



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ  
MARABÁ, PARÁ-UNIFESSPA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS-ICH  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO-FACED

BEATRIZ RODRIGUES DOS SANTOS

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NA VISÃO DE PROFESSORES DO  
BAIRRO LIBERDADE NA CIDADE DE MARABÁ.

Marabá/2023

BEATRIZ RODRIGUES DOS SANTOS

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NA VISÃO DE PROFESSORES DO  
BAIRRO LIBERDADE NA CIDADE DE MARABÁ.

Trabalho de Conclusão de Curso submetido  
à Faculdade de Educação-FACED da  
Universidade Federal do Sul e Sudeste do  
Pará- UNIFESSPA para obtenção de  
titulação de Licenciado em Pedagogia.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ma. Silvana de Sousa  
Lourinho

Marabá/2023

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará**  
**Biblioteca Setorial Josineide da Silva Tavares**

---

S237i Santos, Beatriz Rodrigues dos  
A importância da gestão escolar na visão de professores do bairro liberdade na cidade de Marabá / Beatriz Rodrigues dos Santos. — 2023.  
49 f.

Orientador (a): Silvana de Sousa Lourinho.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará, Campus Universitário de Marabá, Instituto de Ciências Humanas, Faculdade de Ciências da Educação, Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, Marabá, 2023.

1. Escolas - Organização e administração. 2. Escolas públicas - Organização e administração. 3. Ambiente escolar. 4. Professores. 5. Aprendizagem. 6. Ensino. I. Lourinho, Silvana de Sousa, orient. II. Título.

---

CDD: 22. ed.: 371.2

BEATRIZ RODRIGUES DOS SANTOS

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NA VISÃO DE PROFESSORES DO  
BAIRRO LIBERDADE NA CIDADE DE MARABÁ.

Trabalho de Conclusão de Curso submetido  
à Faculdade de Educação-FACED da  
Universidade Federal do Sul e Sudeste do  
Pará- UNIFESSPA para obtenção de  
titulação de Licenciado em Pedagogia.

Data de aprovação: Marabá (PA), 19 de Abril de 2023.

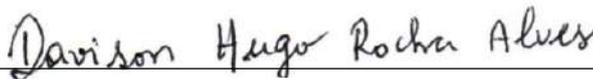
Banca Examinadora:



Prof.<sup>a</sup>. Silvana Sousa Lourinho  
Orientadora



Prof. Dr. Walber Christiano Lima da Costa  
(Membro Interno)



Prof. Dr. Davison Hugo Rocha Alves  
(Membro Externo)

*Dedico este trabalho a meus pais Rosa e Felix, por sempre estarem ao meu lado me apoiando, ao meu esposo Marcelo, pela compreensão nos momentos difíceis, a minha família e as minhas amigas que sempre me incentivaram nessa caminhada.*

## *Agradecimentos*

Primeiramente a Deus por ter me dado o dom da vida e por guiar meus passos e escolhas.

A Prof<sup>a</sup>. Ma. Silvana Lourinho minha orientadora, primeiramente pela paciência, atenção, e auxílio, pois sem a ajuda da mesma, esse trabalho não teria possibilidade de se realizar.

Ao meu esposo Marcelo Noletto Brito pela paciência, por me encorajar quando eu queria desistir e por fazer parte de minha vida.

A minha mãe Rosa Rodrigues de Moraes e meu pai Felix Gomes dos Santos pela confiança e incentivo. Eles são as pessoas da qual tenho orgulho dizer que são meus pais, devo tudo o que sou hoje a eles, por terem lutado desde o início da minha existência para que eu tivesse um futuro melhor.

Aos professores entrevistados por me ajudarem a realizar este trabalho através dos questionários respondidos eles e pela paciência para responder cada questão.

As minhas amigas Milena Daiara e Beatriz Batista, pela parceria nos momentos difíceis que passamos juntos.

As minhas amigas Jussara, Gabriela e Raquel por sempre estarem dispostos a ajudar, tanto no que diz respeito à universidade, quanto no cotidiano.

A minha amiga Carmem, que sempre me ajudou, e na reta final esteve ao meu lado me incentivando a terminar e defender meu trabalho, pois eu já havia perdido a esperança de que daria tempo antes de terminar o período letivo.

A turma Pedagogia 2018 por permanecermos juntos em nossas vitórias e derrotas, á todos muito obrigada.

A toda a minha família por sempre me apoiar e me ensinar a ser perseverante.

Por fim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para minha formação acadêmica.

A todos os meus sinceros agradecimentos.

## **Resumo**

A administração escolar por muito tempo foi confundida como gestão de empresas, sendo realizados procedimentos concernentes a uma administração em um ambiente empresarial. Por isso o presente trabalho tem como objetivo mostrar a importância da gestão escolar na vida profissional e psicológica dos professores. As fontes da pesquisa foram separadas em três itens: os sujeitos, os documentos e o referencial teórico. A pesquisa se desenvolveu em escolas públicas municipais do bairro Liberdade, na cidade de Marabá, no Estado do Pará. Os questionamentos da pesquisa resultaram que, em suas compreensões, o gestor escolar é fundamental, porquanto é ele que organiza e coordena o ambiente escolar e os demais componentes do sistema educacional da escola. No entanto foi possível notar que um gestor sozinho não é capaz de fazer nada em uma escola, por mais que ele não busque apoio dos professores ele sempre terá uma equipe para auxiliá-lo, e o quanto uma boa gestão faz a diferença no corpo escolar e em toda a comunidade, uma vez que o gestor é visto como um espelho a ser seguido. As bases teóricas estão pautadas em volta da gestão escolar que tem como função toda parte organizacional da escola visando a melhoria do processo de ensino aprendizagem e gestão democrática, e de sua importância no ponto de vista dos professores, sendo os autores de referência nesta investigação bibliográfica: Bordignon (2004), Giancaterino (2010), Gil (1999), Groppo (2006), Libâneo (2001; 2007; 2008), Lima (2015), Lück (2001; 2005; 2009), Luckesi (2005), Minayo (2002), Monlevade (1997) e Silva (2007).

**Palavras Chaves:** Gestão, gestão escolar, hierarquia, poder nas escolas.

## ABSTRACT

School administration for a long time has been confused with business management, procedures concerning an administration in a business environment were environment. Therefore, this paper aims to show the importance of school management in the professional and psychological school management in the professional and psychological life of teachers. The research sources were separated in three items: the subjects, the documents and the theoretical referential. The research was developed in municipal public schools in the Liberdade neighborhood, in the city of Marabá, in the state of Pará. The research questions resulted in the understanding that the school manager is essential, as he/she organizes and coordinates the school environment and the other components of the school educational system. However it was possible to note that a manager alone is not able to do anything in a school, even if he does not seek support from teachers he will always have a team to help him, and how a good management makes a difference in the school body and the whole community, since the manager is seen as a mirror to be followed. The theoretical bases are based around the school management that has as function the whole organizational part of the school aiming at the improvement of the teaching-learning process and democratic management, and its importance in the point of view of the teachers, being the authors of reference in this bibliographical research: Bordignon (2004), Giancaterino(2010), Gil (1999), Groppo (2006), Libâneo (2001; 2007; 2008), Lima (2015), Lück (2001; 2005; 2009), Luckesi (2005), Minayo (2002), Monlevade (1997) and Silva (2007).

**Keywords:** Management; school management; hierarchy; power in schools.

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	10
1 INTRODUÇÃO .....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	16
2.1 GESTÃO ESCOLAR .....	16
2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	19
3 METODOLOGIA.....	21
4 RESULTADOS .....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
APÊNDICES .....	32

## APRESENTAÇÃO

Me chamo Beatriz Rodrigues dos Santos, tenho 29 anos, sou natural na cidade de Marabá no estado do Pará. Tenho 3 irmãos, sendo o mais velho somente por parte de pai, do casamento anterior e um adotivo, e duas irmãs sendo uma adotiva, pois meus pais queriam mais filhos e minha mãe não poderia engravidar mais.

Meu pai não cursou nem o fundamental I todo, pois não teve oportunidade, morava na roça ficou órfão de mãe aos dois anos, passando a ser cuidado pelo pai (meu avô, que não o conheci morreu 1 ano antes do meu nascimento) e por seus irmãos pois era o mais novo. Sua profissão era açougueiro, hoje está aposentado. Devido a vida dura que teve sempre incentivou eu e meus irmãos a estudarem para trabalhar na sombra e não ter calos nas mãos, pois queria um futuro melhor para seus filhos.

Minha mãe estudou até a oitava série (atualmente nono ano) mais não concluiu, minha mãe antes de casar era babá, e inclusive meus pais se conheceram porque trabalhavam para as mesmas pessoas. Na realidade nem sei como começou mais minha tia relata que resolveram se casar porque minha mãe estava grávida de mim. Minha mãe atualmente trabalha somente em casa e cria um neto filho da minha irmã. Mais também sempre incentivou os estudos, sempre fez de tudo para contribuir em nossa educação.

Meu irmão mais velho atualmente tem sua família, os outros dois um se tornou padre e o outro está no seminário estudando para ser padre também. Uma de minhas irmãs casou (a mãe do meu sobrinho que minha mãe cria), e a caçula (com 17 anos) ainda mora com meus pais.

Na quarta série despertou-me o desejo de ser professora, pois a professora que eu tinha na época pedia para eu auxiliar os que estavam com dificuldades e então descobri que tinha o dom de ensinar (chamo de dom pois existem pessoas que conhecem determinado assunto mais não conseguem transmitir).

Os anos foram se passando e continuei a transpor o que eu aprendia aos colegas de sala. Em determinada época decidi mudar de profissão queria ser engenheira, pois sempre gostei de exatas e é a área que me identifico mais.

Terminei o ensino médio e ainda não havia conseguido passar no vestibular, então minha tia pediu para meus primos me inscreverem no Processo Seletivo Especial (PSE) na época ainda era UFPA. Então me inscreveram em Licenciatura Plena em Física sem eu saber, minha tia queria era que eu entrasse na universidade depois fazia

seletivos internos e mudava de curso. No entanto, eu amei o curso e acho que exatas está no sangue, tenho dois primos e um tio formado em matemática.

Então feito a prova do processo seletivo sem nenhuma esperança recebi o resultado que havia passado foi a maior festa. Ao começar o curso me apaixonei pelo mesmo. Durante o mesmo como em qualquer outro teve seus desafios.

Quando eu estava com dois anos na faculdade conheci meu esposo, foi uma batalha muitas críticas, pois meu casamento foi muito rápido, com uma semana que havia conhecido meu esposo resolvemos noivar. Muitos foram contra disseram que não ia dar certo e que atrapalharia meu curso, que eu iria ter filhos e que atrapalhariam também, e que eu não ia mais terminar o curso devido o casamento. Porém mostrei para todos que quando sonhamos e corremos atrás ninguém nos impede e assim cursei até o final e o concluí, mais já concluí como Unifesspa.

Nasci no berço católico mais conheci meu esposo mudei de religião, passei a ser evangélica, e com isso comecei a trabalhar no ministério infantil na igreja e isso me despertou o interesse de aprender a linguagem das crianças, e veio em mente na pedagogia conseguirei, mais ao mesmo tempo o medo de mudar de exatas para humanas.

Durante o intervalo de um curso para o outro decidi investir na profissão de costureira, pois cresci vendo minha tia criar seus filhos através da costura e era algo novo a se aprender, além do que é uma profissão que eu poderia exercer sem sair de casa e com um leque de atividades diferentes.

Comecei com reformas de capacetes, atualmente já fabrico camisas personalizadas, luvas, coletes para motos-taxistas, entre outros. Depois de um tempo novamente surgiu a oportunidade através do processo seletivo oferecido agora pela Unifesspa, então pensei vou tentar, não tinha prova mesmo era só o índice de rendimento do curso anterior. Me cadastrei e consegui uma vaga. Pensei que não iria conseguir, pois leitura nunca foi meu forte, sempre foi um ponto fraco.

Através desse curso consegui uma vaga de contratada na prefeitura como professora de educação infantil e trabalhei por nove meses antes da pandemia, e quando a mesma surgiu acabou o contrato. Nessa época me transformei em uma mulher multifuncional, de manhã antes faculdade fabricava algumas coisas, inclusive chegava às vezes atrasada na aula devido trabalhos, depois ia para aula, a tarde ia trabalhar na escola e a noite continuava a produção até um determinado horário para ter tempo para os trabalhos acadêmicos.

E por fim aqui estou eu terminando minha segunda graduação e atualmente tenho uma pequena malharia com CNPJ registrado em minha própria casa, meio apertado mais é o que tem por enquanto, pois pretendo expandir no momento certo. E sei que posso conciliar essas multifunções, pois me sinto feliz assim.

## 1 INTRODUÇÃO

Falar de gestão a princípio parece fácil. No entanto, em qualquer ambiente de trabalho poderá se encontrar pensamentos e atitudes diferentes em relação a gestão, uma vez que muitos funcionários não sabem diferenciar os tipos de gestão, devido grande parte ainda hoje estarem inseridos nas classes que não buscaram conhecimentos básicos para uma boa formação profissional visando somente o sustento de suas famílias, e outras em outras vezes é possível perceber que os próprios gestores não sabem a importância que os mesmos tem a vida de cada liderado, visto que se tratando principalmente das áreas empresariais os gestores são colocados através de promoções onde os mesmos apenas reproduzem o que faziam com ele e conseqüentemente vira um ciclo deixando de lado a humanização e cuidado com os funcionários.

Por isso o trabalho terá como objetivo mostrar a importância da gestão escolar na vida profissional e psicológica dos professores, tendo em vista que uma boa liderança faz toda a diferença na vida de qualquer profissional. E através das entrevistas e diálogos informais se compreenderá também se os professores conseguem diferenciar a gestão democrática, da participativa e qual delas está inserida no local de trabalho, onde os mesmos estão inseridos.

Buscar de forma clara e objetiva se os professores se sentem à vontade para falar sobre o assunto ou se eles se sentem intimidados, uma vez que ao conviver com alguns professores muitos apresentam resistência ao falar de determinados assuntos, mudando de assunto ou até mesmo dizendo que preferiam não falar.

A presente pesquisa foi realizada de forma qualitativa, tendo em conta o problema de pesquisa investigado. Nesse estudo investigou-se a gestão escolar em três escolas da rede municipal do bairro Liberdade em Marabá. A presente pesquisa mostra a realidade na qual as mesmas estão inseridas, considerando este um processo que engloba a construção de conhecimentos para o entendimento deste contexto.

De acordo com Minayo (2002, p. 17), a pesquisa qualitativa nos revela a realidade por meio de suas peculiaridades estruturadas ao longo do processo de análise, no qual a pesquisadora está atenta aos processos e não apenas aos resultados apontados, buscando analisar os dados e compreendendo a definição diante da abordagem qualitativa.

O referido trabalho nasceu de uma curiosidade de saber se os professores compreendem a real importância dos gestores na escola tanto quanto em sala de aula,

visto que sou formada em Licenciatura plena em física e durante o curso não foi possível perceber que o professor também faz parte da gestão e que o trabalho em conjunto torna ambiente e o desenvolvimento das atividades mais prazerosas. No entanto na pedagogia foi perceptível e agradável descobrir que o desenvolvimento de uma escola e dos alunos depende de uma ação conjunta do corpo escolar juntamente com a sociedade, e não do diretor no quesito administração da escola e do professor na aprendizagem do aluno somente.

Toda essa teoria citada tornou-se mais claro ao trabalhar em uma escola onde comprovei na prática a importância de uma gestão na vida dos professores, visto que os professores tinham autonomia em sala, a gestão era bastante prestativa auxiliando os professores sempre que necessário com metodologias e propostas de soluções para os problemas em sala. Entretanto uma vez que ao conversar com alguns professores de outra escola os mesmos relataram trabalhar em escola onde o gestor era autoritário, pois não sentiam ter o controle de sala, uma vez que não tinham autonomia de forma que praticamente quem decidia sobre as aulas e metodologias era a gestão, no entanto não era bem assim cogitavam esse pensamento por que se sentiam obrigados a seguir minuciosamente a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) onde a gestão era bem rigorosa com relação à mesma.

A partir de então houve desejo de pesquisar se os professores e gestores entendem a importância de uma boa gestão, que a mesma pode transformar o ambiente escolar influenciando não somente a vida das pessoas que fazem parte do corpo escolar ou no aprendizado dos alunos mais também na vida da comunidade como um todo, tendo em vista que uma gestão e sabem diferenciar uma gestão autoritária e uma democrática.

Os questionamentos relacionados à autonomia na construção do planejamento, decisões nas questões disciplinares em relação aos alunos apoiadas pela coordenação e direção, participação dos professores e demais funcionários nas tomadas de decisões sobre a escola, são relativos ao poder nas escolas, onde as decisões na maioria das vezes são tomadas pela direção e coordenação e posteriormente informadas aos demais, e assim sendo estão repletas de características relacionadas às relações individuais e profissionais. Além do mais, a maneira como estão legalmente distribuídos hierarquicamente e os procedimentos de gestão escolar, como a maneira de administrar a escola como um todo, gerenciamento financeiro e pedagógico, metas no processo educativo dos alunos, denotam como verdadeiramente é exercida a autoridade nesse

espaço. Há também muitos questionamentos a respeito da centralização da tomada de decisões pelo diretor escolar, onde o mesmo decide como usar os recursos disponibilizados a unidade escolar, toma decisões sobre o funcionamento da escola, constrói projetos a serem executados e do corpo escolar que cumpram com as decisões já tomadas sem a possibilidade de opinar e modificar qualquer planejamento.

A importância da pesquisa se justifica pelo motivo de a gestão escolar está fundamentada, desde a Constituição Federal de 1988, através da democracia, apreendendo o fundamento democrático na escola e a participação da comunidade escolar, tanto na área administrativa, como no financeiro e pedagógico. Nesse sentido, é possível entender que uma gestão democrática se dá com a contribuição do corpo escolar juntamente com a sociedade em busca de ações e metodologias que façam com que o ensino avance.

A partir da deliberação na legislação nacional e nos documentos educacionais o problema de pesquisa se permeará nas seguintes questões: qual é o papel e a importância do gestor escolar na visão do professor? De acordo com os professores existe gestão democrática nas escolas? Será que compreendem que a gestão escolar democrática é um aspecto que está além da legislação ou das perspectivas por parte dos profissionais? Qual o limite da interferência do gestor escolar nas atividades de sala de aula? Será que os professores são participativos nas reuniões, quanto à tomada de decisões relativas aos aspectos estruturais e pedagógicos da escola?

Esse estudo almeja conhecer e analisar os pontos de vista dos professores sobre gestão inserida no ambiente educativo, de maneira a averiguar como os mesmos analisam no seu cotidiano de trabalho, as atitudes que evidenciam a democracia na gestão escolar. Buscar investigar o que os sujeitos da pesquisa compreendem, quanto à legislação vigente que estabeleceu a gestão democrática, isto é, a Constituição da República do Brasil de 1988 e a LBD (Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional) nº. 9394/96.

Nesse pensamento, a princípio buscou-se conhecer, caracterizar e entender o que é uma gestão escolar em todos os contextos presenciados, desde atitudes simples como deixar os professores livres para exercer sua autonomia em sala de aula, a maneira que recepcionam os demais funcionários no cotidiano até as ações mais complexas, efetivadas por procedimentos e operações científicas, para compreender o que está em currículo oculto quanto as atividades da vida em seus mais diversos aspectos. O conhecimento tem como meta a convivência dos indivíduos com o mundo e o meio em

que vivem, uma vivencia compreendida, com sentido. Então, para agir diante do mundo com a intenção de transformá-lo, é necessária uma atitude de interpretação, percepção. Com isso, observa-se que a busca pelo conhecimento e entendimento de mundo é uma ação particularmente humana.

Nessa pesquisa será apresentada a visão dos professores a respeito da gestão escolar, buscando respostas a questionamentos relevantes acerca do posicionamento tomado pelos mesmos, em face da gestão escolar, quanto à compreensão do significado de gestão, quem faz parte, qual tipo de gestão (participativa, democrática ou autoritária) e o processo de desenvolvimento do ensino aprendizagem. Porquanto, é nas relações de poder que se percebe a essência da democracia, alicerçada na autonomia enquanto incumbindo pela possibilidade de jogo de poder, e na participação enquanto parte do ato de gestão escolar sendo o poder operado por todos os sujeitos dentro da organização escolar (BORDIGNON, 2004, p. 5).

As fontes da pesquisa foram separadas em três itens: os sujeitos, os documentos e o referencial teórico. No qual foram utilizados na pesquisa os documentos para servir como base teórica: a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988); a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996) e a o Plano Nacional de Educação n° 13.005, de 25 de junho de 2014 (BRASIL, 2014).

As bases teóricas estão pautadas em volta da gestão escolar que tem como função toda parte organizacional da escola visando a melhoria do processo de ensino aprendizagem e gestão democrática, e de sua importância no ponto de vista dos professores, sendo os autores de referência nesta investigação bibliográfica: Bordignon (2004), Giancaterino (2010), Gil (1999), Groppo (2006), Libâneo (2001; 2007; 2008), Lima (2015), Lück (2001; 2005; 2009), Luckesi (2005), Minayo (2002), Monlevade (1997) e Silva (2007).

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO ESCOLAR**

De acordo com Groppo (2006), o termo gestão é proveniente do latim ‘gestio’, que significa ação de dirigir, porquanto não perde a natureza significativa também para administração. Existem várias concepções para o termo gestão, pois com o passar do

tempo foram surgindo novos conceitos. No âmbito escolar não foi diferente, pois “durante um longo período a Administração da educação consistiu em uma tarefa bastante rudimentar..., todavia, esta perspectiva nos dias de hoje está ultrapassada. ” (GIANCATERINO, 2010, p.45). Segundo o autor, houve mudanças em relação à maneira de administrar instituições de ensino, surgindo novas concepções e abordagens, que ao analisando é possível perceber que alguns professores demonstram-se mais satisfeitos com novos métodos de trabalho, no caso mencionado no que se refere a BNCC e outros se sentem incomodados, uma vez que os gestores cobram para que estes cumpram as metas elencadas pela Base Nacional Comum Curricular para o ano letivo.

Nas décadas de 1920 e 1930 o Brasil sai do padrão econômico agrário para o modelo urbano industrial e a classe média procura seu crescimento social por meio do emprego. Aqui, a educação passa a organizar-se de modo tecnicista, com o objetivo de um ensino apenas prático. A educação inclina-se a formação das “massas” direcionada para exercer funções de trabalho, especialmente nas indústrias. Por causa da competição industrial, a escola atuou seguindo o modelo taylorista-fordista, onde tinham em vista diminuição do tempo e o aumento produção. O termo administração aplicado na escola abrangia as questões relacionados com a organização, planejamento, controle de gestão de tarefas educacionais, inseridos nos parâmetros da educação básica. (LIBÂNEO, 2007, p.03).

A administração escolar por muito tempo foi confundida como gestão de empresas, sendo realizados procedimentos concernentes a uma administração em um ambiente empresarial. De acordo com Libâneo (2001), as instituições escolares eram habitualmente identificadas por duas concepções a funcionalista, pois buscavam entender a sociedade como um todo para manter uma ordem, e a burocrática uma vez que eram regidas por regras, regulamentos e divisões do trabalho tudo organizado através de documentos que não poderiam ser modificados, tornando a organização escolar muito próxima da organização empresarial.

A globalização estimulou uma nova forma de gerenciar as ações definindo que a divisão de tarefas e as decisões hierárquicas demonstram uma versão desatualizada de administrar empresas e instituições. A educação foi incluída nessa visão perante os aspectos das novas políticas econômicas, sendo que os resultados disso foram novas configurações de convívio nas escolas. A imposição para a substituição do termo administração pelo termo gestão ocorreu ao passo que as relações se tornavam mais

próximas entre os indivíduos, mercadológicas e internacionais. Libâneo (2007, p.15) discorre o motivo de tal substituição na educação:

O termo gestão ganha mais abrangência que administração e organização porque é proposto dentro de uma visão sistêmica, que concebe o sistema de ensino como um todo: políticas e diretrizes educacionais às escolas, gestão de sistemas de ensino e escolas, autonomia, processos participativos.

O termo gestão objetivou um significado mais coerente, participativo, diferentemente da palavra administração que presumia divisão de trabalho e hierarquias, que na maioria das vezes, não havia diálogos com outros agentes. Então agora usa-se o termo gestão escolar ao invés de administração escolar. Lück (2009, p. 23) define gestão escolar como a prática de conduzir a dinâmica cultural da escola, conforme as diretrizes e políticas educacionais públicas para a realização do seu projeto político pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com métodos que criem condições para um ambiente educacional autônomo, participativo e de autocontrole.

Conforme Libâneo (2001), a estrutura organizacional das escolas se diferencia de acordo com a legislação dos Estados e Municípios e também segundo as concepções de gestão e organização utilizada. Mas geralmente, a equipe gestora é composta pela direção, coordenação, orientador educacional e a secretaria da escola. A participação dos mesmos está definida na gestão democrática, que presume a interação dos profissionais da escola e a comunidade escolar.

No ano de 2014 foi estabelecido o Plano Nacional de educação (PNE n° 13.005/2014) que aponta as metas e define estratégias para todas as modalidades e níveis da educação até o ano de 2024. A meta 19° é relativa à gestão democrática e estabelece estratégias para que sejam concretizadas no prazo de dois anos. Tendo como objetivo principal envolver desde a viabilização de recursos financeiros provenientes da União a Estados e Municípios efetivação de ações de democratização, até o ampliamiento e a instigação a criação de associação de pais e grêmios, garantindo a existência de espaço físico na escola para o funcionamento dos mesmos. Concordo que as criações das estratégias acima seriam de grande valia para toda a sociedade, mas, para que depois de concretizado todo esse projeto seria preciso um processo de conscientização da importância da família e da sociedade em geral no ambiente escolar, pois a muito tempo se falam sobre os pais que ajudam no desenvolvimento individual dos filhos, mais não no desenvolvimento coletivo e social de toda a sociedade.

## 2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática é um princípio assentado na Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 206. O ensino deverá ser ministrado com base nos princípios seguintes: “[...] VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. E na lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, Artigo 14, que atribuiu autonomia as instituições de ensino.

Art. 14- Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação da comunidade escolar em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão as unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Monlevade (1997) destaca que estes dois artigos da LBD, tem pressuposições na descentralização de poder. A existência do Projeto Pedagógico da escola, que estabelece a interação entre o Estado, famílias, docentes e discentes da educação que define as diretrizes e ações na escola é a colocação inicial para a implementação da gestão democrática. Mais para que exista toda essa democracia e participação em conjunta é necessário primeiramente que haja uma conscientização de modo geral que explique a escola é formada por uma equipe que precisa trabalhar em conjunto para que exista um bom desenvolvimento, nas atividades realizadas, nos recursos utilizados e principalmente no desenvolvimento intelectual dos alunos.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação constitui dois instrumentos essenciais para o procedimento de democratização da gestão: a construção do Projeto Pedagógico da escola, incluindo a participação dos agentes da educação, a participação das comunidades escolares em Conselhos Escolares e a autonomia. Lück (2001, p. 2) expressa que as escolas poderiam, em seu interior, “praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e, portanto, mais adequadas as suas necessidades e expectativas, segundo os princípios de autonomia e participação”.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um dos principais instrumentos de efetivação da democracia na escola, é o documento que orienta o planejamento das intervenções pedagógicas escolares e que engloba as diretrizes pedagógicas elaboradas pelos profissionais atuantes e a comunidade da área. Foi idealizado para ser feito em coletivo, se tornando um dispositivo importante de participação, portanto nas temáticas como no processo de construção. Libâneo (2008, p.357) nos informa que o PPP, “é o documento que reflete as intenções, os objetivos, as aspirações e os ideais da equipe escolar, tendo em vista um processo de escolarização que atenda todos os alunos”.

Para Libâneo (2001) a gestão democrática “valoriza a participação da comunidade escolar no processo de decisão, concebe à docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola”. Considera-se então, o envolvimento dos componentes da escola diante de decisões a serem tomadas, construindo metas para o bom funcionamento da instituição escolar, para isso “é necessário que esta autoridade seja descentralizada” (GIANCATERINO, 2010, p.45). A gestão escolar precisa trabalhar coletivamente, onde não há espaço para centralização de poder.

O resultado de uma organização escolar depende da linha de pensamento que a gestão escolar trabalha. O diretor burocrata busca um ensino de qualidade e sua escola passa a desenvolver o interesse pela busca de soluções para os problemas recorrentes. Neste sentido, o gestor torna-se um referencial e representa aquele que procura qualquer ação específica que resulte em melhoria da qualidade do ensino. Assim, o gestor escolar:

Ao utilizar largamente as competências da escola para criar uma visão positiva, o líder constrói a confiança dos participantes da comunidade escolar, solicitando e ouvindo os seus pontos de vista dos integrantes. Este líder trabalha para expandir a liderança da equipe ao nutrir e manter viva esta faísca de liderança em qualquer momento que ela apareça entre os professores. Este tipo de diretor encoraja o desenvolvimento da liderança em sala de aula, o uso de ideias criativas, a experiência e o entusiasmo com o intuito de motivar toda a comunidade escolar a alcançar o seu ponto máximo de eficiência. (Lück et al, 2005, p.53).

Então, para que haja uma gestão democrática se faz necessário que essa iniciativa comesse pela direção escolar. Para realmente haver uma gestão participativa é preciso “que todos os envolvidos no processo estejam conscientes de suas ações” (GIANCATERINO, 2010, P.51). Nesta perspectiva, considera-se que cada uma tenha

em mente qual será a sua contribuição para um ensino em que se obtenham os melhores resultados.

### **3 METODOLOGIA**

No presente trabalho, preferiu-se realizar uma pesquisa qualitativa, tendo em conta o problema investigado. Nesse estudo atentamos para gestão escolar e a gestão democrática diante de duas escolas da rede municipal de Marabá. A pesquisa mostra uma dada realidade na qual envolve-se com o cotidiano, considerando-se este um processo que engloba a construção de conhecimentos para o entendimento desta realidade. Conforme Minayo (2002, p. 17)

Entendemos por pesquisa a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula o pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática.

De acordo com a autora, a pesquisa qualitativa revela a realidade por meio de suas peculiaridades estruturadas ao longo do processo de análise, no qual o pesquisador está atento aos processos e não apenas com os resultados apontados, buscando analisar os dados e compreendendo a definição defronte a abordagem qualitativa.

Então, a pesquisa é a interpretação do espaço em que vivemos, relacionando com o método e sistematização do conhecimento. O conhecimento é uma capacidade disponível em nós, seres humanos, para que processemos de forma mais adequada a nossa vida, com menos riscos e menos perigo. O conhecimento tem o poder de transformar a opacidade da realidade em caminhos “iluminados”, de tal forma que nos permite agir com certeza, segurança e previsão (LUCKESI, 1985, P.51).

A pesquisa tomara como sujeito principal a ser pesquisado o professor, por percebê-lo como um dos atuantes de importância essencial no processo de democratização da gestão escolar, tal como na maneira como ministra e valoriza os conteúdos do currículo escolar, como a forma que se relaciona com os alunos, coordenação, direção e demais docentes. A visão perceptiva do professor nessas

relações e as incoerências presentes entre a teoria e a prática que ele mesmo é o atuante, são aspectos que foram avaliados na análise dos dados decorrentes do questionário. A análise deu-se somente com o professor para verificação de que este mesmo tem sua importância reconhecida dentro da escola, no entanto pode-se surgir uma incógnita porque não os gestores sendo que o trabalho fala dos mesmos, a resposta seria porque a pesquisa busca a visão do professor em relação a importância de uma boa gestão para o desenvolvimento de uma escola.

A pesquisa se desenvolveu em escolas públicas municipais do bairro Liberdade, na cidade de Marabá, no Estado do Pará. Todas as professoras da pesquisa atuam na zona urbana da cidade. A pesquisa buscou entender o respeito e recebimento das variadas concepções, compreensões ou entendimento sobre gestão escolar por parte dos professores.

A opção metodológica a ser utilizada foi uma pesquisa de natureza qualitativa e o instrumento de coleta de dados se deu através de um questionário. A escolha de uma pesquisa qualitativa ocorreu com a intenção de analisar o que se compreende por gestão escolar, gestão autoritária e democrática pelos professores, procurando compreender quais os princípios da gestão escolar democrática são captados rapidamente pelos professores, a fim de conhecer o que os mesmos entendem e vivenciam a gestão escolar. Optou-se por um questionário mais simples para proporcionar aos professores facilidade no momento de responderem as questões, conforme suas concepções perante o tema.

Os professores foram entrevistados, sem levar em consideração a idade ou o gênero, mas sim, a preocupação de investigar o grau da relação entre o que seria declarado nas concepções dos professores e sua coerência com o que está estabelecido nas leis, autores e documentos que expressam sobre a temática gestão escolar em sentido democrático.

A pesquisa foi executada através de uma entrevista, na forma de questionário, com (10) dez professores de escolas distintas. Antes de entregarmos a folha do questionário que representa o processo de entrevista, conversamos com os profissionais explicando o objetivo do trabalho e o problema da pesquisa, e nos comprometemos ao sigilo das informações coletadas, apresentando o Termo de Consentimento. Segundo Silva (2007, p. 107):

Consequentemente, o profissional, adotando um posicionamento ético-político, deve analisar as atribuições que lhe são confiadas, compreender as

problemáticas que se colocam na sua ação, as atividades que desenvolve, e verificar quais os valores subjacentes à sua intervenção de modo a incorporá-los na sua prática quotidiana, terá igualmente que estar ciente de que as tomadas de decisão proporcionam o aparecimento de dilemas, visto, em muitos casos, qualquer que seja a “escolha”, esta pressupõe como resultado uma ação indesejada.

Tendo em vista as questões elencadas acima e o problema que orientou a pesquisa realizada, o presente trabalho está estruturado em três capítulos. O primeiro capítulo Gestão Escolar e Gestão Democrática conceituando os aspectos da gestão escolar e o que é gestão democrática. No segundo capítulo Metodologia da Pesquisa aponta a abordagem e a natureza da pesquisa, com fontes, coleta de dados e conceitos. Já o terceiro capítulo Resultados e Discussões expõe a sistematização das informações. E para a finalização, foram escritas algumas considerações finais relativas aos resultados alcançados dessa pesquisa.

#### **4 RESULTADOS**

A pesquisa envolveu (03) escolas. Na primeira escola visitada a diretora foi bem receptiva e permitiu realizar no mesmo dia a pesquisa com os professores. Na mesma, foi realizada entrevistas gravadas elencando as perguntas do questionário, pois os professores estavam ocupados e optaram por serem entrevistados através de gravação para que não consumisse muito tempo, uma vez que queriam participar da pesquisa, porém estavam atarefados. Aqui, (4) professores colaboraram com a pesquisa, os outros alguns relataram falta de tempo e outros fazerem parte de sindicatos e por isso não queriam se comprometer.

Na segunda escola, a direção escolar autorizou realizar a pesquisa, mas a diretora sugeriu que as entrevistas fossem realizadas somente em outro dia mais propício, pois o corpo docente e a gestão escolar estavam muito atarefados, porquanto os alunos estavam no período de provas. Conforme orientação da diretora retornei em um dia favorável e consegui a colaboração de (03) três professores, no qual foi entregue os questionários para os mesmos para que me devolvessem no dia seguinte. Todos os professores que se comprometeram responderam as questões.

Iniciei um contato pessoal com a direção da terceira escola, apresentei o objetivo da pesquisa, porém, a resposta que obtive foi de que no momento não seria possível

realizar o trabalho neste local, pois os professores estavam muito ocupados. Então, retornei outro dia, e desta vez alegaram que toda a comunidade escolar estava organizando uma Feira de Ciências e não haveria tempo disponível para colaborar com a pesquisa.

Na quarta escola, a direção autorizou a pesquisa e pediu para que as entrevistas fossem realizadas de forma que não atrapalhasse o horário de aula. Em meio a essa resposta conversei com 04 professoras que a princípio se comprometeram a colaborar com a pesquisa, no entanto no dia marcado para recolhermos os questionários, as mesmas alegaram que eram questões muito pessoais e que em comum acordo decidiram que nenhuma responderia.

A quinta escola, onde fui bem recebida pela vice-diretora que informou que naquele momento os professores não poderiam me receber, mais pegou os questionários e se comprometeu a ajudar, pedindo que voltasse outro dia para buscar. Então voltei outro dia só para pegar os questionários e como a mesma havia dito que ia ajudar devolveu 3 questionários respondidos.

Analisando as ocorrências citadas acima pode-se notar que apesar de terem sido recolhidos dados de 3 escolas distintas, pois em duas não houve nenhum retorno, sendo uma por indisponibilidade ou por falta de uma gestão democrática, pois os professores não tiveram nem a oportunidade de opinar se poderiam responder em outro momento assim como uma das escolas citadas acima, simplesmente a direção respondeu por eles não os dando o direito de escolha e a outra os professores se recusaram demonstrando receio em expor suas posições em relação ao assunto, e isso foi possível notar porque como foi citado acima eles conversaram entre eles e entraram em um consenso de não responder.

Com isso a entrevista foi realizada somente com 10 professores de três diferentes escolas, visto que alguns se recusaram a participar e outros nem conseguimos conversar com os mesmos, pois os gestores das escolas não permitiram. Foram feitas sete perguntas iguais para todos os professores.

A primeira tinha o objetivo de saber se os professores conheciam a importância de um gestor escolar. Relacionando as respostas obtidas foi possível perceber que mesmos com palavras diferentes pode-se concluir que 9 deles relatam que o gestor é importante, pois sua função é organizar o ambiente escolar, direcionar e coordenar o corpo docente e acompanhar os alunos. Contudo uma entrevistada explicou bem além do que os demais e afirma que a o gestor é importante não só nos aspectos

citados acima mais também nos aspectos físicos, relacionais, material, financeiro e pedagógico. Nessa questão tiveram como base seus diretores, utilizando os mesmos como base de respostas, pois responderam de acordo como cada um observa as atitudes e decisões tomadas.

Com base no que Lück (2009, p. 31) pode-se identificar as atividades exercidas pelo gestor, onde a autora descreve que o mesmo com o papel de líder, orientador, coordenador, promovedor e fiscal das atividades de contribuir para o desenvolvimento e organização do espaço escolar. Então pode-se dizer que nesse sentido os professores reconhecem a importância de um gestor, porém ainda não se pode afirmar nessa primeira questão se os mesmos estão cumprindo com seus respectivos papéis.

Na segunda pergunta teve o objetivo de descobrir se os professores conhecem a diferença entre gestão democrática e a gestão participativa. Foi possível perceber que oito dos entrevistados entendem os significados de cada um dos tipos de gestão, visto que as respostas são bem parecidas. No entanto teve duas professoras que responderam somente sobre a gestão participativa, uma vez que uma afirmou não saber o que é uma gestão democrática e a outra que esse tipo de gestão não existe, pois, o mundo em si é corrupto. Com essas respostas nota-se que na teoria os professores estão bem embasados, não se pode confirmar que vivenciam a teoria, mais em duas respostas é visível que gestão democrática esta só no papel.

Com a terceira questão foi possível entender que apesar de alguns serem da mesma escola possuem pensamentos diferentes em relação à gestão, visto que a escola B onde foram entrevistados três professores, dois afirmam que a escola possui uma gestão democrática e participativa, um afirma que a gestão é somente participativa. Na escola C foram entrevistados outros três que também tiveram pontos de vistas diferentes, onde um afirma que na mesma a gestão é democrática e participativa, a outro somente democrático e o ultimo que não é nenhum dos dois tipos de gestão citada, mais sim gestão centralizadora. Entretanto a escola A mostrou-se um só pensamento onde todos afirmam que a escola possui uma gestão participativa.

A quarta questão buscava entender se para professores entrevistados o gestor é importante no desenvolvimento de cada um em sala. Todas as respostas foram sim, e ainda justificaram que o gestor colabora com os planejamentos das aulas, auxilia, ensina, pois apesar de professores também são alunos, corre atrás de melhorias para a escola, contribui para a formação dos alunos visto que alguns trabalham com

adolescentes e propagam a união. Mesmo assim, um deles ainda complementa que a importância maior de um gestor em sala é que tem muitos professores que precisam ser cobrados para poderem fazer suas obrigações em sala, pois não planejam e ficam empurrando com a barriga ministrando as aulas do jeito que querem.

Na questão de número cinco o foco é saber se os entrevistados possuem autonomia na construção de seus planejamentos e no que se refere a decisões disciplinares dos alunos os mesmos são apoiados pela coordenação e direção. Com essa questão foi possível perceber que um dos entrevistados acreditam não possuir mais autonomia, visto que o mesmo afirma que agora praticamente vem um modelo pronto da SEMED, onde se tenta adaptar de todas as maneiras e não fica como antes, e para ele e como se fosse imposto uma maneira de trabalhar tirando sua autonomia em sala. Os outros responderam que possuem autonomia, contudo necessitam da avaliação dos coordenadores pedagógicos e da gestão para prosseguir com seus planejamentos, haja vista que com a Base Nacional Comum Curricular possuem padrões a serem seguidos, onde acreditam que os mesmos vieram para auxiliar, pois apesar de ter um “modelo” pode se ir acrescentando mais conteúdo para enriquecimento das aulas.

Diante da quarta pergunta, se os professores participam das reuniões para tomar decisões sobre a escola, houve as seguintes respostas:

- Sim, sempre que necessário.
- A participação que a gente tem é nos projetos que eles cobram pra gente fazer, que datas comemorativas, período que vem programação de prova, a gente participa nesse momento. Mais só que eu acho que aquela outra parte da estrutura já fica só com eles.
- Olha, de falar que a gente participa, a gente participa das reuniões, mas acatados nós não somos não. Ouvido somos, mas tá eu tô ouvindo beleza, mais vai continuar do jeito que tá.
- Participam! a maioria das reuniões aqui sempre tem a presença dos professores. As ideias sempre são compartilhadas né? Eles colocam algumas ideias e assim a gente pode alterar algumas coisas, se quiser colar alguma coisa ou tirar alguma coisa sempre são colocadas para a gente tomar essas decisões.
- Sim, nós sempre somos chamados, mais as vezes nós também chamamos, nos reunimos e chamamos sentindo a necessidade de uma reunião nós chamamos pra nos reunir também.

- Sim. Todos participam e dão opiniões nas tomadas de decisões.
- Participam, embora a maioria das vezes as decisões já estão tomadas.
- Sim.
- Sim.
- Sim, muitas vezes nos planejamentos nos perguntam qual a nossa opinião sobre determinado assunto.

Assim foi possível notar que nas três escolas os professores participam das reuniões, contudo nem todos são ouvidos durante as mesmas, visto que alguns afirmam que não possuem voz, pois as decisões são tomadas pelos gestores, isso nos remete a gestão autoritária, uma vez que Luck ( 2009, p.69) nos diz que pra que que exista uma gestão democrática e participativa o diretor precisa ser líder, porém que saiba incentivar todo o corpo escolar e comunidade a estar sempre presente para que tenha desenvolvimento educacional.

E por ultimo se você fosse um gestor o que mudaria nessa escola? Alguns afirmam que não mudaria nada, uma vez que a gestão atual cumpre bem o seu papel, outros mudariam a questão família escola tentariam fazer essa aproximação o máximo possível, teve aqueles que nem responderam, e outra que foi ousada onde mudaria a professora de leitura por uma de balé ou teatro, pois a leitura praticada nas salas de leitura não deixam os alunos motivados a praticar a leitura, no entanto as duas disciplinas citadas dão autonomia para os alunos e os deixam motivados.

Analisando as respostas foi possível perceber que os entrevistados compreendem bem a importância de um gestor escolar no dia a dia de um professor. Entretanto percebe-se visões diferentes, pois apesar de ter o mesmo sentido as escritas eram diferentes. Mais ambas mostravam o papel e a importância do gestor.

Percebeu-se que os professores possuem autonomia, mas de forma controlada, visto que os seus planos de aula são analisados pelos coordenadores pedagógicos e ainda precisam estar de acordo com a BNCC. Contudo isso poderia mudar, pois quem realmente conhece a realidade de sala é quem esta dentro dela, ou seja, o professor. A BNCC veio para ajudar, pois facilita para que seja estudado o mesmo conteúdo na mesma serie em todo território brasileiro, entretanto os professores ainda não estão adaptados a essas normas e metodologias.

No quesito mudanças a serem realizadas nas escolas, foi possível perceber que os entrevistados estão felizes com as gestões, e foi nítido que as gestões atuais têm dado

o seu melhor para o desenvolvimento das escolas e melhoria das mesmas, visto que trabalham de forma participativa.

Com esse trabalho foi possível perceber a realidade nas escolas em relação as gestões que nelas existem, e o quanto uma boa gestão faz a diferença no corpo escolar e em toda a comunidade, uma vez que o gestor é visto como um espelho a ser seguido.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Atualmente, sabemos que a gestão escolar é de suma importância para o funcionamento de uma instituição educacional, pois a mesma coordena e determina as diretrizes e práticas pedagógicas. Mas, percebemos que para ser efetiva e obter bons resultados, a gestão escolar precisa ser democrática. Porém, essa possibilidade só foi concretizada com a democratização da educação, com a Constituição Federal de 1988, ao passo que, por meio de políticas educacionais foram definidos dispositivos e instrumentos para uma gestão participativa.

O diretor em conjunto com a comunidade escolar e comunidade local passou a compartilhar sua atividade através de discussões coletivas, escolhendo os mecanismos mais adequados para o sucesso dos educandos. A solicitação de toda a comunidade para esse engajamento de decisões objetivou uma gestão com democracia, observando também as diretrizes curriculares, enfatizando o significado de educar para o se tornar cidadão, formando indivíduos autônomos, tanto na vida escolar, como secular.

No decorrer desse trabalho, houve a indagação a respeito da visão dos professores quanto à gestão escolar, gestão democrática e seus agentes. Os questionamentos da pesquisa resultaram que, em suas compreensões, o gestor escolar é fundamental, porquanto é ele que organiza e coordena o ambiente escolar e os demais componentes do sistema educacional da escola. Quanto à gestão democrática, alguns professores não sabiam sintetizar o que vem a ser a mesma, demonstrando que desconhecem as diretrizes estabelecidas na Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que especifica o significado da gestão participativa e determina como deve ser uma gestão pautada nesses requisitos.

Com análise dos questionários, observação em campo e em prática quando atuei em sala de aula tanto na educação infantil, fundamental I e II, e ensino médio, é notável que professores que não fazem parte do grupo das ciências humanas, menciono, pois

também faço parte das ciências exatas, não se tem conteúdos que ensine a esse grupo de profissionais que eles também podem e devem fazer parte das tomadas de decisões (pelo menos em minha formação anterior não tive). Esse cenário de participação e democratização só foi possível vivenciar na educação infantil e fundamental I, nas outras duas não houve nenhum interesse de gestor e coordenação pelo menos instigar a participação, pois nem eles demonstravam interesse algum no contexto de sala de aula, como planos de aula, desenvolvimentos de atividades, etc, simplesmente cobravam resultados ao fim de cada semestre.

Nas falas, a partir das entrevistas, sobre as decisões dos professores referentes suas metodologias de estudo e a interferência do diretor, foi abordado que os mesmos, em sua maioria, possuem autonomia na construção do seu planejamento pedagógico, e quanto a tomada de decisões referentes às questões disciplinares dos alunos, eles contam com o apoio da gestão e coordenação.

Foi possível notar que um gestor sozinho não é capaz de fazer nada em uma escola, por mais que ele não busque apoio dos professores ele sempre terá uma equipe para auxiliá-lo. E por último com a questão das mudanças que fariam nas escolas, foi possível constatar que a melhor mudança que pode ser feita em uma escola é aproximar a cada dia mais as famílias da escola, visto que a escola não trabalha sozinha ela precisa do apoio da família para que possam funcionar melhor e consiga bons resultados na vida dos alunos, pois através da educação podemos transformar vidas.

Com a análise das questões foi possível perceber que a maioria dos entrevistados de contradizem quando afirmam que a gestão da escola onde trabalham é democrática, visto que foi possível notar que na questão de número seis os mesmos relatam não participar das tomadas de decisões sobre a escola. Então como dizer que essa escola é democrática se os professores não têm direito a voto, pois segundo Lima (2015) “existe uma gestão democrática quando todos os funcionários incluindo secretários e zeladores, contribuem com as discussões, planejamentos, e soluções dos problemas relacionados à escola onde trabalham, visto que, desta maneira estarão colaborando com o progresso da mesma através das ações desenvolvidas”.

Com base em observações durante a recepção e durante as entrevistas alguns diretores desempenham bem seus papéis como diretor, o que falta é democracia, pois alguns professores não tiveram nem a oportunidade de opinar se queriam responder o questionário ou não a pesquisa, houve relato de não ter direito a opinar em questões gerais sobre a escola, e quando tem direito a fala e somente para cumprir protocolo, pois

nada sai do papel. E diante disso é perceptível a diferença entre a escola ter uma boa direção e a escola ter uma gestão democrática, pois Luck (2009, p.69) afirma que em uma escola que existe democracia todos os seus colaboradores estão unidos no propósito de oferecer uma educação de excelência a todos.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORDIGNON, Genuíno. Desafios da Gestão Democrática da Educação. *In*: FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria (Org). **Ensino Médio: ciência, cultura e trabalho**. Brasília: MEC/SEMTEC, 2004.

BRASIL, **Constituição Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988.

BRASIL, **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

GIANCATERINO, Roberto. **Supervisão escolar e gestão democrática**: um elo para o sucesso escolar. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GROPPO, L. A. **Autogestão, universidade e movimento estudantil**. Campinas-SP: Autores Associados, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. *In*: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 4º ed. Goiânia: Alternativa, 2001. p. 117-134.

LIBÂNEO, José Carlos. Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. **Revista Española de Educación Comparada**, n. 13, p. 155-192, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA João Ferreira de; TOSH, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 6. ed. São Paulo- SP: Cortez, 2008.

LIMA, Marileide Moutinho Pamponet; REIS, Lindiana Magalhães Alves; OLIVEIRA, Flávia dos Santos de. **O papel do gestor escolar na construção de uma escola democrática e participativa**. Grupo de Trabalho - Políticas Públicas, Avaliação e Gestão da Educação Básica. PUCPR. Pg. 9243-9251. Out. 2015.

LÜCK Heloísa. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. **Revista Gestão em Rede**, n. 03, p.13-18, nov 2001.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: O trabalho do gestor escolar**. 3. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. 2. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCKESI, Carlos Cipriano et al. **Fazer universidade: uma proposta metodológica**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.

MONLEVADE, João. **Educação pública no Brasil: contos e descontos**. Brasília: Idéa, 1997.

SILVA, Manuel Domingos Menezes da. Mediações éticas na prática cotidiana dos assistentes sociais. **Serviço Social & Sociedade**, n. 92, p. 97-117, nov. 2007.

## APÊNDICES

## QUESTIONÁRIO

### 1- Qual a importância de um gestor escolar?

O gestor é importante para direcionar e coordenar o professor, pois o professor nunca deixa de ser aluno, só que existem alguns professores tanto nessa escola, quanto em outras escolas que eu já trabalhei que não gosto. Eu particularmente gosto que tenha um gestor geral, diretor, coordenador porque não tem como o professor trabalhar só, tanto para os alunos quanto para o próprio professor.

É o ser humano por si só precisa sempre ser direcionado a algo, eu sei a minha obrigação mais nem sempre eu cumpro ela, vem até aquele conceito do brasileiro: - O brasileiro ele sempre... Se tu der uma brechinha tipo não chegar no horário certo, a questão de fugir do mesmo jeito de que o aluno quer sair mais cedo porque tem outras particularidades pra resolver, mais eu muito importante ter um gestor na escola e toda sua equipe.

### 2- Em sua opinião, o que é gestão democrática? E gestão participativa?

Oh essa questão de democracia eu digo que o ser humano não só no Brasil mais no mundo todo ele é corrupto. Então democracia eu chamo de crítica, democracia não existe entendeu? É você me perguntou na sua opinião o que é uma gestão democrática? Então ironizando se existisse democracia eu não saberia nem te falar como seria uma gestão democrática porque a gente já acostumou tanto a ser corrupto, ter certos favorecimentos que nesse momento a palavra democracia ela deixa de existir. E essa gestão participativa é essa que a gente é os diretores trabalham, os coordenadores é de uma pausa bem aí...(conversa com os alunos para que os mesmos diminuíssem o barulho e fizessem as atividades).

É a questão da gestão participativa ela é a que é trabalhada ahh, ou seja, até orientada pela SEMED, eles querem fazer por onde todos os professores participem fazendo seu relatório, é reunião que é nossa HP que a gente tem uma vez no mês, aí vem também a questão das nossas formações é onde eles, eles cobram a participação de todos os professores em todos os atos dentro da escola, essa sim ela acontece dentro de nossas escolas municipais aqui de Marabá.

### 3- Qual o tipo de gestão dessa escola?

Ela repete a pergunta e responde: é igual eu acabei de falar pra você. Ééé nossa diretora ela tenta ser democrática mais é igual eu te falei essa palavra aí ela é meio vaga eu acho até que você concorda comigo. Mais ela é bem participante, ela tá alí presente, é uma gestora e tanto, ela se impõe. Eu acho muito bonito o trabalho dela. Eee se fosse um caso de um dia eu trabalhar seria um ao pessoa que eu poderia me foca, que ela é dura, ela não tem favorecimento com ninguém ate o momento que vi, e trata os alunos como igual.

#### **4- A gestão é importante para o desenvolvimento em sala?**

Com certeza, porque querendo ou não os gestores é igual eu te falei, quando eu falo de gestão, eu falo do diretor, eu falo do coordenador, do orientador. Então se eles não tiver pra cobrar.. Eu vejo o choro de vários professores porque eles cobram sempre da gente planejamento e o planejamento semanal que é o que a gente vai trabalhar na sala. Se eles não cobrar os professores não, não faz fica empurrando com a barriga, vai aplicando o que der no dia, e eu acho que não é assim que funciona, porque dessa forma não tem uma... Um conteúdo de qualidade, não vem aquela coisa que tu planejou, que tu sonhou, mesmo que nem sempre aconteça como a gente quer, mas pelo menos tu vai ter noção do que tu vai trabalhar.

#### **5- Tem autonomia na construção do planejamento? Suas decisões, nas questões disciplinares, em relação aos alunos são apoiadas pela coordenação e direção?**

Minha autonomia? Sim, antes da BNCC a gente fazia por conta hoje ela passou anos ajudar através, das habilidades, mais muitos acham que ficou difícil, mas pra mim facilitou. E principalmente o novo livro didático porque eles vem enquadrando, eles vem já com os parâmetros, com habilidades. Então isso aí ajudou e facilitou pra gente poder tá trabalhando com aluno.

Sim. Porque? Qual é o conceito? Quem manda na sala de aula é o professor. Diretor e coordenador ele não tem o direito de vim na minha sala e impor o que eu tenho que fazer, pelo contrário já acontece a HP que é a Hora Pedagógica, e naquele momento ele pode interferir, agora a partir do momento que eu faço o meu planejamento, que eu tô com ele mão, eu tô dentro da minha sala de aula quem manda sou eu, e os meus alunos sabem disso. O mundo pode é pegar fogo lá fora, mais o que quiser fazer dentro da minha sala eu faço.

**6- Os professores participam das reuniões para tomar as decisões sobre a escola?**

É sobre a escola assim, eu acho, a participação que a gente tem é nos projetos que eles cobram pra gente fazer, que datas comemorativas, período que vem programação de prova, a gente participa nesse momento. Mais só que eu acho que aquela outra parte da estrutura já fica só com eles.

**7- Se você fosse um gestor o que você mudaria nessa escola?**

Eu não queria ser gestora dessa escola por causa do local, eu acho muito perigoso. Muito perigo, porque o que a gente, no meu ponto de vista que eu poderia pedir era o que eu já vi a diretora pedindo era o auxílio da polícia, porque aqui nessa escola temos alunos bem educados e temos alunos mal educados, e não é questão de pai e mãe, é questão da rua, trem mundo aluno que faz parte do mundo do crime. Então se torna muito difícil, então pessoalmente dessa escola eu não queria ser gestora, eu até admiro a diretora ela é corajosa.

## QUESTIONÁRIO

### **1- Qual a importância de um gestor escolar?**

Ahh. O gestor escolar acho que a principal função seria organizar a escola, é ter uma dinamicidade melhor para todas as partes da escola funcionar de uma maneira agradável

### **2- Em sua opinião, o que é gestão democrática? E gestão participativa?**

Gestão democrática eu acho que é aquela que houve todos os pontos, todos os lados tentando conciliar e direcionar de uma maneira coerente.

### **3- Qual o tipo de gestão dessa escola?**

Bem questão municipal ela era democrática né, porque havia eleições, tanto alunos como pais, como funcionários, todos elegiam seu candidato o que tinha melhores propostas, mais agora na questão municipal já são nomeações então essa questão da democracia acho que se esvaiu por ai.

### **4- A gestão é importante para o desenvolvimento em sala?**

Sim, com certeza. Podemos se organizar melhor ter uma influencia em sala com certeza, consegue aprender melhor, se desenvolver melhor.

### **5- Tem autonomia na construção do planejamento? Suas decisões, nas questões disciplinares, em relação aos alunos são apoiadas pela coordenação e direção?**

A gente bate praticamente na mesma questão agora vem praticamente um modelo pronto um padrão pronto de lá da SEMED, a gente tenta adaptar da melhor forma, mais enfim é como se fosse imposto uma maneira já de trabalhar em sala.

Olha a gente tenta trabalhar em concílio né, conversando, trocando ideias, mas a questão é que acho que acho que alguns pontos são abordados que a gente consegue alguma coisa, mais o numero tá muito grande então tá bem complicado de trabalhar, a própria questão da quantidade.

### **6- Os professores participam das reuniões para tomar as decisões sobre a escola?**

Olha, de falar que a gente participa, a gente participa das reuniões, mas acatados nós não somos não. Ouvido somos, mas tá eu tô ouvindo beleza, mais vai continuar do jeito que tá.

**7- Se você fosse um gestor o que você mudaria nessa escola?**

Bem na minha visão eu tentaria deixar cada vez mais democrático né, acho que cada um tem um pensamento diferente que pode contribuir, mais fica bem complicado com a própria questão da nomeação e de outros fatores externos que atrapalham bastante.

## QUESTIONÁRIO

### 1- Qual a importância de um gestor escolar?

Eu acho que assim, na minha opinião, o gestor é algo que mantém equilíbrio né? Ele é o que por exemplo, estabelece o limite né, porque algumas vezes o professor não tem o limite que o gestor tem ser braço forte mas firme e tem que manter a equipe né porque nem todo mundo é igual né? Nem toda equipe segue o mesmo rumo, tem um pensamento diferente do gestor, então ele tenta alguma forma de equilibrar os dois lados. Para mim é isso, a importância do gestor é que ele é o principal né? Pra mim é isso. Sem um gestor a escola não anda, pelo menos aqui né.

### 2- Em sua opinião, o que é gestão democrática? E gestão participativa?

Democrática? É meio confuso né? Gestão participativa é quando o gestor se envolve com tudo da escola. A gestora daqui ela faz isso, ela se envolve com tudo né, ela não fica só lá na sala dela na secretaria né, ela tá se envolvendo com tudo aqui na escola, ela participa de tudo da escola não é algo só deles lá. Ela tá sempre envolvendo a comunidade também junto com a escola né, sempre tá querendo trazer uma comunidade para dentro da escola sempre pode correr atrás de dos pais dos alunos para estar aqui dentro da escola porque a escola não é formada só aqui dentro, tem que ter a comunidade também em cima e aí uma luta maior essa né A nossa gestora que ela é participativa. E eu não sei te dizer o que é uma gestão democrática.

### 3- Qual o tipo de gestão dessa escola?

Gestão participativa.

### 4- A gestão é importante para o desenvolvimento em sala?

É sim. É muito importante porque, através da gestão que a gente encaminha as aulas, á através da gestão que a gente vê o que vai ser melhores para o nosso aluno né? Através da gestão que, é a gestão que corre atrás das coisas que melhora o ambiente da sala porque todas as salas aqui tem, tem central né? Então se tivesse uma gestão que não se importasse com isso né? Tivesse só ventiladores? Como seria né? Porque a gente pena né? Muitas vezes os alunos e professores se sentem mal hoje mesmo tá um dia muito quente que mesmo com a central não tá dando conta tá quente demais. Então é isso que o gestor também está também sempre envolvido para que se tenha uma sala de aula mais agradável.

**5- Tem autonomia na construção do planejamento? Suas decisões, nas questões disciplinares, em relação aos alunos são apoiadas pela coordenação e direção?**

Tenho! Tenho autonomia, mais só que como tem as normas BNCC, agora você tem que seguir essas normas né? Você tem que passar o conteúdo conforme essas normas determinam né? Mas temos a liberdade de acrescenta os conteúdos dentro dessas normas né? A gente pode procurar em outros lugares. Então a gente tem liberdade para fazer isso.

Às vezes há conflito de ideias porque às vezes a gente monta uma ideia e quando chega lá na coordenação ela altera né? Porque uma coordenadora pedagógica né? Então ela acha que o planejamento que uma pessoa faz em relação as atividades poderia ser mudado um pouco né? Então de alguma forma acaba mudando. Aí é em relação à coordenação né? Porque a gestão é diferente da coordenação. A coordenação ela é mais da área pedagógica.

**6- Os professores participam das reuniões para tomar as decisões sobre a escola?**

Participam! A maioria das reuniões aqui sempre tem a presença dos professores. As ideias sempre são compartilhadas né? Eles colocam algumas ideias e assim a gente pode alterar algumas coisa, se quiser colar alguma coisa ou tirar alguma coisa sempre são colocadas para q gente tomar essas decisões.

**7- Se você fosse um gestor o que você mudaria nessa escola?**

Não! Mudaria não porque eu acho que a gestão daqui ela faz um serviço bem feito, apesar que aqui é um bairro... Todo o mundo sabe que aqui é um bairro difícil, é um bairro... É uma comunidade difícil de lidar, mas o trabalho dela está sendo bem feito aqui. Eu não mudaria nada em relação a gestão aqui porque ela pode fazer um serviço bem feito aqui.

## QUESTIONÁRIO

### **1- Qual a importância de um gestor escolar?**

O gestor é importante em uma escola no sentido que é ele que faz... Eu compreendo é ele quem faz essa ligação ééé não bem ligação, mas essa união entre todo o corpo escolar, alunos e a comunidade, como um todo. Então ele tem que ter essa habilidade para estar agindo em todos os campos, fora quem tem conduzido uma maneira adequada o processo de ensino e aprendizagem justamente por todos esses fatores que fazem parte da educação.

### **2- Em sua opinião, o que é gestão democrática? E gestão participativa?**

Uma gestão democrática é a gestão onde todos participam, onde gestores nossos não só tem que trazer coisa prontas, mais tem que ouvir os professores, os alunos, a comunidade, como um todo porque tem que ver a necessidade do que realmente a escola precisa o que é necessário para a educação porque sozinho ele não consegue. Creio que seja a mesma coisa né? É a participação de um todo. A gestão ela tem que participar do processo de ensino-aprendizagem como um todo, tá lá não só como alguém que esteja na direção, mas tem que participar.

### **3- Qual o tipo de gestão dessa escola?**

Eu creio que aqui na nossa escola nós conseguimos fazer esse diálogo, principalmente os professore né, nos conseguimos fazer bem o diálogo com a gestão, comunidade com os alunos. É uma gestão participativa, procura ouvir também, nos ouve né quando temos algum questionamento.

### **4- A gestão é importante para o desenvolvimento em sala?**

Sim, nós professores precisamos da gestão para desenvolver nosso trabalho dentro da sala, porque se nós não tivermos o apoio deles fica difícil ainda mais porque trabalhamos com adolescente, então e muito complicado a gente tem que compreender os adolescentes, mais a gestão além de compreender o adolescente ela tem que compreender o professor.

### **5- Tem autonomia na construção do planejamento? Suas decisões, nas questões disciplinares, em relação aos alunos são apoiadas pela coordenação e direção?**

Sim, eu tenho! A maioria dos meus planejamentos eu tenho apoio da gestão, mesmo porque nós planejamos uma coisa e quando chegamos dentro da sala de aula a gente vê que é diferente e com isso tem a necessidade de mudar, como agora no planejamento 4º bimestre acho que em todas as salas tive que mudar a forma de trabalhar com os alunos porque na verdade quem conhece o ao alunos é quem está lá dentro da sala que somos nós, e sempre que preciso eu tenho apoio, eu chego a conversar com eles sobre o que eu preciso e sempre me ajudam nas questões

**6- Os professores participam das reuniões para tomar as decisões sobre a escola?**

Sim, nós sempre somos chamados, mais as vezes nós também chamamos, nos reunimos e chamamos sentindo a necessidade de uma reunião nós chamamos pra nos reunir também.

**7- Se você fosse um gestor o que você mudaria nessa escola?**

Mana, é muito complicado quando você tá em uma função né? Na gestão e dizer a assim ahh eu poderia fazer de uma forma, porque principalmente igual essa escola que é uma escola grande não é fácil a vida de um gestor, assim como não é a do professor né? Também não é fácil a vida de um gestor, eu não sei assim o que tem assim de imediato que eu poderia estar fazendo, mais o diálogo com toda equipe e coma comunidade é muito importante principalmente essa questão de chamar a responsabilidade da família com seu filho. Eu creio que eu tentaria fazer mais, tentaria né? Porque que eu sei que é feito, mais os problemas acontecem mais eu tentarias fazer mais essa integração família escola.

## QUESTIONÁRIO

### **1- Qual a importância de um gestor escolar?**

É importante para o desenvolvimento e crescimento da escola em todos os aspectos, desde o acompanhamento dos alunos até o trabalho de toda equipe.

### **2- Em sua opinião, o que é gestão democrática? E gestão participativa?**

Democrática é uma gestão que socializa com os demais. A gestão participativa é onde todos cooperam, alunos, professores, família e etc..

### **3- Qual o tipo de gestão dessa escola?**

Participativa

### **4- A gestão é importante para o desenvolvimento em sala?**

Sim.

### **5- Tem autonomia na construção do planejamento? Suas decisões, nas questões disciplinares, em relação aos alunos são apoiadas pela coordenação e direção?**

Sim, me acompanham e me ajudam nas minhas dificuldades também.

### **6- Os professores participam das reuniões para tomar as decisões sobre a escola?**

Sim, muitas vezes nos planejamentos perguntam a nossa opinião sobre determinado assunto.

### **7- Se você fosse um gestor o que você mudaria nessa escola?**

Não mudaria nada a gestão atual cumpre bem o seu trabalho.

## QUESTIONÁRIO

1- Qual a importância de um gestor escolar? O gestor escolar é de suma importância na organização e funcionamento da instituição escolar, nos aspectos físicos, relacional, material, financeiro e pedagógico, envolve o acompanhamento de aprendi-

2- Em sua opinião, o que é gestão democrática? E gestão participativa? Acredito que é educar com a colaboração de todos, é buscar mudanças em prol da aprendizagem de forma que toda a equipe caminhe unida. A gestão participativa é a participação dos alunos como também o andamento do trabalho da equipe.

3- Qual o tipo de gestão dessa escola? Creio que já somos 80% democrática e participativa.

4- A gestão é importante para o desenvolvimento em sala? Sim, pois o gestor é o principal articulador na construção de um ambiente que favoreça participação, união, colaboração e consequentemente influencia positivamente ou negativamente nos trabalhos pedagógicos.

5- Tem autonomia na construção do planejamento? Suas decisões, nas questões disciplinares, em relação aos alunos são apoiadas pela coordenação e direção?

Sim, porém, estas decisões são analisadas. Se a equipe, coordenação e direção decidirem que tal decisão é positiva no processo de ensino e aprendizagem será aceita, mas se a julgarem negativa entram em consenso buscando decisões melhores.

6- Os professores participam das reuniões para tomar as decisões sobre a escola?

Sim, sempre que necessário.

7- Se você fosse um gestor o que você mudaria nessa escola?

## QUESTIONÁRIO

1- Qual a importância de um gestor escolar?

Na organização e funcionamento da escola em todos os aspectos financeiro, físico, pedagógico e aprendizagem dos alunos.

2- Em sua opinião, o que é gestão democrática? E gestão participativa?

A democrática tem a participação de todos os funcionários da escola no proj. político-pedagógico e participativa pq. contribui para as mudanças escolares.

3- Qual o tipo de gestão dessa escola?

Democrática e participativa.

4- A gestão é importante para o desenvolvimento em sala?

Sim. Algumas regras imposta pela gestão ajuda no trabalho em sala.

5- Tem autonomia na construção do planejamento? Suas decisões, nas questões disciplinares, em relação aos alunos são apoiadas pela coordenação e direção?

Sim. O planejamento é realizado a partir do diagnóstico realizado na turma pelos professores e acompanhado pelo coordenador (orientado).

6- Os professores participam das reuniões para tomar as decisões sobre a escola?

Sim.

Todos participam e dão opiniões nas tomadas de decisões

7- Se você fosse um gestor o que você mudaria nessa escola?

Trocaria a professora de leitura por uma de balé ou outra que desenvolvesse teatro, a leitura praticada nas salas de leitura não é uma leitura que deixa os alunos motivados a quererem participar. Essas aulas dá autonomia aos alunos, responsabilidades, interesse, criatividade e incentivo. Além de

---

tudo eleva a auto-estima dos mesmos.

## QUESTIONÁRIO

1- Qual a importância de um gestor escolar?

A principal, é a organização burocrática do trabalho da instituição escolar.

2- Em sua opinião, o que é gestão democrática? E gestão participativa?

A gestão democrática se oficializa por operacionalizar seus trabalhos partindo nas discussões das demandas do cotidiano escolar.

3- Qual o tipo de gestão dessa escola?

Creio que nossa escola tenha os seus trabalhos em uma gestão democrática.

4- A gestão é importante para o desenvolvimento em sala?

Sim, uma vez que uma escola bem gerenciada, contribui significativamente para o bom trabalho do professor.

5- Tem autonomia na construção do planejamento? Suas decisões, nas questões disciplinares, em relação aos alunos são apoiadas pela coordenação e direção?

O professor sempre teve essa autonomia, porém o nosso planejamento sempre teve subordinado aos conteúdos já organizados pelos sistemas de ensino.

No quesito disciplinar, é uma abordagem onde todos os agentes participam.

6- Os professores participam das reuniões para tomar as decisões sobre a escola?

Sim.

7- Se você fosse um gestor o que você mudaria nessa escola?

Poucas coisas, ou quase nada.

Todo gestor põe em sua gestão muito da sua personalidade.

## QUESTIONÁRIO

1- Qual a importância de um gestor escolar?

Liderar a equipe docente em comum acordo.

Respeitar a coordenação e orientação, lhes dando autonomia

2- Em sua opinião, o que é gestão democrática? E gestão participativa?

Gestão democrática é aquela que respeita sua equipe lhes dando atenção às ideias, e que participa em conjunto com todas as ações.

Pl desempenham um bom trabalho...

3- Qual o tipo de gestão dessa escola?

Gestão centralizadora...

4- A gestão é importante para o desenvolvimento em sala? Com certeza... Pois

o corpo docente precisa se sentir e de fato ser apoiado pela gestão!...

5- Tem autonomia na construção do planejamento? Suas decisões, nas questões disciplinares, em relação aos alunos são apoiadas pela coordenação e direção?

Sim, tenho autonomia nos planejamentos, assim como nas questões disciplinares sempre pela gestão.

6- Os professores participam das reuniões para tomar as decisões sobre a escola?

participam, embora, na maioria dos vezes as decisões já estão prontas e acabadas.

7- Se você fosse um gestor o que você mudaria nessa escola?

X X X X X X X

## QUESTIONÁRIO

1- Qual a importância de um gestor escolar?

É garantir o funcionamento e a organização da instituição.

2- Em sua opinião, o que é gestão democrática? E gestão participativa?

Democrática: propõe a participação da comunidade escolar no processo de desenvolvimento da instituição.  
Participativa: permite que a comunidade escolar participe do processo decisório.

3- Qual o tipo de gestão dessa escola?

Democrata e participativa

4- A gestão é importante para o desenvolvimento em sala?

Sim. A gestão é responsável por todas as ações e práticas da instituição

5- Tem autonomia na construção do planejamento? Suas decisões, nas questões disciplinares, em relação aos alunos são apoiadas pela coordenação e direção?

Sim

6- Os professores participam das reuniões para tomar as decisões sobre a escola?

Sim

7- Se você fosse um gestor o que você mudaria nessa escola?