

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE PARINTINS
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

LUANE RODRIGUES GAIA

**A GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA MUNICIPAL IRMÃ CRISTINE, NO MUNICÍPIO
DE PARINTINS – AM**

**PARINTINS - AM
2023**

LUANE RODRIGUES GAIA

**A GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA MUNICIPAL IRMÃ CRISTINE, NO MUNICÍPIO
DE PARINTINS – AM**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Pedagogia no Centro de Estudos Superiores de Parintins - Universidade do Estado do Amazonas, apresentado como exigência para obtenção do grau de licenciada em Pedagogia.

PARINTINS - AM
2023

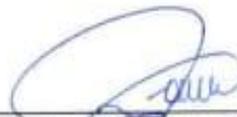
LUANE RODRIGUES GAIA

**A GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA MUNICIPAL IRMÃ CRISTINE, NO MUNICÍPIO
DE PARINTINS – AM.**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
em Pedagogia no Centro de Estudos Superiores
de Parintins - Universidade do Estado do
Amazonas, apresentado como exigência para
obtenção do grau de licenciada em Pedagogia.

Aprovado em: 20/03/2023

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Eliseu da Silva Souza
Universidade do Estado do Amazonas
Professor Orientador



Profª Dra. Simone Souza Silva
Universidade do Estado do Amazonas
Membro Interno da Banca Examinadora



Prof. Maria do Carmo Ribeiro de Sena
Secretaria de Estado da Educação – SEDUC/Amazonas
Membro Externo da Banca Examinadora

*A Deus, sem Ele nada seria possível.
À minha mãe Eunice pelo apoio incondicional
em todos os momentos da minha trajetória
acadêmica; ao meu pai Edilson (in memoriam)
que, com sabedoria, nos criou com dignidade.
Ao meu esposo Emerson, que não mediu
esforços e sonhou junto a mim mais esta vitória.*

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a Deus, que com todo o seu amor zela por min. Por ter me dado forças e permitido eu pudesse concluir mais uma etapa da minha vida, pois sem ELE eu não teria chegado aqui, toda honra e toda glória a Ti, Senhor!

Aos meus pais Eunice e Edilson (in memoriam) que me ensinaram a ter valores e ser a pessoa que sou hoje. Sei que, mesmo longe, vocês participaram de cada segundo nesta jornada, me apoiando e incentivando nos momentos difíceis. Amo vocês!

Ao Professor Me. Eliseu da Silva Souza, por ter sido meu orientador e pacientemente ajudou-me a conduzir o meu trabalho de pesquisa. Grata por todo conhecimento, compromisso e dedicação!

A todos os professores do colegiado de Pedagogia do CESP-UEA, pelos ensinamentos durante o período do curso.

À professora Dra. Simone Souza Silva, que nunca desistiu de mim, mesmo nos momentos mais difíceis esteve presente, orientando e dando uma grande contribuição com o seu conhecimento, sabedoria e competência.

Ao meu esposo Emerson, pelo companheirismo diário e por todas as vezes que contribuiu para a realização de meus sonhos, continue com esse coração maravilhoso!

À Edilene Pio, secretária do colegiado de Pedagogia, por todas as vezes que solicitei sua ajuda, sempre prestativa e dedicada em nos atender. Obrigada por todo carinho e atenção!

A todos que participaram da pesquisa, pela colaboração e disposição no processo de obtenção dos dados.

Obrigada a todas as pessoas que direta e indiretamente contribuíram para que eu pudesse concluir esta etapa em minha vida.

RESUMO

Compreender como são deliberadas as decisões na Escola Municipal Irmã Cristine no Município de Parintins – AM foi o que motivou desenvolver este trabalho de conclusão de curso. Uma pesquisa qualitativa, com a aplicação de questionários aos professores e entrevista à gestora e coordenadora pedagógica. Dentre os teóricos que embasaram o trabalho, estão: Brito (2013), Dalmás (2003) Libâneo, Oliveira e Toschi (2005), Luck (2009), Maia & Costa (2011), Paro (2010) Veiga (2001). Através deste estudo constatou-se que a gestão busca meios para ampliar a participação dos sujeitos nos processos de tomada de decisão de modo que realiza essa abertura através dos encontros organizados pela instituição, que apesar da gestão desenvolver ações que coadunam com práticas de uma gestão democráticas, ainda há resquício de práticas de uma gestão burocrática de administração, caracterizada como autoritária. Evidenciou-se a necessidade de um planejamento que esteja em consonância com todos os agentes envolvidos no desenvolvimento de ensino/aprendizagem dos alunos, no que tange o progresso da questão democrática no contexto escolar ainda necessita de medidas mais incisivas, ou seja, mais compromisso tanto por parte de sua gestão, assim como também do corpo docente.

Palavras – chave: Gestão Escolar. Participação. Ensino Aprendizagem.

ABSTRACT

Understanding how decisions are made at the Irmã Cristine municipal school in the municipality of Parintins - AM was what motivated us to develop our course completion work. A qualitative research, with the application of questionnaires to the teachers and interview to the manager and pedagogical coordinator. Among the theorists who supported our work are: Brito (2013), Dalmás (2003) Libâneo, Oliveira and Toschi (2005), Luck (2009), Maia & Costa (2011), Paro (2010) Veiga (2001). Through this study it was found that the management seeks ways to increase the participation of subjects in the decision-making processes so that it realizes this opening through the meetings organized by the institution, which despite the management developing actions that are in line with democratic management practices, there is still a remnant of bureaucratic administration practices, characterized as authoritarian. The need for planning that is in line with all the agents involved in the development of teaching/learning of students was evidenced, regarding the progress of the democratic issue in the school context, it still needs more incisive measures, that is, more commitment both by its management, as well as by the teaching staff.

Keywords: School Management. Participation. Teaching Learning.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
CAPÍTULO I – GESTÃO ESCOLAR: A PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NA ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO.....	11
1.1 Gestão Escolar: Concepções e Atuações de Gestores Frente as Instituições de Ensino.....	11
1.2 Os Desafios da Gestão Escolar.....	17
1.3 Gestão democrática.....	20
1.3.1 O Projeto Político-Pedagógico e a gestão democrática.....	23
CAPÍTULO II: PERCURSO METODOLÓGICO	26
CAPÍTULO III: COLETA, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
3.1 Contexto da Pesquisa.....	29
3.2 As Deliberações nas Decisões na Escola.....	31
3.3 Cronograma de Reunião na Escola.....	35
3.4 A Participação dos Professores nas Decisões Escolares.....	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE “A”: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	48

INTRODUÇÃO

A participação em uma gestão democrática no âmbito educacional é imprescindível para que os seus objetivos sejam alcançados de forma significativa. No entanto, sua efetivação ainda encara muitos desafios, tais como a ruptura com a cultura autoritária que rejeita os questionamentos nas imposições de ordem e poder.

O interesse pelo universo da gestão escolar e a consequente motivação para esse estudo surgiu no contato com profissionais da escola no próprio local da pesquisa, após alguns profissionais relatarem que não se sentiam confortáveis com a forma com que eram tomadas as decisões no educandário.

Desta forma, o presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso de Pedagogia do Centro de Estudos Superiores de Parintins (CESP/UEA) aborda a importância de uma gestão escolar democrática e participativa no que tange o fortalecimento da coletividade, de modo que todos os profissionais estejam envolvidos nas ações praticadas na escola, com intenções de favorecer uma educação de qualidade para os educandos.

A pesquisa foi realizada na Escola Municipal Irmã Cristine no Município de Parintins. Definiu-se como objetivo geral compreender como são deliberadas as decisões na Escola Municipal Irmã Cristine, município de Parintins – AM, visto ser imprescindível que as decisões devam estar sempre voltadas ao bem coletivo e institucional. Os objetivos específicos são: analisar como são deliberadas as decisões na escola como um todo; verificar se no âmbito da escola há cronograma de reuniões; identificar o nível de participação dos professores nas decisões escolares.

A pesquisa é de natureza qualitativa, utilizamos como instrumentos para a coleta de dados entrevistas e aplicação de questionários. Dos procedimentos metodológicos que nortearam esta pesquisa, as entrevistas aconteceram com a Gestora e a Coordenadora Pedagógica. Quanto aos questionários estes foram aplicados com os professores, ambos contendo três questões relacionadas ao nosso objeto de pesquisa.

O trabalho está dividido em três capítulos, sendo que o primeiro capítulo trata do referencial teórico, onde é abordado o tema “Gestão escolar: a participação dos professores na organização da educação”. Tendo como base teórica autores que trazem temáticas acerca deste assunto. No segundo capítulo trago a metodologia de

pesquisa, em que trata dos procedimentos metodológicos escolhidos para esta pesquisa, tipo de abordagem, escolha do instrumento de pesquisa e coleta de dados.

No terceiro capítulo, trago a análise dos resultados acerca de como são deliberadas as decisões no educandário, a presença de um cronograma de reuniões e a participação dos professores nas decisões escolares, considerando que muito se fala em gestão democrática.

Por fim, trazemos as considerações finais através deste estudo constatou-se que a gestão busca meios para ampliar a participação dos sujeitos nos processos de tomada de decisão de modo que realiza essa abertura através dos encontros organizados pela instituição, que apesar da gestão desenvolver ações que coadunam com práticas de uma gestão democráticas, ainda há resquício de práticas de uma gestão burocrática de administração, caracterizada como autoritária. Evidenciou-se a necessidade de um planejamento que esteja em consonância com todos os agentes envolvidos no desenvolvimento de ensino/aprendizagem dos alunos, no que tange o progresso da questão democrática no contexto escolar ainda necessita de medidas mais incisivas, ou seja, mais compromisso tanto por parte de sua gestão, assim como também do corpo docente.

CAPÍTULO I – GESTÃO ESCOLAR A PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NA ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO.

Discutir sobre a gestão e, sobretudo, compreender a gestão é um caminho necessário também para entendermos o processo escolar que não está voltado apenas às salas de aula, mas em grande parte é resultado das decisões da gestão, seja em nível nacional, estadual ou municipal.

A gestão tem ganhado espaço nas discussões e formações. O MEC no ano de 2006 desenvolveu um programa voltado a este trabalho. O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública com pareceria dos sistemas de ensino, das Universidades e as instituições educacionais, coordenado pela Secretaria de Educação Básica com o apoio da Secretaria de Educação a Distância (SEED) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE.

O programa em consonância à concepção do direito à educação escolar e do caráter público, objetivou a institucionalização de uma política de formação nacional de gestores escolares, baseando-se em princípios da gestão democrática e cidadania, buscou contribuir para a melhoria dos processos de organização e gestão da escola, de maneira que se concretizasse uma educação escolar básica com qualidade social para todos.

1.1 Gestão Escolar: Concepções e Atuações de Gestores Frente as Instituições de Ensino.

Originário do latim *gestione*, o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Com o passar dos anos novos conceitos foram atribuídos a esta palavra. Segundo Oliveira *et. al.* (2002, p. 136) “administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos”. Assim, a gestão é o ato de conduzir uma organização para a obtenção de resultados desejados levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis.

Libâneo, Oliveira e Toschi. (2005, p. 318) compreendem a gestão “[...] como atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, os aspectos gerencial e técnico-administrativo”. Neste

termo, a gestão está relacionada para além da burocracia, o gestor põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, coordena e avalia o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos, o que garante o trabalho mais produtivo e efetivo.

Paro (2010), nos diz que independente do objeto que é aplicado, instituições públicas ou privadas, o campo de estudo da gestão ou administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Para o autor, independentemente do tipo de administração, seja elas administração industrial, administração pública, administração privada, administração escolar entre outras, a administração é vista como mediação referentes a todos os momentos utilizados para se alcançar determinados fins, é a preocupação com todos os recursos, materiais, financeiros, com o esforço humano e as relações das pessoas em que estão envolvidas.

A gestão no contexto educacional passou por momentos difíceis e de intensas lutas para conseguir realizar mudanças nas escolas do país. De acordo com Libâneo *et. al.* (2005) há diferentes concepções de gestão e podem assumir diferentes modalidades conforme as finalidades políticas e sociais em relação a formação dos alunos e a sociedade que se deseja ter.

A concepção técnico-científica se baseia na hierarquia de cargos e funções, a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra e técnica onde visa a racionalização do trabalho, com isso poder ser organizada e controlada afim de alcançar a eficiência dos serviços escolares; a autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição; a concepção interpretativa vê as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais; e a democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. O processo de tomada decisão dá-se coletivamente, e uma vez tomada é preciso que sejam coordenadas e controladas. (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2005)

A organização e os processos de gestão podem assumir diferentes significados de acordo com a concepção que se tem dos objetivos da educação em relação a sociedade, formação dos alunos, e a geração de um novo modo de administrar uma realidade já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo

diálogo. O início do século XX é marcado por grandes movimentações políticas, industrializações e ideologia, com isso, uma nova mão de obra é solicitada e investe-se no ensino sofrendo grandes influências.

Com a crescente industrialização e desenvolvimento do capitalismo industrial cria-se um novo modelo de organização da sociedade. Com isso, as escolas passaram adotar uma nova forma de organização denominado de modelo clássico-burocrático de administração. Inspirada na teoria de Taylor e Fayol, como um processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle (TEIXEIRA, 2003).

Com este paradigma organizacional que predominou por muito tempo e que as escolas assumiram como modelo de organização educacional, a direção se constituía hierarquicamente e as decisões eram centralizadas, quanto as salas, serviam de espaço para o mero repasse de conhecimento em que a função do professor era ensinar e a do aluno, aprender. (CORRÊA; PIMENTA, 2008)

Ao tratar de educação, Oliveira e Menezes (2018) citam Santos e Filho (1998), os quais afirmam que:

A administração traz, no caso da educação, uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada, baseada no poder e na autoridade. Enfatiza ainda que o prefere a utilização de gestão escolar, que leva ao conceito de compartilhamento de ideias, participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola.

Libâneo *et. al.* (2005) diz que as escolas se diferenciam das empresas convencionais por serem um lugar social que agregam pessoa e interagem entre si em buscar de alcançar objetivos educacionais para a promoção da formação humana. A Gestão escolar é uma forma de gerir a escola como um todo e tem como função a descentralização do desenvolvimento pedagógico e administrativo no sistema de ensino.

Nesta perspectiva, gestão escolar compreende a organização da escola, relacionando-se com as diretrizes e políticas educacionais, visando garantir um bom desenvolvimento sócio educacional na instituição de ensino. Luck (2009) ao tratar da Gestão Escolar esclarece:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LUCK 2009, p.23)

Portanto, fazer gestão vai muito além de ditar regras ou afazeres, requer um olhar voltado ao todo visando sempre o bem coletivo, para que a partir disso possamos de maneira efetiva promover ambientes que possibilitem trabalhar as dificuldades de aprendizagem de cada estudante da instituição.

Precisa-se de uma nova aparência quanto a sua estruturação, no sentido de rever suas propostas de ensino, buscando uma integração curricular não fragmentada, onde a socialização do saber corrobore para a formação de cidadãos capazes de traçar seus próprios caminhos, não como algo de interesse em que vise apenas lucros de determinadas pessoas, como no caso da privatização de ensino, e que se possa respeitar as especificidades de cada aluno de acordo com suas regiões e necessidades.

Com o movimento renovador da educação “Os pioneiros da escola nova” de Fernando de Azevedo, Anísio Teixeira, Lorenzo Filho e outros grandes educadoras e educadores laçam ao público o manifesto em defesa educação pública.

Na hierarquia dos problemas nacionais, nenhum sobreleva em importância e gravidade o da educação. [...] A laicidade, gratuidade, obrigatoriedade e coeducação são outros tantos princípios em que assenta a escola unificada [...] Cada escola, seja qual for seu grau, dos jardins às universidades, deve, pois, reunir em torno de si as famílias dos alunos, estimulando e aproveitando as iniciativas dos pais em favor da educação [...] despertando e desenvolvendo o poder de iniciativa e o espírito de cooperação social entre os pais, os professores, a imprensa e todas as demais instituições diretamente interessadas na obra da educação. (AZEVEDO *et. al.*, 2010, p. 33-62)

Com o manifesto a educação pública passa a ser compreendida como responsabilidade do estado, e para que de fato aconteça a educação de qualidade e igual para todos é preciso uma escola unificada que atenda a toda a população e não somente uma parte minoritária privilegiada pelo poder socioeconômico.

Quanto à defesa da laicidade está relacionada à uma luta travada contra o ensino religioso predominante no Brasil em boa parte das escolas existentes. Para tanto, é preciso compreender que o Estado não pode tornar o ensino obrigatório e igual para todos se este não for gratuito e atender a todos os níveis econômicos e sociais presentes na nação.

No período de 1946 a 1964, houve um grande avanço na política educacional brasileira, entretanto, a partir do golpe de 1964 o país passa por um intenso processo de centralização administrativa, também muda o direcionamento e a condução

trabalho do pedagógico e docente nos diferentes níveis do sistema público de ensino. Nesse contexto o diretor é visto como:

[...] guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior (LUCK. 2000, p.13)

Este sistema político influenciou a educação, trazendo a tecnocracia que também influenciou a vida cultural e intelectual dos cidadãos numa tentativa de silenciamento dos mesmos. Para esse período, a escola seguia uma instrução programada, ou seja, tinha objetivos conteúdos, comportamentos que os alunos deveriam obter, preferencialmente esses objetivos no ensino médio deveriam ser trabalhados com questões fechadas de múltiplas escolhas, e quem não se adequasse a esse modelo do sistema dele era banido.

Luck (2000) considera que os sistemas educacionais como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, e nessa perspectiva a sua direção demanda um novo enfoque de organização. Por isso o sistema educacional também soube se portar e sobreviver aos ataques contra a escola.

Luck (2009, p. 15) enfatiza a “ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola”. A escola como uma instituição social carece de um novo profissional que busque o coletivo, e o gestor escolar na dimensão política cabe ser o articulador atuante e participativo nas ações que envolvam o campo pedagógico da escola, sem o constrangimento da gerência capitalista que muitas vezes os cerca.

Quanto à atuação do gestor escolar, Luck (2009), afirma:

[...] é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (LUCK, 2009, p.17).

Com o passar dos anos e as crescentes influências tecnológicas e sociais, novas responsabilidades passaram a ser exigidas. A escola assume como princípio ensinar e ajudar os educandos a desenvolver suas habilidades intelectuais e reflexivas sendo capazes não só de enfrentar os desafios atuais, mas também de superá-los no contexto da complexidade do mundo que se vivencia. E a gestão escolar democrática passa a ser entendida como uma condição necessária para se produzir uma educação de qualidade.

O processo de democratização é um conjunto de estratégias para a gestão da escola, com isso, é necessária a participação dos estudantes, das famílias da comunidade que cercam a educação, implicando mudança de tudo e de todos os atores na tarefa de gerir. A participação é o principal meio de garantir a gestão democrática, pois possibilita o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisão e no funcionamento da organização escolar (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2005).

A Gestão democrática é apresentada com o intuito de diferenciar o contexto educacional, otimizar processos diários, aumentar e melhorar a eficiência do ensino dentro da instituição, visando proporcionar organização e articulações premissas que asseguram o processo educacional nas instituições de ensino. Nessa perspectiva Luck (2009) ressalta que:

[...] a gestão democrática é proposta como condição de aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade, de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos” (LUCK, 2009, p. 70).

A participação da comunidade é de suma importância, pois o diálogo entre os sujeitos, o trabalho participativo e a valorização de ideias trazidas pela comunidade escolar, faz com que todos se sintam integrantes do processo educativo, visando a melhoria do ensino aprendizagem do aluno e o desenvolvimento da Instituição Escola.

Diante disso, é preciso autonomia por parte das instituições de ensino nos processos decisórios que competem os diferentes sujeitos presentes nesse espaço, de modo que a escola possa lidar com o oferecimento de práticas democráticas na instituição.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2005, p. 329) “a autonomia é a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a

condução da própria vida”. Segundo os autores a escola autônoma possibilita que profissionais da educação professores, pais e alunos participem ativamente com liberdade para intervir nas decisões e contribuir para o direcionamento dos trabalhos e juntos estabelecer normas e regras para sua existência.

Luck (2009, p.16) nos fala que “[...] a educação se torna imprescindível como ação contínua e permanente, demandando das instituições que a promovem, a necessidade de reinventar-se e melhorar suas competências continuamente”. A escola é uma instituição em que a sociedade criou para a socialização de saberes e a preparação para a vida em sociedade. Diante disso, as instituições de ensino precisam adaptar-se às novas exigências da sociedade promovendo inovações e práticas participativas, pois as novas transformações econômicas, sociais e culturais ocorridas no mundo requerem que as escolas atendam a todos estes novos desafios.

Diante disso, a implementação da gestão democrática nas escolas implica o diálogo como forma de promover o encontro das pessoas para a busca de solução dos conflitos, ou seja, é compreendida como um processo que envolve toda uma comunidade.

Então, efetivar a gestão democrática possibilita a participação de todos os seguimentos da comunidade escolar, levando à construção de espaços dinâmicos, como forma de democratizar o ensino através de atitudes de humanização e respeito ao próximo, preparando os cidadãos para viver em sociedade, tornando-os sujeitos críticos, participativos e atuantes, orgulhosos de seu saber, capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

1.2 Os Desafios da Gestão Escolar

Fazer gestão requer cuidado, atenção e principalmente compreensão do todo. Muitos são os desafios que o processo de gestar carrega. Desse modo é comum o profissional confundir a gestão com simplesmente comandar uma instituição, porém, vai além de mandar. Quando se assume o papel da gestão é importante ter em mente um olhar ampliado para perceber o que comumente não percebe.

O gestor escolar precisa entender que existem três níveis de gestão: a gestão da escola como um todo, gestão pedagógica e a gestão da sala de aula. A gestão escolar que é da escola como um todo é mais integrativa onde aspectos

administrativos e pedagógicos precisam ser bem combinados em prol do objetivo maior da escola que é promover aprendizagens, aqui se torna imprescindível que a gestão esteja comprometida com os dispêndios do processo educacional de maneira que possa assegurar o uso adequado dos recursos materiais e financeiro da instituição de ensino. (LUCK, 2009)

Quanto a gestão pedagógica se a escola tem como meta desenvolver o processo educativo o gestor é a pessoa responsável por coordenar e supervisionar o processo de ensino/aprendizagem que a escola tem como responsabilidade. Então, cabe ao gestor junto aos professores, coordenador pedagógico e comunidade escolar traçar estratégias específicas em relação aos métodos de ensino e aprendizagem dos alunos que desejam alcançar, levando em consideração o público que irá atender.

Quanto a área pedagógica compete ao gestor escolar:

Dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos; liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetos e princípios; promoção de um sistema de ação integrada e cooperativa; manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade; estimulação à inovação e melhoria do processo educacional (LÜCK, 2008 p.17-18).

O gestor escolar precisar estar no dianteiro de todas as atividades da instituição escolar, buscando constantemente metodologias alternativas, informação e formação, formar relações/parceria entre pais, alunos, professores e toda a comunidade escolar relacionando com o processo de ensino/aprendizagem, estar sempre antenado nas coisas que estão acontecendo no mundo, metodologias ativas, processos de aprendizagem, compreensão de teorias e sempre pertinentemente trazer para os professores e solicitar que os mesmos utilizem em seu planejamento, visando sempre à permanência do aluno e a qualidade de ensino na escola.

Para tanto, a democratização da instituição escolar, a gestão compartilhada no recinto das instituições escolares tem sido desafio constante, pois o dia a dia requer um trabalho coletivo, exigindo que todos os sujeitos envolvidos no processo educacional tenham vez e voz, porém, a sua representatividade social ainda passa por dificuldades, visto que o que se predomina ainda nas instituições é uma gestão autoritária.

Destaco ainda a organização a e implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP) documento oficial que norteia o trabalho desenvolvido no âmbito da escola, pois, o mesmo ainda não está internalizado como prioridade pela comunidade escolar, embora as escolas o tenham elaborado, o mesmo não conta com a participação de todos os sujeitos (professores, pais e alunos) em seu processo de construção.

É preciso fazer o acompanhamento e avaliação para averiguar se foi possível obter bons resultados do que foi planejado. Mas, é preciso que a avaliação seja compreendida não como algo de repreensão por parte de professores e alunos, mais sim, “como um instrumento a serviço da aprendizagem, da melhoria do ensino do professor, do aprimoramento da escola” (DAVIS; GROSBAUM, 2002, p. 105-106). Uma vez que o processo de avaliação institucional, desvela fragilidades da gestão escolar e aponta os níveis de satisfação da comunidade e da sociedade na qual a escola está inserida.

Fernandes (2002) cita Belloni (2000) para esclarecer que:

A avaliação institucional visa ao aperfeiçoamento da qualidade da educação, isto é, do ensino, da aprendizagem e da gestão institucional, com a finalidade de transformar a escola atual em uma instituição comprometida com a aprendizagem de todos e com a transformação da sociedade. (BELLONI, 2000, apud FERNANDES 2002, p. 114)

A avaliação só tem a contribuir para a melhoria da qualidade educacional visto que mostra a realidade da escola, se a mesma está oferecendo uma educação de qualidade aos alunos, identifica as dificuldades de aprendizagem, busca novas estratégias metodológicas, além de poder auxiliar no projeto pedagógico as metas que a escola deseja alcançar.

Nesse contexto, os gestores escolares em seu cotidiano se defrontam com inúmeras situações problemáticas, devendo resolvê-las em diferentes níveis e planos para fazer com que a escola funcione de forma organizada e atinja os seus objetivos como instituição de ensino. Para tanto, é necessário que a escola crie e assegure condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas embasados nos princípios da gestão participativa para o bom desempenho de professores e alunos em sala de aula, de modo que se obtenha êxito nas aprendizagens, visto que educar e ensinar se cumpre pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes.

1.3 Gestão Democrática

Vivemos em uma sociedade em que ocorrem inúmeras mudanças, sejam elas de ordem política, social, econômica e ideológica. As escolas como instituição de ensino carecem estar cada vez mais consciente de que os alunos devem ter uma formação cada vez mais ampla, que promova o desenvolvimento de suas capacidades para uma formação integral e social.

Por muitos anos o Estado não tinha a obrigação formal de garantir a educação de qualidade a todos os brasileiros, o ensino público era tratado como um auxílio, um amparo dado àqueles que não podiam pagar.

No entanto, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN 9.394/96, Título II – Dos Princípios e Fins da Educação Nacional, artigo 2º estabelece “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” (BRASIL, 2020, p. 8).

A partir desta base legal, compreende-se que a construção da educação se dá com uma série de ações vindas da família, da sociedade e do Estado. No âmbito escolar, a educação constitui um direito fundamental de todos, o qual perpassa pelo desenvolvimento humano por meio do ensino e da aprendizagem, visando desenvolver e potencializar a capacidade intelectual do indivíduo.

Então, a institucionalização da democracia, nessa conjuntura, está associada ao aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação pública, onde a escola deixa de ser um espaço de decisão monocrática e passa ser um vínculo social, um direito social, sendo uma força poderosa na estimulação do processo de mudanças na forma de gerir as escolas.

Desta forma, os artigos 14 e 15 propõem como princípios da gestão democrática-participativo:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 2020, p.16)

Em uma perspectiva democrática, a escola tem que abrir a escuta para sua comunidade, ou seja, os pais, alunos, professores funcionários devem ser convocados a pensar de que forma será direcionado o gerenciamento da escola desde o seu projeto político pedagógico até o uso de um recurso, assim, as ações no interior da escolar proporcionarão a participação da comunidade escolar e local nas tomadas de decisões que envolvem as questões educacionais. Segundo Luck:

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. (LUCK, 2009, p. 70)

A democracia se constrói por meio da garantia de novas formas de organização e gestão, pela implementação de mecanismos de distribuição do poder, vista que só possível a partir da participação ativa dos cidadãos na vida pública.

Segundo Luck (2009, p. 69), a “escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos”. Nesse cenário, a escola em uma perspectiva democrática é aquela estabelece normas e regras para sua existência e funcionamento com a participação ativa de todos os agentes da educação no processo de decisões e definição de suas políticas e projetos educacionais.

São características de uma escola democrática a participação, o compartilhamento de decisões e informações entre todos os envolvidos no processo educativo a escola torna-se um espaço aberto para o diálogo, sendo o aluno protagonista do processo de ensino e aprendizagem; a autonomia capacidade de a escola definir sua forma de organização; o planejamento das atividades, pois as escolas buscam resultados mediante ações pedagógicas e administrativas, e a elaboração do PPP está intimamente ligado a gestão democrática, no mesmo, métodos e estratégias são desenvolvidos de forma a atender as especificidades e necessidades da escola. Nesse processo, torna-se indispensável o envolvimento de

todos os sujeitos escolares (professores, alunos pais, comunidade escolar) como agentes responsáveis pelo êxito da instituição; bem com a qualificação e competência profissional é imperativo promover formação continuada para a comunidade escolar por meio de iniciativas e práticas inovadoras valorizando o aperfeiçoamento das qualidades e o esforço de cada um de seus membros (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2005).

Todavia, é preciso compreender que a existência de uma lei, por si só, não é suficiente para garantir a participação de todos na gestão escolar. Estabelecer uma gestão democrática, parte do princípio de que a própria instituição deve repensar seu papel de educadora. A promoção da gestão escolar só é possível na medida em que integra escola e comunidade. A gestão democrática implica um processo de participação coletiva, sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.

Para que haja a participação efetiva dos membros da comunidade escolar, é necessário que o gestor crie um ambiente propício que estimule trabalhos conjuntos, podendo ser feito por meio de estratégias e periódicos, conselhos escolares, assembleias estudantis, conselhos de representantes de classe, conselho participativo e reuniões de pais e mestres

Em suma, o processo democrático vive da ação coletiva, entre tanto, a consolidação de uma gestão democrática na escola não ocorre de forma natural ou espontânea. A dinâmica das relações de poder interfere no avanço do processo. É preciso aprimorar as inter-relações pessoais vinculadas ao planejamento e organização pedagógica e administrativa da escola, logo a implementação de processos e práticas de participação coletiva é essencial para romper com paradigmas autoritários ainda presentes e que estruturam as concepções e práticas de organização e gestão escolares.

1.3.1 O Projeto Político-Pedagógico e a gestão democrática

Administrar uma instituição escolar requer tempo, conhecimento, colaboração e planejamento de uma série de pessoas envolvidas com o ambiente educacional. Então, fazer educação não se trata apenas de um plano técnico é preciso de um Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Segundo Brito (2013, p. 116) “o projeto político pedagógico da escola configura-se como um planejamento que apresenta todas as estratégias e metas que a escola precisa para atender, da melhor forma possível, a sua missão de educar e formar cidadãos”. Para o autor, a escola é um espaço para formação de cidadãos, cidadãos sujeitos que tem suas singularidades, sonhos e seus projetos de vida.

Neste contexto, de acordo com Veiga:

Todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. É pedagógico no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas para cumprir seus propósitos e sua intencionalidade (VEIGA, 2001, p.13)

É através do projeto político-pedagógico que a comunidade escolar pode desenvolver um trabalho coletivo, cujas responsabilidades pessoais e coletivas são assumidas para a execução dos objetivos estabelecidos.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2005) enfatizam que o Projeto Político Pedagógico (PPP) é proposto com o objetivo de descentralizar e democratizar a tomada de decisões pedagógicas, jurídicas e organizacionais na escola, buscando maior participação dos agentes escolares. Nesse sentido, o projeto político pedagógico funciona como um instrumento que norteia o trabalho pedagógico, um documento de identificação que contem as finalidades e a organização do trabalho pedagógico da instituição de ensino.

De acordo com a LDB, o Projeto Político-Pedagógico deve ser construído democraticamente, contando com a participação dos profissionais da educação, a participação da comunidade escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes. Neste viés, o projeto político pedagógico ocupa um papel central na mediação da

construção da autonomia da escola e na implementação de uma gestão democrática participativa no cotidiano escolar.

A autonomia é o fundamento da concepção democrática-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico. É definida como a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino. Instituição autônoma é a que tem poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e administra livremente seus recursos financeiros (LIBÂNEO, et. al., 2005, p. 333).

Autonomia é um processo coletivo e participativo de compartilhamento de responsabilidades, é capacidade de construir sua própria identidade. Quanto a gestão democrática, implica a participação de todos os segmentos da unidade escolar, a elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades sociais (LÜCK, 2000).

A educação e a escolarização constituem direitos sociais das pessoas. E para garantir esses direitos, precisa mobilização social em defesa da escola pública de qualidade para todos. Partindo desse pressuposto é necessário um amplo trabalho de mobilização e conscientização de todos os envolvidos pais, professores, educandos e comunidades escolar para que estes percebam a importância de participar da elaboração e da construção cotidiana dos projetos da escola.

Envolver a comunidade nesse trabalho e compartilhar as responsabilidades de definir os rumos da escola é um desafio. Mas, com um projeto político-pedagógico bem estruturado a escola ganha uma identidade clara e as equipes segurança para decisões.

Veiga (2001) pontua alguns princípios norteadores quanto a elaboração do projeto político pedagógico: Igualdade, que seria a igualdade de condição de acesso para todos os alunos; Qualidade são os instrumentos, os recursos, as metodologias, os métodos usados na instituição escolar; Gestão Democrática como já mencionado vem ser o compartilhamento de decisões, ações a serem seguidas; Liberdade aqui é a forma como a escola tem autonomia de estar lidando com todos esses itens pedagógicos, administrativos, os recursos financeiros que no caso é a liberdade que traz a autonomia da escola; a Valorização do Magistério implica na valorização para os programas de aperfeiçoamento, de formação continuada, sendo que esta não deve

se restringir aos conteúdos curriculares, mas abarcar as discussões da escola de forma geral e de suas relações com a sociedade, deixando de ser uma mera reprodutora de conteúdos e passe a ser um espaço social, de luta voltados para os interesses das classes menos favorecidas

O Projeto Político Pedagógico compreende como toda a organização de uma escola, sendo imprescindível quanto sua elaboração considerar o contexto da comunidade. Cada instituição está inserida em um contexto diferente e somente ela pode saber cada necessidade e caminho seguir para aprimorar o ensino e a aprendizagem para os alunos, abranger as especificidades não só do professor e gestores como também do funcionário, dos alunos e da família. No caso, o documento precisa inserir a identidade da comunidade e da referência tanto para a escola quanto para os alunos.

Também é relevante a participação da comunidade escolar na criação do mesmo. Por ser quem vivencia a instituição escolar é a comunidade que mais contribui com sugestões, e por ser que viverá o PPP na prática, a participação de todos é uma ótima chance para pensar nos critérios a serem utilizados e assim somar com diferentes perspectivas.

A participação da comunidade possibilita o conhecimento, a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola, podendo influenciar na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI,2005).

Nesses aspectos, dentro da gestão democrática participa do projeto político pedagógico da escola toda a comunidade escolar e local formada por pais, professores, estudante e funcionários, sendo que esta participação ocorre através dos Conselhos Escolares, como uma instância deliberativa e consultiva; a Associação de Pais e Mestre APMC que se trata de um colegiado específico que cuida das verbas públicas ou as arrecadações que uma escola pública faz e o grêmio estudantil que se constitui como um colegiado de representação dos estudantes. Essas três instâncias têm que trabalhar juntos durante todo o percurso do ano letivo pensando a escola e em toda a dinâmica do seu espaço, visando o bem coletivo e a sua melhoria.

CAPÍTULO II: PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa é de natureza qualitativa, por permitir ao pesquisador interação com os sujeitos pesquisados. Trata-se de uma pesquisa que se baseia em um contexto natural, permitindo compreender a complexidade e os detalhes das informações obtidas.

De acordo com Teixeira (2014, p. 137), “na pesquisa qualitativa o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua compreensão e interpretação”.

Dessa forma, esta investigação procurou explicitar o fenômeno como um todo, na sua subjetividade e diversidade, levando em consideração o conhecimento empírico para responder aos questionamentos levantados, obtidos através de uma estreita relação entre pesquisador e pesquisados.

Quanto à abordagem, esta teve como base a fenomenológica, visto que buscou compreender os fenômenos tal como eles se apresentam, entendendo que a consciência de cada um é intencional. Para melhor entendermos Merleau-Ponty (1999, p.1) esclarece que:

A fenomenologia é o estudo das essências, e todos os problemas, segundo ela, resumem-se em definir essências: a essência da percepção, a essência da consciência [...]. Mas a fenomenologia é também uma filosofia que repõe as essências na existência, e não pensa que se possa compreender o homem e o mundo de outra maneira senão a partir de sua "facticidade".

Na perspectiva da fenomenologia busca-se compreender e analisar a existência humana como ela se apresenta, deixando de lado o máximo dos nossos preconceitos, exaltando a importância do sujeito no processo de construção de conhecimentos, esclarecendo os elementos culturais e os valores que explicitam o mundo vivido pelos sujeitos.

Como expõe Merleau-Ponty (1999, p.4)

Tudo o que se sabe do mundo, mesmo dentro da ciência, conhece-se a partir da visão pessoal ou de uma experiência com o mundo sem a qual os símbolos da ciência nada significariam. Assim, todo o universo científico é construída sobre o mundo vivido, e para se fazer ciência

com sentido e com rigor, precisamos primeiramente despertar essa experiência do mundo, da qual ela é expressão.

A análise fenomenológica parte dos fenômenos e não das ideias, devemos buscar compreender o homem e o mundo concreto, a partir de suas manifestações, pois, a fenomenologia entende que o mundo expressado o mundo concreto não é um reflexo do mundo ideal, isto é, ela compreende o homem segundo a sua maneira de ser no mundo.

No que concerne ao tipo de estudo, trata-se de uma pesquisa de campo, o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. (SEVERINO, 2017)

Para um resultado satisfatório, como estratégias e técnicas de coleta de dados foram utilizados a entrevista e o questionário, os quais constituem-se num elemento de suma importância para o desenvolvimento da pesquisa principalmente na área das ciências humanas. Os sujeitos da pesquisa foram 24 professores que atuam do 1º ao 5º ano dos anos iniciais do ensino fundamental.

Marconi e Lakatos (2003) consideram a entrevista um encontro entre duas pessoas, uma conversa em que um pergunta e o outro responde com o objetivo de obter informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema. A vantagem dessa técnica “é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos” (LÜDKE E ANDRÉ, 1986, p. 34).

No que trata o questionário, Severino (2017, p.151) nos fala que o questionário é um “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”. Fonseca (2010), corrobora com esta compreensão ao afirmar que esse método oferece maior liberdade de resposta, proporcionando maiores informações. Quanto a utilização dessa técnica, Marconi e Lakatos (2003) apresentam uma série de vantagens:

A técnica de questionários possibilita ao entrevistador economização de tempo, grande número de dados, maior número de pessoas, respostas mais rápidas e mais precisas, maior liberdade nas respostas em razão do anonimato dos pesquisados, mais segurança pelo fato das respostas não serem identificadas, menos riscos de distorção pela

não influência do pesquisador, mais tempo para responder e em hora mais favorável, mais uniformidade na avaliação. (MARCONI & LAKATOS, 2003, p. 201-202).

Assim, o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Além disso, possibilita a economia de tempo, pois pode ser feita com um número maior de pessoas em um mesmo momento (MARCONI E LAKATOS, 2003).

CAPÍTULO III: COLETA, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Contexto da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na Escola Municipal Irmã Cristine, que atende estudantes do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental, Anos Iniciais. Em 2022, atendeu 1.121 (mil centos e vinte um) estudantes distribuídos nos turnos matutino e vespertino.

No primeiro momento para a efetivação da pesquisa foi solicitada a permissão da gestora que autorizou os trabalhos, mediante apresentação da carta de apresentação e explicação do projeto de pesquisa. Sequencialmente, entramos em contato com cada professor da instituição, assim como também com a coordenadora pedagógica, explicando sobre a intencionalidade da pesquisa

Dos 24 professores lotados na escola, 18 se disponibilizaram em participar. Após consentimento de participação e assinatura do TCLE, foram marcadas as entrevistas e a aplicação do questionário com o objetivo de compreender como são deliberadas as decisões nesta escola da rede municipal de ensino de Parintins. No entanto, dos 18 questionários entregues houve o retorno de apenas 12 professores, os demais justificaram o não retorno por conta da sobrecarga de atividades tanto em casa quanto na escola, por isso não tiveram como responder.

Considerando que esta foi uma pesquisa qualitativa, utilizamos como instrumentos para a coleta de dados as entrevistas e aplicação de questionários e além dos 12 professores, foram sujeitos da pesquisa a gestora e coordenadora pedagógica.

Dos procedimentos metodológicos que nortearam esta pesquisa, as entrevistas aconteceram com a Gestora e a Coordenadora Pedagógica. Quanto aos questionários, estes foram aplicados com os professores, ambos os procedimentos contendo três questões relacionadas ao objeto de pesquisa. A identidade dos sujeitos foi mantida em sigilo e para identificá-los receberam nomes fictícios como mostra o quadro abaixo.

Para efeito de apresentação dos resultados utilizamos codinomes para nos referirmos aos sujeitos da pesquisa.

Quadro 1 - Perfil dos sujeitos da pesquisa.

Nomes	Área de formação	Segmento em que atua	Tempo de atuação como docente.	Tempo de atuação como docente na instituição
Borges	Pedagogia e especialização em Gestão Escolar	Gestão	20 – 25 anos	8 anos
Silva	Biologia e Pedagogia	Coordenação Pedagógica.	8 anos	5 anos
Almeida	Pedagogia	2º ano	19 anos	5 anos
Souza	Pedagogia	2º e 3º ano	26 anos	9 anos
Dias	Pedagogia	3º e 5º ano	26 anos	6 anos
Ribeiro	Geografia e Pedagogia	1º ano	6 anos	5 meses
Duarte	Pedagogia	1º e 5º ano	21 anos	3 anos
Marques	Pedagogia	Reforço escolar	23 anos	3 anos
Lima	Letras	2º ano	22 anos	8 meses
Martins	Pedagogia	1º e 5º ano	20 anos	14 anos
Brito	Pedagogia	2º ano	17 anos	1 ano
Gomes	Ciências Biológicas	3º ano	30 anos	21 anos
Santos	Normal superior/ Proformar	1º e 4º ano	31 anos	4 anos
Costa	Pedagogia	2º ano	23 anos	5 anos

Fonte: Secretaria da Escola, Adaptação Gaia 2022 a 2023.

Os participantes da pesquisa foram 12 professores, uma coordenadora pedagógica e a gestora. Quanto o grau de formação todos os participantes possuem formação em ensino superior. O tempo de atuação na área da educação varia de 6 a 31 anos. Em relação ao tempo de atuação na instituição as respostas alteram de 6 meses a 21 anos.

Os professores exercem a função de professor regente em sala de aula, na escola, com exceção de Marques que atua como professora de apoio escolar no processo de alfabetização de crianças com dificuldades (reforço escolar). Todos trabalham com crianças de 6 a 10 anos de idade que estudam nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental I.

3.2 As Deliberações nas Decisões na Escola

O ramo educacional nos traz a possibilidade de atuarmos em diferentes âmbitos da comunidade escolar e um deles é a gestão escolar. Esta seção analisa as falas da gestora, coordenadora pedagógica, afim de compreender como são deliberadas as decisões na escola, visto ser imprescindível que as decisões devam estar sempre voltadas ao bem coletivo e institucional.

Assim, no que concerne ao questionamento como são deliberadas as decisões na escola a gestora nos relata:

Nós trabalhamos com uma equipe escolar, essa equipe segue um plano, que é plano de gestão e que todos eles participam dessa gestão democrática. A gente nunca toma esse norte individual sempre em equipe, buscamos sempre o melhor diálogo, melhor entendimento. Nos reunimos, expomos os problemas, as dificuldades, as ideias e em conjunto chegamos em uma solução para o bem coletivo. (GESTORA, 2022)

Da mesma forma a coordenadora pedagógica esclarece que: *“Através de reuniões com os professores e dada as circunstâncias e o assunto tratado em pauta, faz-se uma votação mediante as propostas levantadas e em conjunto com os professores decidimos o melhor para a escola”* (COORDENADORA PEDAGÓGICA, 2022)

De acordo com as respostas da gestora e coordenadora, é possível notar que as ações escolares são deliberadas de forma conjunta com a participação de todos os funcionários, além de haver uma parceria com os professores, tanto para segmento dos trabalhos como para a convivência dos profissionais na escola.

Luck (2007, p. 44) ao caracterizar a gestão democrática dentro do contexto escolar, afirma que “a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisões entre os diversos níveis e segmentos de autoridades do sistema de ensino”.

O gestor educacional também é gestor de ensino aprendizagem, neste caso o mesmo não deve unicamente ter como foco o setor administrativo da escola, mas ter um olhar, sobretudo, para setor pedagógico, especialmente por interferir diretamente no resultado da formação dos educandos, e a descentralização de trabalhos e o

compartilhamento de tomada decisão é um ponto essencial para que todos possam se sentir responsáveis por este resultado.

No decorrer da análise, percebemos que algumas narrativas acabaram por se assemelham em alguns aspectos como a deliberações de decisões na escola.

Segundo Marques (2022) as ações escolares “*são deliberadas de forma conjunta com a participação de todos os funcionários*”. No mesmo sentido, o professor Almeida (2022) corrobora: “*a gestora reúne os funcionários e expõe a todos o assunto, dessa forma, todos contribuir com suas opiniões e no final a maioria decide o que é melhor para a escola ou para aquele assunto do momento*”. O professor Brito (2022) reafirma a questão da coletividade na tomada de decisões e diz que é “coletivamente” que as decisões acontecem na escola. O professor Costa (2022) ressalta que “*as decisões são realizadas com a equipe escolar*”. E o professor Gomes (2022) salienta que as decisões são deliberadas “*geralmente em coletivo*”.

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva e é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das instituições escolares. Sua efetivação nas escolas pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a construção de um projeto político-pedagógico pautado na realidade local e com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, Luck *et al.* (2002, p. 18) assinala que:

A abordagem participativa na gestão escolar demanda envolvimento decisório da escola, mobilizando-os também na realização das múltiplas tarefas de gestão. Essa abordagem também amplia o acervo de habilidades e de experiências que podem ser ampliadas na gestão das escolas.

Ao tratar sobre a tomada de decisões na escola, o professor Souza (2022) fala que “*as decisões sempre são feitas reuniões com os funcionários, ai são tomadas as devidas decisões em prol a escola*”. Martins (2022) nos diz que é “*através de reuniões entre os membros participantes e que atuam na referida escola, sempre em coletividade, e para o bem de todos*”. Lima (2022) enfatiza que “*a gestora reúne com os professores e através desses encontros, de forma coletiva decidimos o melhor para a escola*”.

Contribuíram também com suas respostas Santos (2022) que diz que as deliberações acontecem “*de acordo com a situação e os fatos, as decisões acontecem através de encontros ou reuniões no comando da gestão e coordenação pedagógica*”.

seguido de um calendário estabelecido pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED)”. E Ribeiro (2022) declara “sou professor substituto na escola há pouco tempo. Percebo que as decisões da escola passam pela gestora com a participação do corpo docente. ”

A gestão escolar enquanto tomada de decisão, acontece a cada momento dentro do espaço escolar. Diante das falas dos sujeitos acima, é notório ações voltadas para um trabalho em coletivo, que além de apoiarem o processo da tomada de decisões envolva a participação de toda a comunidade escolar.

Dourado (2006, p.56) esclarece:

[...] a democratização da gestão democrática implica a superação dos processos centralizados de decisões e a vivência da gestão colegiada, na qual as decisões nasçam das discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola num processo pedagógico.

Deste modo, as escolas em que são organizadas democraticamente se isentam de ações unilateral e autocrática por parte de sua gestão, e professores, educandos, pais e funcionários são envolvidos na promoção da qualidade do processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

Quanto a resposta dos professores Duarte (2022) e Dias (2022), foi possível observar que há uma discordância em relação a respostas dos demais sujeitos da pesquisa. O professor Duarte respondeu que *“as decisões são deliberadas com hierarquias, não tem bom senso entre professor, as decisões já vêm tomadas, como muitos são contratados, não questionam já que temem por represaria”*.

Na maioria das vezes certas ações dependem muito do gestor (a), assim como o corpo docente no geral, o fato da maioria dos professores do município ainda ser de contrato temporário afeta muito de modo individual do profissional na hora de posicionar com uma ideia ou expressar algo que não concorda em uma tomada de decisão escolar, ainda mais quando contraria a autoridade maior no caso do(a) gestor (a), além de correr o risco da perda do emprego sofre represaria.

Quando Duarte fala sobre hierarquia é preciso compreender que no setor educacional também há hierarquia. E nas instituições escolares, o trabalho exige organização, e todo e qualquer lugar onde exista uma organização com diferentes funções há uma hierarquia, pois é preciso ter claro quem é o responsável por desenhar

e monitorar os fluxos de trabalho para garantir os melhores resultados (ANDRADE, 2022).

Na escola, é importante organizar uma estrutura interna, definindo e dispondo funções que assegurem o funcionamento da escola e esta divisão se faz pelo trabalho manual, como merendeira, zeladores, auxiliares de limpeza e tec., e o trabalho intelectual, pela coordenação pedagógica, professores, secretaria e outros. A base da hierarquia escolar é o apoio administrativo e o topo é composto pela direção da escola. Nessa ótica, o gestor escolar é o:

Responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares. Aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais. (LÜCK, 2009, p. 22).

Luck (2007) enfatiza que no âmbito educacional a hierarquia pressupõe um poder de influência unidirecional, de cima para baixo e de fora para dentro. A superação da visão burocrática e hierarquizada de funções e posições, evoluindo para uma ação coordenada e horizontalizada, passa necessariamente, pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros dos estabelecimentos de ensino, para a realização dos objetivos comuns da educação e da organização coletiva.

Desta forma, a participação é um processo construído cotidianamente, onde cabe ao gestor escolar que está à frente ao processo educacional, criar meios, condições que envolva todos os sujeitos independente do segmento que atue na escola, nos diferentes espaços de decisões e responsabilidades da instituição de ensino, a fim de instigar os integrantes a terem a oportunidade de expressar suas habilidades e lideranças.

O professor Dias (2022) diz que *“as decisões na escola, as vezes são tomadas democraticamente, outras não. Trabalho em uma instituição da rede municipal, então as decisões já vêm todas prontas de lá, aqui as recebemos e seguimos.”*

A constituição de 1998 reconheceu os municípios como uma instancias administrativas e assim os municípios por meio de um setor administrativo, secretarias

educacionais, em colaboração técnica e financeira com os estados e a União, tem a responsabilidade de administrar seus sistemas de ensino, podendo definir normas e procedimentos pedagógicos que melhor adaptem a suas peculiaridades (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCH, 2005).

Em nível macro, é de responsabilidade dos municípios através de suas secretarias de educação organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados, exercer ação redistributiva em relação às suas escolas, autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino, oferecer educação infantil em creches e pré-escolas e assumir a responsabilidade de prover o transporte para os alunos da rede municipal (BRASIL, 2020).

No âmbito micro, as instituições de ensino, em uma perspectiva democrática e autônoma definirão suas próprias normas de gestão, levando em conta a região e a realidade que está inserida, visto que cada uma tem suas singularidades.

3.3 Cronograma de Reunião na Escola

A organização do tempo é um dos elementos indispensáveis da organização do trabalho pedagógico e o calendário escolar determina o início e o fim do ano letivo e escolar, prevê os dias letivos, os feriados cívicos e religiosos, as datas reservadas para as avaliações, os períodos para reuniões, entre outros.

Partindo de tais considerações buscamos verificar se a escola disponibiliza cronograma de reuniões. Percebemos que são distintos os relatos no tange ao calendário escolar. Conforme a gestora:

Temos um cronograma de gestão, que são as reuniões bimestrais com os pais, este já está amarrado em nosso plano de gestão. Quanto a reunião com os professores, acontecem na medida em que as necessidades aparecem. (GESTORA, 2022)

Segundo o relato da gestora, a mesma segue um cronograma estabelecido no início do ano letivo, como também salienta que na medida que os fatos, as especificidades do dia a dia escolar aparecem as reuniões com os professores ocorrem.

No mesmo sentido a coordenadora pedagógica ressalta que:

Sim, mas sempre que necessário reunir as datas sofrem alterações. Este ano, está sendo muito desafiador, pois como esses dois últimos anos as aulas foram em períodos remotos por conta da pandemia, há crianças com muitas dificuldades em seu processo de aprendizagem, então nós temos que buscar estratégias, metodologias, então há uma necessidade de reunir com o corpo docente sempre que preciso. (COORDENADORA PEDAGÓGICA, 2022)

E notório nas falas da gestora e coordenadora pedagógica o quanto as profissionais estão preocupadas com a qualidade do processo de aprendizagem do educandário, que em conjunto com sua equipe escolar buscam soluções/estratégias para superar os obstáculos do cotidiano escolar, principalmente diante da nova situação socioeducacional advinda da pandemia, pois como ensino remoto foi uma das opções encontradas para contornar a falta de aulas em escolas durante a pandemia. O uso de plataformas virtuais e atividades escolares a distância puseram a luz a desigualdade de acesso a tecnologias de informações.

Segundo Costa e Nascimento (2020, p. 02), essas grandes transformações provocadas na educação pelo ensino remoto “evidenciaram desigualdades que até então, pareciam camufladas pelo acesso ao ensino de forma presencial nas salas de aula. Alguns aspectos se tornaram ainda mais visíveis, como a desigualdade social, tecnológica e econômica”.

Diante desta realidade, escolas tiveram que se organizar mediante as especificidades de cada aluno, de forma que todos pudessem acompanhar, seja pelas mídias digitais ou por apostilas impressas, e que principalmente os pais pudessem se organizar para ajudar no desempenho de seus filhos, já que o ensino também exigiria de uma grande atenção por parte dos mesmos.

O processo de aquisição da leitura e da escrita compreende elementos essenciais que se desdobrarão em múltiplos e mais complexos conhecimentos. Com o retorno presencial das atividades escolares fica notório o quanto o ensino remoto afetou o desenvolvimento de ensino/aprendizagem de muitos alunos, seja por não ter o acompanhamento adequado em casa, ausência do preparo de pais e responsáveis para assumirem o papel de mediadores nesse processo ou até mesmo por questões socioeconômicas.

Segundo Maia e Costa (2011), o projeto político-pedagógico de cada escola reflete o trabalho interno e as articulações entre suas instâncias, o mesmo deve ser idealizado como um documento dinâmico, tanto em sua construção, como nas

constantes consultas e alterações diante das necessárias mudanças do viver escolar. As escolas organizarão suas atividades levando em conta a clientela em que atende e a realidades que estão inseridos, de forma que formem cidadãos críticos- reflexível, com participação ativa na sociedade em que vive.

Corroboram com a gestora e coordenadora pedagógica, as professoras Marques, Souza e Martins (2022) quanto a presença de um cronograma escolar, Marques fala que *“as reuniões para planejamento de início de bimestres estão dentro de um cronograma feito no início do ano letivo, há outras reuniões que já fazem parte dos bimestres, e são realizadas de acordo com a necessidade do cotidiano escolar”*. Souza complementa: *“Sempre é feito um cronograma no início do ano para as devidas reuniões”*. Martins nos relata que *“sempre há um cronograma no mural na sala dos professores, e nos grupos de WhatsApp sempre somos convocados para reunirmos e decidimos algo referente a escola e os alunos.”*

Podemos observar que Marques, Souza e Martins afirmaram ter o conhecimento sobre o cronograma, onde as informações precisas estão disponíveis para a execução dos trabalhos, e quando necessário são divulgados por outros meios de comunicação as ações a serem realizadas na escola.

Libaneo, Oliveira e Toschi (2010, p. 407) afirmam que *“o exercício da profissão ganha mais qualidade se o docente conhece bem o funcionamento do sistema escolar e das escolas”*. Para que os professores possam exercer sua práxis educativa de forma eficiente, torna-se necessário que conheçam as políticas educacionais, os métodos de ensino, as organizações internas e principalmente sua forma de gestão.

Toda escola rege e segue seu projeto político pedagógico, o documento deve ficar à disposição de toda a comunidade escolar, principalmente onde estão organizadas as tarefas e os afazeres do ano letivo com relação as atividades escolares.

Entretanto, ao serem questionados sobre o cronograma de reunião o professor Santos (2022) posicionou-se dizendo que *“não tenho conhecimento se existe especificamente um cronograma de reuniões, mas sempre que se faz necessário, acontecem reuniões para devidos informes, acordos e decisões, tanto para os pais quanto para o corpo docente através da gestão e coordenação pedagógica”*.

O professor Gomes (2022) diz que *“não há, pois ocorrem atualmente sempre quando há algo para ser repassado. Esse ano foi um ano onde tivemos de se reinventar devido vários fatos em sala de aula, aí a necessidade de se reunir*

urgentemente". Costa (2022) destaca *"Não, as reuniões são realizadas conforme a necessidades de cada situação"*.

Conforme os professores acima não há um cronograma para as reuniões escolares, todavia concordam com os colegas de trabalhos já mencionados ao enfatizarem que sempre que preciso reunir é marcado as reuniões. Maia e Costa (2011, p. 80) ponderam que *"por ser uma construção humana, tempo e espaço são construções sociais e, portanto, variam histórica e geograficamente"*.

A organização tempo torna-se essencial para o andamento dos trabalhos dentro da instituição escolar, geralmente esta organização é feita na elaboração do Projeto Político-Pedagógico, o professor por ser quem vivenciará junto com o aluno o processo educativo e a realidades da sala de aula torna-se a pessoa ideal para fazer esta organização.

O professor Ribeiro (2022) expõe *"as reuniões acontecem sempre quando acontece o planejamento quinzenal e bimestrais. Se há cronograma desconheço"*. Lima (2022) complementa *"ainda não sei informa"* se há cronograma na escola. Brito (2022) também vem ao encontro de Ribeiro e enfatiza com sua resposta *"não tenho conhecimento, mas, as reuniões são coordenadas com todos os professores da escola para realização"*.

A organização do trabalho pedagógico nas instituições de ensino inicia com um calendário encaminhado pela rede de ensino, no qual o mesmo está responsável por marcar as datas do início e do fim do ano letivo, os compromissos com a própria Secretaria de Educação. No entanto é de responsabilidade do gestor junto com a equipe escolar organizar e coordenar a frequência com que os encontros/reuniões deverão acontecer na escola. (AMARAL, 2011)

Dias (2022) comenta que *"não, não há"* há cronogramas. Almeida (2022) ressalta que *"as reuniões são comunicadas na hora. Somente as reuniões com os pais são comunicadas antecipadamente"*. Duarte (2022) enfatiza que *"as reuniões são sempre relâmpagos que deixam a desejar e muitas vezes nem todos os professores são convidados a participarem, pois, os assuntos já estão decididos"*.

Ao analisarmos os relatos dos participantes é possível observar a necessidade de um planejamento que esteja em consonância com todos os agentes envolvidos no desenvolvimento de ensino/aprendizagem dos alunos A organização do tempo e espaço exige planejamento e envolvimento de todos da comunidade escolar. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2010), o planejamento permite uma previsão de tudo o que

se fará com relação aos vários aspectos da organização escolar e prioriza as atividades que necessitam de maior atenção, superando a improvisação e a falta de rumo.

Maia e Costa (2011, p.40) propõe o projeto político-pedagógico como:

Um processo democrático de tomada de decisões, que trata sobre a forma de organização do trabalho pedagógico considerando os conflitos e as contradições existentes na esfera escolar e, ao mesmo tempo, propõe as superações dos problemas, sempre voltados à realidade específica e com um caráter contínuo e interativo.

Assim, em uma perspectiva democrática o projeto político-pedagógico ocupa um papel central na construção de processos de participação, o mesmo é a própria organização do trabalho pedagógico da escola, envolve os diversos seguimentos que compõem o sistema educacional em sua elaboração e no seu acompanhamento, na perspectiva de promover o encontro de ideias e soluções para as problemáticas que se estabelecem no âmbito escolar.

3.4 A participação dos Professores nas Decisões Escolares

A participação pode assumir graus diferentes de poder e responsabilidade, toda pessoa tem um poder de influência sobre o ambiente em que faz parte, independentemente de sua consciência desse fato, de sua atividade e intenção.

Na escola a participação dos professores na organização escolar exerce importante papel para que os seus objetivos sejam alcançados de forma significativa e é indispensável que todos tenham a consciência da importância do que seja a gestão participativa.

Partindo de tais considerações, questionamos quanto a participação dos professores nas decisões escolares, ao que responderam:

Como trabalhamos com uma equipe de 1º ao 5º ano, então a participação deles é bem presente, até porque gostam de ouvir minha contribuição enquanto gestão para que eles depois possam contribuir com suas opiniões também, então é sempre positiva a participação.
(GESTORA, 2022)

Toda e qualquer decisão que se relacione com o ensino aprendizagem dos alunos passa pelo conhecimento dos professores, a escola

sempre delibera qualquer decisão a ser tomada com a participação dos professores. (COORDENADORA PEDAGÓGICA, 2022)

A participação é uma necessidade humana, é através da participação que o indivíduo desenvolve a consciência do que é como pessoa, no ambiente escolar a participação constitui uma forma significativa de promover aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre os mesmos. Todavia, é preciso compreender que participação, vai além da tomada de decisão, ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo. (LUCK, 2011)

A gestão é uma ação na qual todos devem participar independente do seguimento que atue. A tomada de decisões no coletivo é fundamental para que todos além de terem o conhecimento do assunto possam desenvolver suas atividades com êxito e precisão. Assim, Luck (2009) diz que a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social e definir a gestão democrática como:

[...] o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação (LUCK, 2009, p.71)

Cada professor expressou sua opinião a respeito da participação dos mesmos nas decisões escolares. O professor Marques (2022) fala que *“a opinião dos professores é de suma importância para as decisões”*. Costa (2022) diz que *“todos são convocados para as decisões escolares, assim como os demais funcionários também”*. O professor Martins (2022) respondeu que *“nossas participações sempre são presentes nas decisões que se relaciona nas decisões escolares, para o bem de todos”*. Lima diz que *“os professores estão sempre presentes nas reuniões”*.

O sucesso da aprendizagem e do desenvolvimento dos alunos resulta de uma ação conjunta. Luck (2011, p. 33) pressupõe que:

Os professores coletivamente organizados, possam debater e analisar a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e então, 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.

Os professores e gestores devem trabalhar em conjunto, de forma que metodologias, traçaram estratégias, a fim de promover a aprendizagem dos alunos, tendo foco não somente o resultado quantitativo, mas considerando principalmente o qualitativo.

Prosseguindo com as respostas dos sujeitos, Almeida (2022) declara que *“na maioria das reuniões que participei as decisões são tomadas pela maioria dos professores. Mas depois de muito diálogo sempre para o melhor do grupo”*. Brito (2022) diz que *“todos tem o direito de expor suas ideias e no final entram em consenso para tomar a melhor decisão”*. No mesmo sentido, Souza (2022) expõe que *“nas reuniões é muito importante a participação de cada professor. Todos dão sua opinião, aí é chegada uma decisão melhor para a escola”*. Ribeiro (2022) declara que *“as decisões acontecem sempre de forma democrática com o aval da maioria dos professores”*. Santos (2022) destaca *“a participação é sempre com sugestões para se chegar a uma melhor decisão”*.

No democrático é preciso que professores e direção entrem em acordo sobre as práticas de gestão, define-se ainda, que as decisões sejam tomadas no coletivo e que todos entrem em consenso mínimo sobre elas (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2010). Para tanto, cabe lembrar a que a democracia se expressa como condição para que a organização escolar se traduza em coletivo atuante, mais que não se elimina inteiramente a necessidade de controle que a administração exerce, mais que se coloca o controle como uma condição imanente e justa do processo todo (LUCK, 2011).

Com relação a resposta do professor Gomes (2022) sobre a participação dos professores, este ressalta que *“sempre há divergências em opiniões, mas sempre é votado qualquer decisão a ser deliberada, sempre em conjunto”*.

Somos seres humanos que vivemos em sociedade e cada indivíduo constitui suas ideias, crenças, ideologias e cultura. Desta forma é uma ilusão achar que ao reunir um grupo de pessoas não vai haver conflitos, antes, é preciso compreender o conflito como um elemento de enriquecimento pessoal e de transformação grupal, visto que o conflito emerge no momento da busca de unidade, de consenso de uma visão comum de educação (DALMÁS, 2003).

Segundo a gestora, coordenadora e os demais professores, a participação dos mesmos nas reuniões escolares é de suma importância e isso vem acontecendo na escola. Contudo, professores discordam dos demais colegas de trabalhos, a exemplo

de Dias (2022) que nos fala que *“os professores não gostam muito de participar das decisões escolares”*.

Muito se ouve de gestores escolares que não encontram apoio por parte dos professores para desenvolver o trabalho escolar. Por outro lado, há queixa de professores se sentirem excluídos dos processos decisórios. Todavia, quando lhes são solicitadas sua colaboração, não querem ou negam sua participação. Luck (2007) afirma que tal situação existe, porque a definição de participação ainda não está bem clara, seja por parte dos professores, como também os dirigentes escolares.

Duarte (2022) diz que é *“ruim, porque dos professores que participam nem todos opinam nas decisões, pois muitas vezes as decisões elas já vêm todas tomadas”*. Existem os imprevistos que em algum momento algumas decisões devem ser imediatamente tomadas e como na maioria das vezes não tem como reunir toda a equipe escolar, alguns acertos acabam sendo feitos só por alguns.

No entanto, é preciso compreender que *“as escolas em que as decisões tomadas por sua direção têm no espaço de reuniões de professores o objetivo de referendar decisões tomadas, constitui-se em processo de falsa democracia e participação”* (Luck, 2006, p. 39). Então, embora em algumas situações os gestores escolares precisem tomar certas decisões que não envolvam o corpo docente, o que não pode haver é o mero repasse de informações dentro do ambiente escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao desafia-nos em discutir o tema desenvolvido nesse trabalho foi uma escolha essencial para o aprimoramento das ideias e realidades sobre a gestão escolar, uma vez que a construção de uma organização escolar baseada em princípios democráticos e participativo não é apenas resultado de leis, mas de um compromisso entre todos os sujeitos que de uma forma ou de outra estão implicados nas decisões relativas ao contexto escolar.

Desse modo, a questão problema desse estudo foi compreender como são deliberadas as decisões na Escola Municipal Irmã Cristine. Considera-se que a questão foi respondida, na medida em que foi possível compreender que a gestão busca meios para ampliar a participação dos sujeitos nos processos de tomada de decisão de diferentes aspectos que tange o cenário escolar como um todo, de modo que realiza essa abertura através dos encontros organizados pela instituição, como forma de atribuir maiores elos entre tais sujeitos em prol da qualidade das práticas que são realizadas no âmbito escolar.

Ao mesmo tempo, foi possível observar que por ser uma escola de esfera pública, e apesar da gestão desenvolver ações que coadunam com práticas de uma gestão democráticas, ainda há resquício de práticas de uma gestão burocrática de administração, caracterizada como autoritária.

No que tange se a escola possui cronograma de reunião, percebemos que escola segue um cronograma escolar encaminhado pelos sistemas de ensino, mais que não tem especificamente um cronograma de reuniões para com os professores, uma vez que as reuniões com os mesmos, acontecem diante dos fatos e situações vivenciados no dia a dia. Evidenciou-se ainda com dos relatos dos participantes a necessidade de um planejamento que esteja em consonância com todos os agentes envolvidos no desenvolvimento de ensino/aprendizagem dos alunos. Pois, toda escola segue um cronograma encaminhado pelos sistemas educacionais, mas para que o andamento das atividades escolares aconteça de forma eficiente torna-se essencial que o gestor junto com sua equipe escolar organize e coordene a frequência com que os encontros/reuniões deverão acontecer na escola.

Com relação a participação dos professores identificamos que a participação dos professores é muito boa em relação às ações do educandário e que o trabalho coletivo possibilita a articulações entre os diversos seguimentos da comunidade

escolar e é fundamental para sustentar a ação da escola. Entretanto, no que tange ao progresso da questão democrática no contexto escolar ainda necessita de medidas mais incisivas, ou seja, mais compromisso, tanto por parte de sua gestão, quanto por parte dos professores, uma vez que a forma de participação da comunidade escolar no processo de democratização da escola é muitas vezes restringida, ficando no patamar de mera formalidade tornando necessário o aprimoramento das inter-relações pessoais vinculadas ao planejamento, organização pedagógica e administrativa da escola, principalmente no que tange aos planos estratégicos da escola como o PPP, o regimento escolar, o plano de ação anual elaborados pelos sujeitos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

Nesse contexto, poderíamos destacar a elaboração de um Projeto Político Pedagógico, a partir de uma perspectiva de gestão democrática e participação coletiva de todos os profissionais, condizente com a realidade da comunidade escolar, destacando os professores como um dos principais responsáveis pelo planejamento e condução das ações pertinentes aos objetivos e princípios educacionais.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, B. **Hierarquia de cargos**: aprenda a definir a da sua organização. Disponível em: <https://sociisrh.com.br> - acesso em 28 de outubro de 2022.
- AZEVEDO, F. de (org.). **Manifestos dos pioneiros da Educação Nova (1932) e dos educadores 1959**. Recife: Massangana, 2010.
- BOSCHETTI, V. R.; MOTA, A B da; ABREU, D. L. de F. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. In: **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Rio Grande do Sul, v. 5,2016.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016.
- BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional (1996)**. 4. ed. Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020.
- BRASIL. **Diretrizes nacionais do programa escola de gestores da educação básica pública**. 2009. Disponível em – <http://www.portal.mec.com.br> Acesso em: 03 de outubro de 2022.
- BRITO, R.O. **Gestão e comunidade escolar**: ferramentas para a construção de uma escola diferente do comum. Brasília: Liber Livro, 2013.
- CORÊA, M. L; PIMENTA, S. M. Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito educacional. In: OLIVEIRA, A. M (org.). **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens. 5.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- DALMÁS, A. **Planejamento participativo na escola**: elaboração e acompanhamento e avaliação. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- DAVIS, C; GROSBaum, M.W. Sucesso de todos, compromisso da escola. In: VIEIRA, S. L. **Gestão da Escola**: desafios enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- Dourado, L. F. Gestão da educação escolar. In: **Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.
- FERREIRA, N. S. C. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão Democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2003.
- FERNANDES, M.E. A. Avaliar a escola é preciso: mas que avaliação. In: VIEIRA, S. L. **Gestão da Escola**: desafios enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- FONSECA, L.A.M. **Metodologia científica ao alcance de todos**. 4. ed. Manaus: Valer, 2010.

HOUAISS, A; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÂNEO, J.C; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar: políticas, estruturação e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In: **universidade estadual paulista. Universidade virtual do estado de São Paulo**. Caderno de formação: introdução à educação. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 112p. (Pedagogia/Prograd). Disponível em: https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/337929/1/caderno-formacaopedagogia_1.pdf. Acesso em: 25 de setembro de 2022.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 26. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LUDKE, M; ANDRÉ, M. E. D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAIA, B.P; COSTA, M. T. A. **Os desafios e as superações na construção do projeto político-pedagógico**. Curitiba: Ibpex, 2011.

MARTINS, H. H. T. de S. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. São Paulo, 2004.

MEARLEAU-PONTY, Maurice. **A fenomenologia da percepção**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NEVES, C.M.C. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, I. P. A (Org.). **Projeto político pedagógico: uma construção possível**. 12. ed. Campinas, SP: Papirus, 2001.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA I. C; MENEZES, I. V. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. In: **Cadernos de pesquisa**, Rio de Janeiro v.48 n.169 p.876-900 jul./set. 2018.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PARO, V. H. **A utopia da gestão democrática**. São Paulo, 1987.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução a crítica. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

QUEIROZ, M. de; SOUSA, F. G. A. de; PAULA, G. Q. de. (2021). Educação e Pandemia: impactos na aprendizagem de alunos em alfabetização. **Ensino Em Perspectivas**, 2(4), 1–9. Recuperado de <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/6057>

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, J.N. **Os desafios da gestão democrática**. Disponível em <<http://www.infoescola.com/sociologia/democracia/>>. Acesso em 5 de outubro de 2022.

TEIXEIRA, E. **As três metodologias**: acadêmicos, da ciência e da pesquisa. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

TEIXEIRA, H.J. **Da administração geral à administração escolar**: uma revalorização do papel do diretor da escola pública. São Paulo: Edgard Blucher, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Social**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, I. P. A (Org.). **Projeto Político Pedagógico**: uma construção possível. 12. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLERECIDO

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE PARINTINS
CURSO DE PEDAGOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO – TCLE

Título da Pesquisa: A gestão escolar na Escola Municipal Irmã Cristine, município de Parintins – AM.

Pesquisadora: Luane Rodrigues Gaia

Nome do (a) Pesquisador/Orientador(a) Responsável: Eliseu da Silva Souza (E-Mail para contato: essouza@uea.edu.br)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE/ participantes

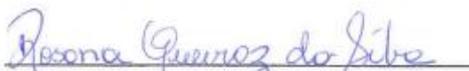
O (a) Senhor(a) está convidado (a) a participar da pesquisa que trata sobre a GESTÃO ESCOLAR, que tem como objetivo: Compreender como acontece a gestão na escola Municipal Irmã Cristine em Parintins –AM. A pesquisa será realizada por uma abordagem qualitativa e serão utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista e coleta de depoimentos através de aplicações de questionários.

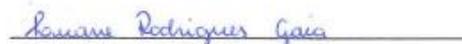
Os benefícios oriundos da pesquisa se concentram no campo do conhecimento, pois visam contribuir para os estudos teórico-metodológicos voltados para a disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica II. Manteremos o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa. Os nomes das crianças e adultos serão fictícios, preservando seus verdadeiros nomes.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para participar desta pesquisa. **Solicitamos que autorize a pesquisadora Luane Rodrigues Gaia observar, registrar por escrito, filmar e fotografar o (a) Sr. (a) durante as entrevistas.** Informamos ainda, que a qualquer momento a sua autorização pode ser retirada sem qualquer prejuízo

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto consentimento em participar da pesquisa, sendo filmado/a, fotografado/a e concedendo entrevistas e depoimentos à pesquisadora.


Nome do participante da pesquisa


Assinatura da pesquisadora

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE PARINTINS
CURSO DE PEDAGOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO – TCLE

Título da Pesquisa: **A gestão escolar na Escola Municipal Irmã Cristine, município de Parintins – AM.**

Pesquisadora: **Luane Rodrigues Gaia**

Nome do (a) Pesquisador/Orientador(a) Responsável: **Eliseu da Silva Souza (E-Mail para contato: essouza@uea.edu.br)**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE/ participantes

O (a) Senhor(a) está convidado (a) a participar da pesquisa que trata sobre a **GESTÃO ESCOLAR**, que tem como objetivo: Compreender como acontece a gestão na escola Municipal Irmã Cristine em Parintins –AM. A pesquisa será realizada por uma abordagem qualitativa e serão utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista e coleta de depoimentos através de aplicações de questionários.

Os benefícios oriundos da pesquisa se concentram no campo do conhecimento, pois visam contribuir para os estudos teórico-metodológicos voltados para a disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica II. Manteremos o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa. Os nomes das crianças e adultos serão fictícios, preservando seus verdadeiros nomes.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para participar desta pesquisa. **Solicitamos que autorize a pesquisadora Luane Rodrigues Gaia observar, registrar por escrito, filmar e fotografar o (a) Sr. (a) durante as entrevistas.** Informamos ainda, que a qualquer momento a sua autorização pode ser retirada sem qualquer prejuízo

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto consentimento em participar da pesquisa, sendo filmado/a, fotografado/a e concedendo entrevistas e depoimentos à pesquisadora.

Ana Lúcia dos Santos Martins

Nome do participante da pesquisa

Luane Rodrigues Gaia

Assinatura da pesquisadora

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE PARINTINS
CURSO DE PEDAGOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO – TCLE

Título da Pesquisa: **A gestão escolar na Escola Municipal Irmã Cristine, município de Parintins – AM.**

Pesquisadora: **Luane Rodrigues Gaia**

Nome do (a) Pesquisador/Orientador(a) Responsável: **Eliseu da Silva Souza (E-Mail para contato: essouza@uea.edu.br)**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE/ participantes

O (a) Senhor(a) está convidado (a) a participar da pesquisa que trata sobre a GESTÃO ESCOLAR, que tem como objetivo: Compreender como acontece a gestão na escola Municipal Irmã Cristine em Parintins –AM. A pesquisa será realizada por uma abordagem qualitativa e serão utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista e coleta de depoimentos através de aplicações de questionários.

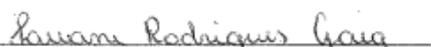
Os benefícios oriundos da pesquisa se concentram no campo do conhecimento, pois visam contribuir para os estudos teórico-metodológicos voltados para a disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica II. Manteremos o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa. Os nomes das crianças e adultos serão fictícios, preservando seus verdadeiros nomes.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para participar desta pesquisa. **Solicitamos que autorize a pesquisadora Luane Rodrigues Gaia observar, registrar por escrito, filmar e fotografar o (a) Sr. (a) durante as entrevistas.** Informamos ainda, que a qualquer momento a sua autorização pode ser retirada sem qualquer prejuízo

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto consentimento em participar da pesquisa, sendo filmado/a, fotografado/a e concedendo entrevistas e depoimentos à pesquisadora.


Nome do participante da pesquisa


Assinatura da pesquisadora

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE PARINTINS
CURSO DE PEDAGOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO – TCLE

Título da Pesquisa: **A gestão escolar na Escola Municipal Irmã Cristine, município de Parintins – AM.**

Pesquisadora: **Luane Rodrigues Gaia**

Nome do (a) Pesquisador/Orientador(a) Responsável: **Eliseu da Silva Souza (E-Mail para contato: essouza@uea.edu.br)**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE/ participantes

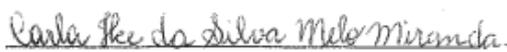
O (a) Senhor(a) está convidado (a) a participar da pesquisa que trata sobre a GESTÃO ESCOLAR, que tem como objetivo: Compreender como acontece a gestão na escola Municipal Irmã Cristine em Parintins –AM. A pesquisa será realizada por uma abordagem qualitativa e serão utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista e coleta de depoimentos através de aplicações de questionários.

Os benefícios oriundos da pesquisa se concentram no campo do conhecimento, pois visam contribuir para os estudos teórico-metodológicos voltados para a disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica II. Manteremos o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa. Os nomes das crianças e adultos serão fictícios, preservando seus verdadeiros nomes.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para participar desta pesquisa. **Solicitamos que autorize a pesquisadora Luane Rodrigues Gaia observar, registrar por escrito, filmar e fotografar o (a) Sr. (a) durante as entrevistas.** Informamos ainda, que a qualquer momento a sua autorização pode ser retirada sem qualquer prejuízo

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto consentimento em participar da pesquisa, sendo filmado/a, fotografado/a e concedendo entrevistas e depoimentos à pesquisadora.



Nome do participante da pesquisa



Assinatura da pesquisadora

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE PARINTINS
CURSO DE PEDAGOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO – TCLE

Título da Pesquisa: **A gestão escolar na Escola Municipal Irmã Cristine, município de Parintins – AM.**

Pesquisadora: **Luane Rodrigues Gaia**

Nome do (a) Pesquisador/Orientador(a) Responsável: **Eliseu da Silva Souza (E-Mail para contato: essouza@uea.edu.br)**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE/ participantes

O (a) Senhor(a) está convidado (a) a participar da pesquisa que trata sobre a GESTÃO ESCOLAR, que tem como objetivo: Compreender como acontece a gestão na escola Municipal Irmã Cristine em Parintins –AM. A pesquisa será realizada por uma abordagem qualitativa e serão utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista e coleta de depoimentos através de aplicações de questionários.

Os benefícios oriundos da pesquisa se concentram no campo do conhecimento, pois visam contribuir para os estudos teórico-metodológicos voltados para a disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica II. Manteremos o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa. Os nomes das crianças e adultos serão fictícios, preservando seus verdadeiros nomes.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para participar desta pesquisa. **Solicitamos que autorize a pesquisadora Luane Rodrigues Gaia observar, registrar por escrito, filmar e fotografar o (a) Sr. (a) durante as entrevistas.** Informamos ainda, que a qualquer momento a sua autorização pode ser retirada sem qualquer prejuízo

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto consentimento em participar da pesquisa, sendo filmado/a, fotografado/a e concedendo entrevistas e depoimentos à pesquisadora.



Nome do participante da pesquisa



Assinatura da pesquisadora

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE PARINTINS
CURSO DE PEDAGOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO – TCLE

Título da Pesquisa: A gestão escolar na Escola Municipal Irmã Cristine, município de Parintins – AM.

Pesquisadora: Luane Rodrigues Gaia

Nome do (a) Pesquisador/Orientador(a) Responsável: Eliseu da Silva Souza (E-Mail para contato: essouza@uea.edu.br)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE/ participantes

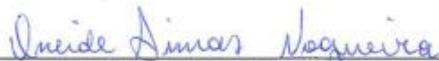
O (a) Senhor(a) está convidado (a) a participar da pesquisa que trata sobre a GESTÃO ESCOLAR, que tem como objetivo: Compreender como acontece a gestão na escola Municipal Irmã Cristine em Parintins –AM. A pesquisa será realizada por uma abordagem qualitativa e serão utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista e coleta de depoimentos através de aplicações de questionários.

Os benefícios oriundos da pesquisa se concentram no campo do conhecimento, pois visam contribuir para os estudos teórico-metodológicos voltados para a disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica II. Manteremos o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa. Os nomes das crianças e adultos serão fictícios, preservando seus verdadeiros nomes.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para participar desta pesquisa. **Solicitamos que autorize a pesquisadora Luane Rodrigues Gaia observar, registrar por escrito, filmar e fotografar o (a) Sr. (a) durante as entrevistas.** Informamos ainda, que a qualquer momento a sua autorização pode ser retirada sem qualquer prejuízo

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto consentimento em participar da pesquisa, sendo filmado/a, fotografado/a e concedendo entrevistas e depoimentos à pesquisadora.



Nome do participante da pesquisa



Assinatura da pesquisadora

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE PARINTINS
CURSO DE PEDAGOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO – TCLE

Título da Pesquisa: **A gestão escolar na Escola Municipal Irmã Cristine, município de Parintins – AM.**

Pesquisadora: **Luane Rodrigues Gaia**

Nome do (a) Pesquisador/Orientador(a) Responsável: **Eliseu da Silva Souza (E-Mail para contato: essouza@uea.edu.br)**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE/ participantes

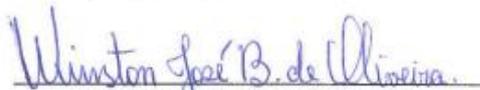
O (a) Senhor(a) está convidado (a) a participar da pesquisa que trata sobre a GESTÃO ESCOLAR, que tem como objetivo: Compreender como acontece a gestão na escola Municipal Irmã Cristine em Parintins –AM. A pesquisa será realizada por uma abordagem qualitativa e serão utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista e coleta de depoimentos através de aplicações de questionários.

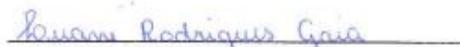
Os benefícios oriundos da pesquisa se concentram no campo do conhecimento, pois visam contribuir para os estudos teórico-metodológicos voltados para a disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica II. Manteremos o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa. Os nomes das crianças e adultos serão fictícios, preservando seus verdadeiros nomes.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para participar desta pesquisa. **Solicitamos que autorize a pesquisadora Luane Rodrigues Gaia observar, registrar por escrito, filmar e fotografar o (a) Sr. (a) durante as entrevistas.** Informamos ainda, que a qualquer momento a sua autorização pode ser retirada sem qualquer prejuízo

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto consentimento em participar da pesquisa, sendo filmado/a, fotografado/a e concedendo entrevistas e depoimentos à pesquisadora.


Nome do participante da pesquisa


Assinatura da pesquisadora

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE PARINTINS
CURSO DE PEDAGOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO – TCLE

Título da Pesquisa: A gestão escolar na Escola Municipal Irmã Cristine, município de Parintins – AM.

Pesquisadora: Luane Rodrigues Gaia

Nome do (a) Pesquisador/Orientador(a) Responsável: Eliseu da Silva Souza (E-Mail para contato: essouza@uea.edu.br)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE/ participantes

O (a) Senhor(a) está convidado (a) a participar da pesquisa que trata sobre a GESTÃO ESCOLAR, que tem como objetivo: Compreender como acontece a gestão na escola Municipal Irmã Cristine em Parintins –AM. A pesquisa será realizada por uma abordagem qualitativa e serão utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista e coleta de depoimentos através de aplicações de questionários.

Os benefícios oriundos da pesquisa se concentram no campo do conhecimento, pois visam contribuir para os estudos teórico-metodológicos voltados para a disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica II. Manteremos o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa. Os nomes das crianças e adultos serão fictícios, preservando seus verdadeiros nomes.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para participar desta pesquisa. Solicitamos que autorize a pesquisadora Luane Rodrigues Gaia observar, registrar por escrito, filmar e fotografar o (a) Sr. (a) durante as entrevistas. Informamos ainda, que a qualquer momento a sua autorização pode ser retirada sem qualquer prejuízo

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto consentimento em participar da pesquisa, sendo filmado/a, fotografado/a e concedendo entrevistas e depoimentos à pesquisadora.


Nome do participante da pesquisa


Assinatura da pesquisadora

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE PARINTINS
CURSO DE PEDAGOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO – TCLE

Título da Pesquisa: **A gestão escolar na Escola Municipal Irmã Cristine, município de Parintins – AM.**

Pesquisadora: **Luane Rodrigues Gaia**

Nome do (a) Pesquisador/Orientador(a) Responsável: **Eliseu da Silva Souza (E-Mail para contato: essouza@uea.edu.br)**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE/ participantes

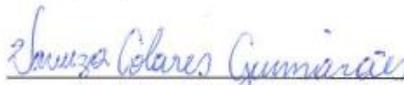
O (a) Senhor(a) está convidado (a) a participar da pesquisa que trata sobre a **GESTÃO ESCOLAR**, que tem como objetivo: Compreender como acontece a gestão na escola Municipal Irmã Cristine em Parintins –AM. A pesquisa será realizada por uma abordagem qualitativa e serão utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista e coleta de depoimentos através de aplicações de questionários.

Os benefícios oriundos da pesquisa se concentram no campo do conhecimento, pois visam contribuir para os estudos teórico-metodológicos voltados para a disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica II. Manteremos o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa. Os nomes das crianças e adultos serão fictícios, preservando seus verdadeiros nomes.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para participar desta pesquisa. **Solicitamos que autorize a pesquisadora Luane Rodrigues Gaia observar, registrar por escrito, filmar e fotografar o (a) Sr. (a) durante as entrevistas.** Informamos ainda, que a qualquer momento a sua autorização pode ser retirada sem qualquer prejuízo

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto consentimento em participar da pesquisa, sendo filmado/a, fotografado/a e concedendo entrevistas e depoimentos à pesquisadora.



Nome do participante da pesquisa



Assinatura da pesquisadora

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE PARINTINS
CURSO DE PEDAGOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO – TCLE

Título da Pesquisa: A gestão escolar na Escola Municipal Irmã Cristine, município de Parintins – AM.

Pesquisadora: Luane Rodrigues Gaia

Nome do (a) Pesquisador/Orientador(a) Responsável: Eliseu da Silva Souza (E-Mail para contato: essouza@uea.edu.br)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE/ participantes

O (a) Senhor(a) está convidado (a) a participar da pesquisa que trata sobre a GESTÃO ESCOLAR, que tem como objetivo: Compreender como acontece a gestão na escola Municipal Irmã Cristine em Parintins –AM. A pesquisa será realizada por uma abordagem qualitativa e serão utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista e coleta de depoimentos através de aplicações de questionários.

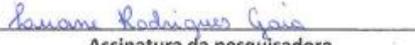
Os benefícios oriundos da pesquisa se concentram no campo do conhecimento, pois visam contribuir para os estudos teórico-metodológicos voltados para a disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica II. Manteremos o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa. Os nomes das crianças e adultos serão fictícios, preservando seus verdadeiros nomes.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para participar desta pesquisa. **Solicitamos que autorize a pesquisadora Luane Rodrigues Gaia observar, registrar por escrito, filmar e fotografar o (a) Sr. (a) durante as entrevistas.** Informamos ainda, que a qualquer momento a sua autorização pode ser retirada sem qualquer prejuízo

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto consentimento em participar da pesquisa, sendo filmado/a, fotografado/a e concedendo entrevistas e depoimentos à pesquisadora.


Nome do participante da pesquisa


Assinatura da pesquisadora

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE PARINTINS
CURSO DE PEDAGOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO – TCLE

Título da Pesquisa: **A gestão escolar na Escola Municipal Irmã Cristine, município de Parintins – AM.**

Pesquisadora: **Luane Rodrigues Gaia**

Nome do (a) Pesquisador/Orientador(a) Responsável: **Eliseu da Silva Souza (E-Mail para contato: essouza@uea.edu.br)**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE/ participantes

O (a) Senhor(a) está convidado (a) a participar da pesquisa que trata sobre a GESTÃO ESCOLAR, que tem como objetivo: Compreender como acontece a gestão na escola Municipal Irmã Cristine em Parintins –AM. A pesquisa será realizada por uma abordagem qualitativa e serão utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista e coleta de depoimentos através de aplicações de questionários.

Os benefícios oriundos da pesquisa se concentram no campo do conhecimento, pois visam contribuir para os estudos teórico-metodológicos voltados para a disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica II. Manteremos o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa. Os nomes das crianças e adultos serão fictícios, preservando seus verdadeiros nomes.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para participar desta pesquisa. **Solicitamos que autorize a pesquisadora Luane Rodrigues Gaia observar, registrar por escrito, filmar e fotografar o (a) Sr. (a) durante as entrevistas.** Informamos ainda, que a qualquer momento a sua autorização pode ser retirada sem qualquer prejuízo

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto consentimento em participar da pesquisa, sendo filmado/a, fotografado/a e concedendo entrevistas e depoimentos à pesquisadora.


Nome do participante da pesquisa


Assinatura da pesquisadora

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE PARINTINS
CURSO DE PEDAGOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO – TCLE

Título da Pesquisa: A gestão escolar na Escola Municipal Irmã Cristine, município de Parintins – AM.

Pesquisadora: Luane Rodrigues Gaia

Nome do (a) Pesquisador/Orientador(a) Responsável: Eliseu da Silva Souza (E-Mail para contato: essouza@uea.edu.br)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE/ participantes

O (a) Senhor(a) está convidado (a) a participar da pesquisa que trata sobre a GESTÃO ESCOLAR, que tem como objetivo: Compreender como acontece a gestão na escola Municipal Irmã Cristine em Parintins –AM. A pesquisa será realizada por uma abordagem qualitativa e serão utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista e coleta de depoimentos através de aplicações de questionários.

Os benefícios oriundos da pesquisa se concentram no campo do conhecimento, pois visam contribuir para os estudos teórico-metodológicos voltados para a disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica II. Manteremos o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa. Os nomes das crianças e adultos serão fictícios, preservando seus verdadeiros nomes.

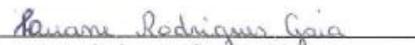
Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para participar desta pesquisa. **Solicitamos que autorize a pesquisadora Luane Rodrigues Gaia observar, registrar por escrito, filmar e fotografar o (a) Sr. (a) durante as entrevistas.** Informamos ainda, que a qualquer momento a sua autorização pode ser retirada sem qualquer prejuízo

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto consentimento em participar da pesquisa, sendo filmado/a, fotografado/a e concedendo entrevistas e depoimentos à pesquisadora.



Nome do participante da pesquisa



Assinatura da pesquisadora

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE PARINTINS
CURSO DE PEDAGOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO – TCLE

Título da Pesquisa: A gestão escolar na Escola Municipal Irmã Cristine, município de Parintins – AM.

Pesquisadora: Luane Rodrigues Gaia

Nome do (a) Pesquisador/Orientador(a) Responsável: Eliseu da Silva Souza (E-Mail para contato: essouza@uea.edu.br)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE/ participantes

O (a) Senhor(a) está convidado (a) a participar da pesquisa que trata sobre a GESTÃO ESCOLAR, que tem como objetivo: Compreender como acontece a gestão na escola Municipal Irmã Cristine em Parintins –AM. A pesquisa será realizada por uma abordagem qualitativa e serão utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista e coleta de depoimentos através de aplicações de questionários.

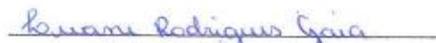
Os benefícios oriundos da pesquisa se concentram no campo do conhecimento, pois visam contribuir para os estudos teórico-metodológicos voltados para a disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica II. Manteremos o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa. Os nomes das crianças e adultos serão fictícios, preservando seus verdadeiros nomes.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para participar desta pesquisa. Solicitamos que autorize a pesquisadora Luane Rodrigues Gaia observar, registrar por escrito, filmar e fotografar o (a) Sr. (a) durante as entrevistas. Informamos ainda, que a qualquer momento a sua autorização pode ser retirada sem qualquer prejuízo

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto consentimento em participar da pesquisa, sendo filmado/a, fotografado/a e concedendo entrevistas e depoimentos à pesquisadora.


Nome do participante da pesquisa


Assinatura da pesquisadora

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE PARINTINS
CURSO DE PEDAGOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO – TCLE

Título da Pesquisa: **A gestão escolar na Escola Municipal Irmã Cristine, município de Parintins – AM.**

Pesquisadora: **Luane Rodrigues Gaia**

Nome do (a) Pesquisador/Orientador(a) Responsável: **Eliseu da Silva Souza (E-Mail para contato: essouza@uea.edu.br)**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE/ participantes

O (a) Senhor(a) está convidado (a) a participar da pesquisa que trata sobre a GESTÃO ESCOLAR, que tem como objetivo: Compreender como acontece a gestão na escola Municipal Irmã Cristine em Parintins –AM. A pesquisa será realizada por uma abordagem qualitativa e serão utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista e coleta de depoimentos através de aplicações de questionários.

Os benefícios oriundos da pesquisa se concentram no campo do conhecimento, pois visam contribuir para os estudos teórico-metodológicos voltados para a disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica II. Manteremos o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa. Os nomes das crianças e adultos serão fictícios, preservando seus verdadeiros nomes.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para participar desta pesquisa. **Solicitamos que autorize a pesquisadora Luane Rodrigues Gaia observar, registrar por escrito, filmar e fotografar o (a) Sr. (a) durante as entrevistas.** Informamos ainda, que a qualquer momento a sua autorização pode ser retirada sem qualquer prejuízo

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto consentimento em participar da pesquisa, sendo filmado/a, fotografado/a e concedendo entrevistas e depoimentos à pesquisadora.


Nome do participante da pesquisa


Assinatura da pesquisadora