADE: _____ GÊNERO: _____

TEMPO QUE ESTUDA NA ESCOLA _____

PERGUNTAS

1. Já participou de reuniões sobre projeto político pedagógico?

a) () Sempre.

b) () Regularmente.

c) () Às vezes.

d) () Nunca.

e) () N.D.A.

2. Pode manifestar a sua opinião sobre as decisões da escola?

a) () Sempre

b) () Regularmente

c) () Às vezes

d) () Nunca

e) () N.D.A.

3. Participa de palestras e assembleias promovidas pela escola?

a) () Sempre

b) () Regularmente

c) () Às vezes

d) () Nunca

e) () N.D.A.

4. Você concorda com a forma de gestão desta escola?

a) () Sempre

b) () Regularmente

c) () Às vezes

d) () Nunca

e) () N.D.A.

5. Você concorda com a forma de condução da coordenação pedagógica da escola?

a) () Sempre

b) () Regularmente

c) () Às vezes

d) () Nunca

e) () N.D.A

6. Na sua opinião, o corpo docente desta escola desenvolve um bom trabalho?

a) () Sempre

b) () Regularmente

c) () Às vezes

d) () Nunca

e) () N.D.A

7. Na sua opinião, a Escola Irmã Agnes Vincquier possui uma avaliação adequada?

a) () Sempre

b) () Regularmente

c) () Às vezes

d) () Nunca

e) () N.D.A

8. Você já participou de reuniões para discutir sobre planejamento de ações da escola ou sobre PPP (Projeto Político Pedagógico)?

a) () Sempre

b) () Regularmente

c) () Às vezes

d) () Nunca

e) () N.D.A

9. A equipe gestora procura ouvir a opinião dos alunos sobre as situações da escola?

a) () Sempre

b) () Regularmente

c) () Às vezes

d) () Nunca

e) () N.D.A

10. Você considera que essa escola possui qualidade de ensino?

a) () Sempre

b) () Regularmente

c) () Às vezes

d) () Nunca

e) () N.D.A

11. Você considera que a escola segue uma concepção de gestão democrática e participativa?

a) () Sempre

b) () Regularmente

c) () Às vezes

d) () Nunca

e) () N.D.A

12. Qual a participação dos alunos nas decisões da escola?

a) () Sempre

b) () Regularmente

c) () Às vezes

d) () Nunca

e) () N.D.A