



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS (CCEA)  
CAMPUS VII - CAMPUS ANTÔNIO MARIZ  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**LEYLIANE CARLA DE ARAÚJO COSTA CAMPOS**

**GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE EDUCACIONAL: ANÁLISE A PARTIR DE  
DUAS ESCOLAS MUNICIPAIS NA CIDADE DE PATOS-PB**

**PATOS-PB  
2023**

**LEYLIANE CARLA DE ARAÚJO COSTA CAMPOS**

**GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE EDUCACIONAL: ANÁLISE A PARTIR DE  
DUAS ESCOLAS MUNICIPAIS NA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título Pós-graduado em Gestão Pública Municipal.

**Orientadora:** Profa. Dra. Sabrina Martins de Araújo.

**PATOS-PB**

**2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

C198g Campos, Leyliane Carla de Araújo Costa.

Gestão escolar e qualidade educacional [manuscrito] : análise a partir de duas escolas municipais na cidade de Patos-PB / Leyliane Carla de Araujo Costa Campos. - 2022.

20 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância, 2023.

"Orientação : Profa. Dra. Sabrina Martins de Araújo, Pró- Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância. "

1. Gestão escolar. 2. Qualidade educacional. 3. Educação.

I. Título

21. ed. CDD 351

**LEYLIANE CARLA DE ARAÚJO COSTA CAMPOS**

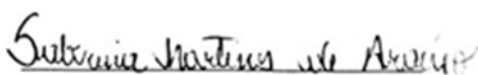
**GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE EDUCACIONAL: ANÁLISE A PARTIR DE  
DUAS ESCOLAS MUNICIPAIS NA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título Pós-Graduado em Gestão Pública Municipal.

**Orientadora:** Profa. Dra. Sabrina Martins de Araújo.

Aprovada em: 30/12/2022.

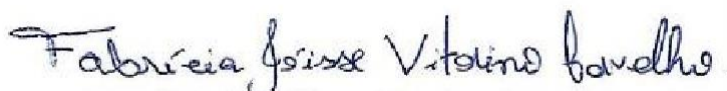
**BANCA EXAMINADORA**



Profa. Dra. Sabrina Martins de Araújo (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Msc. Ana Jussara Silva do Nascimento  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Fabrícia Jôisse Vitorino Carvalho  
Universidade Regional do Cariri (URCA)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>5</b>
2.1 A importância do gestor na escola .....	5
2.2 O papel do gestor na resolução de conflitos .....	7
2.3 Implicações e desafios do processo da gestão escolar democrática.....	9
2.4 A importância das características do gestor escolar para o desempenho educacional dos estudantes.....	11
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	12
3.2 Universo de análise .....	12
3.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados.....	12
3.4 Tratamento e análise dos dados .....	12
<b>4. RESULTADOS E DICUSSÕES.....</b>	<b>13</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>17</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>19</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>21</b>

## **GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE EDUCACIONAL: ANÁLISE A PARTIR DE DUAS ESCOLAS MUNICIPAIS NA CIDADE DE PATOS-PB**

**Leyliane Carla de Araújo Costa**

### **RESUMO**

Tendo em vista o papel relevante da educação de qualidade para os resultados individuais e sociais futuros, o objetivo deste artigo é estudar a importância da gestão escolar e da gestão escolar democrática para a qualidade educacional, a partir de duas escolas municipais na cidade de Patos-PB. Para isto, aplicou-se um questionário com perguntas objetivas e subjetivas para representantes da gestão escolar. De acordo com as respostas obtidas, verificou-se que a gestão escolar tem grande relevância para o desempenho dos alunos e que as escolas desenvolvem uma gestão escolar democrática.

**Palavras-chave:** Educação. Gestão escolar. Qualidade Educacional.

### **ABSTRACT**

In view of the relevant role of quality education for future individual and social outcomes, the objective of this article is to study the importance of school management and democratic school management for educational quality, from two municipal schools in the city of Patos-PB. For this, a questionnaire with objective and subjective questions was applied to representatives of school management. According to the obtained answers, it was verified that school management has great relevance for the students' performance and that the schools develop a democratic school management.

**Keywords:** Education. School management. Educational Quality.

## **1 INTRODUÇÃO**

O investimento em educação proporciona diversos benefícios individuais e sociais, tendo um importante papel na determinação da renda futura dos indivíduos e sobre o crescimento e desenvolvimento econômico dos países (AQUINO; KASSOUF 2011).

A literatura sobre os determinantes da qualidade educacional, representada pelo desempenho escolar dos estudantes, destaca diversas variáveis, mas pouco se discute quanto ao efeito do perfil do diretor sobre o aprendizado discente (BENEDICTO; TEIXEIRA, 2020).

Um dos maiores desafios do gestor escolar é envolver toda a comunidade na busca pelos objetivos de uma educação de qualidade, ou seja, na implementação da gestão democrática. Sua responsabilidade é criar espaços de participação nas tomadas de decisão para todos os envolvidos e buscar a qualidade do ensino e aprendizagem na escola.

O processo de gestão democrática da escola deve envolver os membros da comunidade escolar alunos, pais, equipes pedagógicas e professores como participantes ativos. Isso ocorre porque todas as decisões escolares são tomadas por meio da cooperação entre as diversas partes da comunidade.

É importante ressaltar que o papel dos agentes desse processo na educação ocorre por meio de observação, olhando para a escola e o que está relacionado a ela. Também é importante entender que criar conexões no processo de gestão de uma organização escolar é muito relevante para gerar um trabalho e um resultado de maior qualidade.

Considerando que o diretor tem papel necessário no cotidiano da escola, pois é responsável tanto pela organização do ensino, que promove um aprendizado satisfatório para os alunos, quanto pelo gerenciamento das diversas demandas feitas nos processos administrativo, financeiro e humano, é necessário conhecer as características, ações, programas e projetos que visam assegurar uma gestão escolar de qualidade.

Deste modo, o desenvolver do presente estudo partiu da seguinte problemática: como se apresenta a mediação do gestor escolar no processo de ensino-aprendizagem? Entende-se que o gestor escolar necessita adaptar-se a situação contemporânea, pois desempenha uma função social de suma importância.

Assim, o objetivo deste artigo é estudar a importância da gestão escolar e da gestão escolar democrática para a qualidade educacional, a partir de duas escolas municipais na cidade de Patos-PB. Para isto, aplicou-se um questionário com perguntas objetivas e subjetivas para as gestoras das escolas. De acordo com as respostas das entrevistadas a gestão escolar tem grande relevância para o desempenho dos alunos e as escolas desenvolvem uma gestão escolar democrática.

A seção a seguir apresenta a fundamentação teórica do artigo. A terceira seção, a metodologia empregada no desenvolvimento da pesquisa. A quarta, os resultados obtidos. Por último, tem-se as considerações finais do trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A importância do gestor na escola**

Para se obter uma boa gestão é necessário haver participação e democracia. Libâneo (2003, p. 335) afirma que:

Nesse princípio, está presente a exigência da participação de professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, bem como a forma de viabilização dessa participação: a interação comunicativa, a busca do consenso em pautas básicas, o diálogo intersubjetivo. Por outro lado, a participação implica os processos de gestão, os modos de fazer, a coordenação e a cobrança dos trabalhos e, decididamente, o cumprimento de responsabilidades compartilhadas, conforme uma mínima divisão de tarefas e um alto grau de profissionalismo de todos. Portanto, a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação.

Quando há a participação de todos, o comprometimento e envolvimento se ampliam. A democracia é necessária, para que cada um se expresse, se posicione e participe ativamente. Pais, alunos, representantes da comunidade, professores e gestores têm direito a voz, ao voto e de interferir nas decisões da escola. Só que infelizmente, ainda existem os que mantêm a forma tradicional. A escola precisa ser renovada, não pode se manter no tradicionalismo, todos devem participar, pois a participação é exercício da cidadania.

O gestor escolar possui uma significativa responsabilidade, ele exerce forte influência sobre toda a comunidade escolar. Ele tem em suas mãos a nobre tarefa de desempenhar o seu papel de líder, por isso a escola precisa ser muito bem administrada.

A responsabilidade do gestor incide na garantia do processo de formação humana e de uma instituição eficiente. De acordo com Libâneo (2005) as funções de um diretor são: organizar, coordenar e gerenciar as atividades escolares. Mas ele sempre deve atender às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores de ensino e às decisões no âmbito escolar assumidas por toda equipe escolar e, também, pela comunidade. O gestor precisa articular os serviços da escola de acordo com os interesses da comunidade.

Conforme Libâneo (2005, p. 180) o exercício da direção depende de algumas habilidades do gestor, as quais são:

Autoridade: poder delegado ao gestor para coordenar e dirigir as medidas tomadas coletivamente. Essa autoridade deve ser descentralizada, atribuindo-se tarefas aos demais membros da equipe educacional.

Decisão: capacidade de escolher uma medida adequada para a situação real.

Responsabilidade: obrigação, estar em condições de responder pelos atos praticados.

Iniciativa: ter capacidade crítica e criadora para solucionar os problemas encontrados no âmbito escolar.

Disciplina: habilidade de conciliar a conduta individual com os regulamentos, normas, interesses escolares e sociais, assumidos coletivamente.

Todas essas habilidades são importantes para o gestor, pois assim ele fará de sua prática a construção de uma gestão eficiente para uma educação de melhor qualidade. Percebe-se assim que organizar o trabalho pedagógico de uma escola não é fácil e requer uma formação de boa qualidade. O gestor deve lembrar que sua



função é abrangente, muitos seguirão seu modelo, mesmo não sabendo se ele está certo ou não em suas decisões, pois conforme explica Luck (2006, p.16):

Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola, do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente, que depende, em grande parte a qualidade do ambiente e clima escolar, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

As contribuições do gestor abrangem todo o ambiente educacional. Se o educando crescer, pode-se perceber o crescimento da escola. O gestor precisa atuar para que o crescimento abranja todos os educandos e a comunidade, fazendo com que haja enriquecimento na sociedade e que os alunos estejam capacitados para fazer a diferença. Os pais devem cobrar uma boa gestão e principalmente que ela seja participativa e democrática.

Mas para isso é de fundamental importância o modo como o gestor e a escola se organizam, como garantem a comunicação e facilitam a formação do estudante, como deve trazer a família para a escola para ter uma maior contribuição em sua gestão e garantir o sucesso da mesma.

A organização escolar agrega pessoas e a gestão é importante para tornar a participação das pessoas conscientes. Conforme Libâneo, (2001, p. 56) “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola”.

A política educacional deve englobar a atuação da família, esta política de atuação está expandindo seu raio de ação para além da escola, especificando a contribuição da família no sucesso escolar. O gestor pode propor uma educação efetiva voltada para a participação dos pais.

Conforme Paro (2002) há muitos caminhos para desempenhar uma gestão democrática ou uma organização e projetos políticos próprios, que visam definir as diretrizes e os princípios da mesma e envolver a comunidade escolar para criar novas estratégias, convidando toda a comunidade para elaborar o Projeto Político Pedagógico (PPP) e tudo o que envolva uma boa parceria entre família e escola. Mas esses caminhos devem ser analisados para proporcionar o melhor para o educando, para a família e para os funcionários.

Portanto, é muito importante que o diretor seja um professor com formação específica para o cargo, com competências na área administrativo-financeira, mas também que seja um bom administrador de recursos humanos.

## **2.2 O papel do gestor na resolução de conflitos**

O foco principal deste tópico, são os motivos que podem causar conflitos no ambiente escolar entre a equipe e o corpo docente. Esses motivos não se limitam ao ambiente escolar, pois pesquisas mostram que tais situações ocorrem em todas as organizações.

Chiavenato (2003) apresenta alguns motivos que podem se tornar fatores óbvios para o surgimento de situações de conflito no ambiente organizacional, a saber: situações de frustração, incapacidade de satisfazer os próprios desejos devido

a alguma limitação, diferenças de personalidade, objetivos ou demandas diferentes aos funcionários e diferentes visões de mundo.

Um dos pontos mais importantes da gestão é reconhecer os diferentes padrões de comportamento apresentados em seu grupo de trabalho e se empenhar por isso, entregando às pessoas mais capazes as tarefas mais adequadas, o que aumenta significativamente a produtividade, pois também há subjetividade.

Uma vez identificados os tipos individuais, fica mais fácil para o gestor saber quais conflitos podem surgir no trabalho. Para tanto, Nascimento (2002, p. 36) descreve a existência de diversos tipos de conflitos, e identificá-los pode facilitar a busca pela melhor estratégia para resolvê-los, são eles:

Conflito latente: não é declarado e não existe uma clara consciência da sua existência; ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes, um lado não manifesta a existência de conflito, o outro lado desconhece a existência do conflito, é a forma mais passiva.

Conflito percebido: os elementos envolvidos percebem racionalmente, a existência de um conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo. O conflito é expresso e conhecido, mas um lado se acomoda, demonstrando uma resignação externa e, frequentemente, uma revolta latente interna; Conflito sentido: já atinge ambas as partes, há emoção e forma consciente. Ocorre quando as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito, no entanto, não é manifestado externamente de forma clara; Conflito manifesto: este conflito já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização. É manifestado sem nenhuma dissimulação; expresso e conhecido, mas forma-se uma gangorra, onde os dois lados querem ganhar, e quando um ganha o outro perde.

No entanto, essas habilidades não são exigidas apenas pelos gestores, elas são projetadas para todo profissional. Conforme destacado por Lück (2008, p. 31),

Os profissionais que assumem cargos cujas funções principais tenham como componente principal a liderança devem, necessariamente, dedicar-se ao estudo, à observação e à reflexão sobre essa liderança, de modo que possam exercê-la de forma competente.

A eficácia da liderança exige capacidade de solucionar problemas, manutenção da eficiência do grupo, boa comunicação, segurança e criatividade do líder e, desenvolvimento da identificação do grupo.

Os conflitos podem ser administrados por, pelo menos, quatro estratégias diferentes: acomodação, dominação, barganha/compromisso, e solução integrativa de problemas, conforme descrito a seguir:

Na acomodação, busca-se a harmonia na situação através do encobrimento dos problemas; o conflito é negado, mas permanece implícito. A tendência é o ressurgimento do conflito em uma situação posterior, acompanhado de uma enorme carga afetiva que é nela depositada, tornando-a de difícil compreensão (CIAMPONE; KURCGANT, 2005).

Na dominação, segundo a citação da autora mencionada anteriormente, o exercício do poder é levado ao extremo quando uma das partes, a mais forte, impõe sua solução preferida. A negociação não ocorre de fato e, o estilo adotado é o perderganha, que corresponde a dizer que, para uma parte ganhar, a outra tem que perder.

Quando se adota o estilo barganha/compromisso (grifo das autoras), cada parte cede um pouco a fim de resolver o conflito. Em situações de impasse profundo, onde está em jogo assegurar que pontos essenciais sejam mantidos, pode ser estratégico renunciar a pontos menos importantes e buscar, posteriormente, renegociá-los em situação mais favorável (CIAMPONE; KURCGANT, 2005).

A solução integrativa de problemas (grifo das autoras) visa satisfazer às exigências de ambas as partes, através da busca de soluções alternativas. Nesse processo, identificam-se as considerações básicas ou subjacentes a ambas as partes envolvidas e procura-se buscar alternativas, identificando-se as consequências para ambas as partes, escolhendo-se a alternativa mais favorável.

### **2.3 Implicações e desafios do processo da gestão escolar democrática**

A gestão escolar democrática tem sido discutida ao longo dos últimos anos de uma forma significativa nos diversos segmentos da sociedade, e nas diversas áreas do conhecimento e nas diversas instituições de ensino no país.

Paro (1998) aponta os fatores econômicos, sociais, políticos e culturais mais amplos que dificultam o processo de construção democrática na escola, o que não se pode é tornar esses determinantes como desculpa para não se fazer nada, esperando que a sociedade se transforme para posteriormente transformar a escola. Sem essa transformação social na prática das pessoas a sociedade não se transforma de maneira consistente, é no contexto escolar, e na vivência das práticas existentes no âmbito escolar que precisam ser enfrentados esses determinantes para que de fato possa se consolidar o processo democrático escolar.

A gestão escolar deve focalizar a essência do processo educativo, considerando os sujeitos sociais envolvidos em sua concepção e prática, e cuja direção para suas ações é a relevância social, sendo assim os determinantes políticos, culturais e econômicos poderá de fato ser minimizados. Em contrapartida manifesta o desejo de valorizar a educação como um fator que pode contribuir com êxito para o despertar de cidadãos.

De acordo com Lima (1995) a participação ativa e efetiva da comunidade escolar quanto às questões pertinentes a gestão, pode ser um dos fatores cruciais e indispensáveis na transformação da sociedade quanto ao sistema educacional, contribuindo de maneira significativa na qualidade do ensino, garantindo assim a permanência da criança na comunidade escolar, ajudando na efetivação de lutas que visem à democratização política e social do país. De acordo com o autor a democratização no âmbito escolar se conquista com a participação dos sujeitos sociais, comunidade escolar, sociedade e família, fazendo com que os mesmos sejam protagonistas do contexto escolar.

De acordo com Araújo (2000, p. 27):

Uma das questões relevantes na gestão democrática diz respeito à abertura de espaço para o pensar diferente. É o pluralismo que se consolida e se configura Como postura de reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem

no interior da escola e que sustentam, através do debate, do conflito de ideias e o próprio processo democrático.

Para o autor o reconhecimento de diferenças no universo escolar e o pluralismo são fatores relevantes na construção da gestão democrática escolar, uma vez consolidada e reconhecido tais fatores a concretude da democracia na gestão escolar se processa de forma mais democrática e participativa, pois a aglomeração de ideias e saberes distintos de forma coletiva agrega muito na consolidação da gestão democrática escolar.

É importante ressaltar que a coordenação pedagógica se aproxima da gestão democrática através da possibilidade de diálogo e participação, ou seja, de ações e projetos planejados em conjunto para mediar os trabalhos educacionais e pedagógicos ocorridos dentro da unidade escolar a fim de alcançar uma qualidade no ensino-aprendizagem através do suporte oferecido aos professores e do diálogo construído com participação que se concretiza em formação para melhorar as atividades em sala de aula.

Diante do exposto, pode-se entender que o coordenador pedagógico tem uma função importante de articular os saberes através da luta por equidade na escola e por meio de uma organização de trabalho que consolide em práticas pedagógicas eficazes. A figura dele no espaço escolar precisa conciliar todos os seus afazeres, também nortear o trabalho educacional e o pedagógico, garantir seu espaço, porém vale ressaltar que as atividades desse profissional muitas vezes ficam comprometidas:

Em síntese, ao mencionar as atribuições do Coordenador Pedagógico os diretores citam, principalmente, atividades que dão suporte a ele, diretor. Prevalece o eixo da articulação, convergindo com as afirmações dos próprios CPs sobre suas atribuições. Quanto aos professores, nas diferentes regiões a maioria considera que os CPs exercem função de gestão porque suas atividades têm afinidade com as da direção. Enumeram como principais atribuições do CP: atendimento aos pais, ao professor, aos alunos; mediação de conflitos; orientação a alunos com dificuldades de aprendizagem; encaminhamento ao médico; trabalho com questões pedagógicas e planejamento. Há professores que identificam o trabalho do CP com as atividades burocráticas da escola. (PLACCO; ALMEIDA; SOUZA, 2011, p. 32).

Dessa forma é importante refletir quais os motivos que levam esse profissional a realizar suas atividades de maneira a atender às expectativas dos atores educacionais, consolidando o trabalho pedagógico em realidade escolar e buscando promover a qualidade no ensino através do auxílio ao professor e das atividades realizadas por eles. Perguntaríamos: Será que o verdadeiro papel do coordenador pedagógico está sendo realizado dentro da unidade escolar? Esse profissional tem conseguido atender com qualidade o pedagógico ou ainda está preso a questões burocráticas?

Nesse sentido, destacamos que o coordenador pedagógico além de cumprir com todas as atribuições a ele imputadas, ainda precisa agir como agente social que participa da sociedade e profissional da educação, mediando conflitos, instigando participação, diálogo e assegurando qualidade no ensino-aprendizagem através da autonomia do professor em sala de aula, garantindo assim que a escola se torne mais democrática e menos autoritária, porém para que essa realidade seja concretizada

devemos contar com uma equipe gestora que valorize o trabalho educacional através do diálogo e da participação.

Pode-se entender então que a coordenação pedagógica precisa trabalhar o coletivo, dirigir os estudos pedagógicos, organizar o planejamento educacional, auxiliar na construção do PPP e instigar uma melhor participação e um diálogo ético mais próximo entre os envolvidos no processo educacional, atores educacionais, pais e alunos, instigando assim alcançar uma gestão mais participativa que se resume em instrumento de ensino dentro da unidade escolar e garanta uma melhor parceria entre escola, família e seus profissionais.

Para que o trabalho do CP dentro da unidade escolar seja norteador da integração da tríade aluno/professor/coordenador pedagógico com o processo pedagógico do ensino - aprendizagem, o desenvolvimento desse profissional deve ser aliado a uma dinâmica do fazer pedagógico de instituição para a instituição, instigando assim seu verdadeiro papel de ensinar/aprender através de conceitos e concepções que devem garantir o conhecimento concreto no ato educativo.

Sendo assim, o maior papel do coordenador pedagógico está em garantir sua identidade dentro da unidade escolar, tentando a partir dos seus afazeres e dos conceitos no processo didático, se libertar de atividades burocráticas e manter-se orientando, acompanhando, subsidiando, estimulando e promovendo um trabalho em vista à aprendizagem e às formas de ensino.

#### **2.4 A importância das características do gestor escolar para o desempenho educacional dos estudantes**

De acordo com Benedicto e Teixeira (2020), o desempenho escolar pode ser determinado por fatores como escolaridade dos pais, renda familiar, infraestrutura das escolas e características da comunidade. Contudo, os autores se detêm ao papel do diretor na formação dos estudantes, o qual fornece os fatores necessários para que o aluno seja estimulado nos estudos. Ao destacar as relações do diretor com toda comunidade escolar, seu papel mediador dentro das escolas, a troca de experiências com outras escolas, experiência e escolaridade do diretor, os autores analisam como o perfil do diretor escolar impacta a proficiência dos alunos e verificam uma relação positiva entre estas variáveis.

Para que a escola alcance ideias sobre a qualidade do ensino e para que a aprendizagem de todos se torne realidade, o líder deve ser articulado, atuante e envolvido nas questões relacionadas ao campo pedagógico da escola.

O diretor é o principal responsável pelos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos da escola. Uma organização pedagógica bem gerida é aquela que lidera e proporciona um ensino de qualidade através do planejamento, controle e avaliação da implementação da proposta pedagógica. Além de acompanhar o desempenho dos alunos, professores e todos os funcionários da escola.

Henriques (2005) estuda a importância do papel do diretor no processo de ensino-aprendizagem. Mais especificamente, investiga qual a percepção dos diretores e professores sobre o papel do diretor no processo pedagógico. Os resultados indicam que os diretores estão buscando participar ativamente do processo pedagógico, concluindo-se que a contribuição do diretor é fundamental para os docentes no ensino e aprendizagem dos alunos, promovendo a qualidade do ensino nas escolas.

Soares e Teixeira (2006) avaliaram a associação entre os perfis dos diretores de escolas estaduais mineiras com os rendimentos dos alunos e verificaram uma

associação do diretor, caracterizado como plenamente democrático, com um maior desempenho em Língua Portuguesa.

Moraes (2009) analisa o papel da formação do professor e do diretor como determinantes do aprendizado dos alunos com base em dados de escolas públicas do estado de São Paulo em 2008. O estudo verifica que diretores e professores de maior escolaridade têm familiares com maior instrução e que ter educadores com no mínimo uma especialização apresentou efeito positivo na geração de maior qualidade educacional.

Ao estudar os fatores associados à desigualdade de notas do ensino fundamental (5º e 9º ano) nas escolas públicas brasileiras, separando os determinantes do aprendizado entre circunstâncias e esforços, com foco na capacidade de atuação dos gestores das redes e das escolas, os resultados do estudo de Tavares, Camelo e Paciência (2018) sugerem que os esforços dos gestores podem amenizar os efeitos das circunstâncias sobre a desigualdade de notas.

Assim, como se pode perceber, a aprendizagem dos alunos depende da gestão e da organização pedagógica da escola, destacando-se a importância do diretor.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

A pesquisa é do tipo qualitativa. A pesquisa de cunho qualitativo busca entender opiniões e expectativas dos indivíduos de uma população. Assim, durante a investigação científica, será preciso reconhecer a complexidade do objeto do estudo, estabelecer conceitos relevantes (MINAYO, 2008).

#### **3.2 Universo de análise**

A entrevista foi realizada com duas diretoras e duas coordenadoras das EMEF. Sizenando Flório de Sousa e EMEF. José Permínio Wanderley, localizadas na cidade de Patos-PB, com questões que abordaram características dos gestores importantes para o desempenho educacional e também questões sobre gestão democrática na escola.

#### **3.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados**

O levantamento da coleta de dados foi feito por meio de um questionário composto por questões objetivas e subjetivas em relação ao papel do gestor educacional no desempenho dos alunos.

#### **3.4 Tratamento e análise dos dados**

Os dados foram analisados e discutidos de modo qualitativo, tendo em vista que foram utilizados os resultados obtidos com as respostas dadas pelos gestores das escolas localizadas na cidade de Patos-PB, para fundamentar o presente artigo e discuti-los à luz do referencial teórico trazido ao texto. De acordo com cada resposta dada para cada situação, foi feita a discussão à luz da literatura pertinente ao tema.

#### 4. RESULTADOS E DICUSSÕES

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos através da pesquisa com as gestoras das escolas. Deve-se destacar que as entrevistadas atuam como diretoras e coordenadoras escolares e possuem formação em pedagogia e pós- graduação.

De início, foi questionado se a atuação do gestor da escola pode influenciar na melhoria do aprendizado dos alunos e todas as entrevistadas responderam sim. De tal modo, Almeida e Tello (2015) destacam que, o papel do gestor é importante pois, interfere no aprendizado do aluno ao tomar decisões sobre coisas como o currículo da escola, as práticas dos professores, as atividades extracurriculares e o gerenciamento de toda a escola dentro e fora da sala de aula.

Liderar uma escola ou departamento é a posição de um gerente. Para atingir um objetivo, precisamos entender a teoria mais avançada. ajuda os executantes a entender melhor a natureza de seu trabalho. Além disso, conhecimento e sabedoria adicionais podem ser adquiridos por meio da experiência pessoal, as experiências variadas do sujeito em diferentes áreas de atividade.

Posteriormente, foi questionado se a formação continuada / capacitação dos gestores pode influenciar na qualidade de ensino/aprendizagem e novamente todas as entrevistadas assinalaram que sim. Nas palavras de Bernado, Borde e Cerqueira (2018), com a formação contínua de gestores se pode melhorar significativamente o ensino em sua instituição de ensino. Isso porque eles aprendem novos métodos de ensino e aprendizagem, técnicas didáticas e formas de lidar com os desafios do trabalho em sala de aula.

O diretor ou gerente deve garantir aos seus clientes a qualidade geral dos bens oferecidos e os procedimentos de gestão. Como resultado dos procedimentos de segurança da escola, suas habilidades educacionais são determinadas, sendo este, responsável pela escola e pela instituição que dirige.

Em continuidade, questionou-se: o gestor da escola deve exercer liderança, dominar o planejamento e ser influente negociador para a formulação das estratégias de sucesso para atingir a aprendizagem dos alunos na escola? Segundo as respostas das entrevistadas, todas afirmaram que sim.

A gestão de uma escola precisa de liderança para promover o ensino e a aprendizagem na escola. Deve envolver os esforços de toda a equipe por meio de habilidade, boa vontade e organização para atingir esse objetivo (CARNEIRO, 2013).

Os líderes eficazes da organização escolar devem se comportar como o gerente de uma empresa, convencendo, interagindo e confiando no trabalho de seus funcionários. Dessa forma, os colaboradores passam a enxergar seu líder como profissional que sabe trabalhar em equipe. Ao buscar o sucesso, eles se tornam capazes de trabalhar como parte de uma equipe coesa.

Ao se questionar se as decisões importantes da escola são discutidas com a comunidade escolar (grupo gestor, professores, funcionários, alunos e suas famílias), todas as entrevistados afirmaram que sim.

A gestão escolar e o envolvimento da família nela são conceitos importantes que requerem ferramentas de desenvolvimento substanciais. Os professores são a chave para conectar famílias e escolas. Por serem os únicos que sabem como as aulas escolares podem ser difíceis para os alunos, os professores são fundamentais para que o envolvimento da família na escola aconteça (BERNADO; BORDE; CERQUEIRA, 2018).

Sobre a participação dos professores na construção da realidade da escola, Lück (2006) destaca que alguns gestores consideram a participação dos professores crucial e problemática. Nesse caso, a tarefa do líder é mitigar os problemas menores e enfatizar a importância da prática reflexiva, ou seja, a importância de uma prática educativa mais consciente do seu papel, que é ensinar e aprender dos alunos e, sobretudo, de qualidade de trabalho pedagógico.

Embora alguns gestores considerem pouco importante o envolvimento dos professores, acredita-se que o envolvimento deles na gestão escolar seja tão importante quanto o de outros grupos de interesse, pois o professor está sempre com os alunos e conhece suas dificuldades e necessidades.

No entanto, é inútil promover apenas a participação de professores e funcionários sem envolver a comunidade no ambiente escolar, pois segundo Lück (2006) não promove de fato a conscientização de um ambiente democrático e autônomo.

Outra questão levantada buscou saber como é a relação entre gestão e os professores, alunos, funcionários e famílias dos discentes e todas as entrevistadas assinalaram que é ótima.

No decorrer do estudo, foi questionado: os resultados da aprendizagem e das avaliações externas (Saeb, por exemplo) são discutidos com a comunidade escolar (grupo gestor, professores, funcionários, alunos e suas famílias)? Todas as entrevistadas afirmaram que sim.

Analisar os resultados da avaliação externa para aprimorar as práticas pedagógicas e o ensino e aprendizagem da escola é um desafio para todo gestor (SKRSYPCSAK; SCHMITD, 2018). Todo líder escolar precisa saber como usar os dados coletados de fontes externas para melhorar seus métodos de ensino e currículo escolar. Isso se mostra difícil para muitos líderes escolares.

O trabalho eficaz requer planejamento de longo prazo e colaboração constante. Isso exige que as escolas tratem de muitas questões ao mesmo tempo: examinar os resultados dos boletins, reunir a secretaria para discutir o material e consultar o coordenador pedagógico. Depois disso, as escolas devem elaborar um plano de ação que possam implementar em suas salas de aula.

Posteriormente, questionou-se: como são tomadas as decisões com relação às ações para melhoria do aprendizado dos alunos? 75% da entrevistadas assinalaram que, entre a gestão, professores e funcionários, alunos e seus familiares, enquanto que 25% disseram que, entre a gestão, professores e funcionários.

Existem muitas escolas onde alunos, pais, professores e até funcionários votam para eleger diretores escolares. No entanto, este é apenas um processo simples que raramente traz mudanças. A razão para isso é porque (sem surpresa) poucas reuniões escolares ocorrem nessas escolas. As decisões escolares também não são normalmente tomadas nessas instituições; em vez disso, as avaliações de desempenho profissional ajudam a determinar o sucesso ou o fracasso de uma ideia (VELOSO; CRAVEIRO; RUFINO, 2012).

Os conselhos escolares se reúnem para tomar decisões sobre onde alocar seus escassos recursos. Ocasionalmente, eles devem decidir se movem um aluno. Os conselhos escolares também discutem rotineiramente questões disciplinares. No entanto, nada disso se aproxima de verdadeiras “escolas democráticas participativas” porque deixa de abordar a voz ou as ações dos alunos.

O Quadro 1 apresenta as respostas das entrevistadas quanto a elaboração do Projeto Pedagógico da escola.



**Quadro 1 – Realização da elaboração do Projeto Pedagógico**

Pergunta	Respostas
Como é realizada a elaboração do Projeto Pedagógico?	<p>“O Projeto Pedagógico é elaborado com a participação de toda comunidade escolar”</p> <p>“O Projeto Pedagógico é elaborado com a participação do corpo docente, gestor, coordenador, funcionários, alunos e a comunidade escolar, através de reuniões, debates, no intuito da qualidade do ensino-aprendizagem dos alunos”</p> <p>“O Projeto Pedagógico é elaborado com a participação docente e discente, e toda comunidade escolar”</p> <p>“É um documento orientador que tem a função de estabelecer a comunicação entre toda comunidade escolar nas discussões nas práticas educacionais”</p>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

É preciso identificar os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico. Fazê-lo requer muitos esforços de toda a comunidade escolar, e um professor deve funcionar como uma ponte entre as diferentes partes. Este projeto reúne vários interesses que podem estar em conflito uns com os outros, a fim de criar uma experiência perfeita.

Nas palavras de Vasconcelos (2002, p. 21):

[...] É o projeto que vai articular, no interior da escola, a tensa vivência da descentralização e através disto permitir o diálogo consistente e fecundo com a comunidade, e mesmo com os órgãos dirigentes.

Muitas vezes, as pessoas percebem que as escolas não têm a capacidade de propor adequadamente um PPP sem falhas. Isso faz com que percam o propósito a que se destina, como ferramenta de participação democrática, análise e execução de decisões e ações. Em vez disso, as escolas veem o processo como sem importância e irrelevante para sua autonomia. O trabalho futuro da escola é moldado por suas realidades passadas e atuais por meio do projeto. Intervenções diretas em suas práticas educacionais ajudam o projeto a direcionar seu trabalho futuro.

As respostas sobre quais são os determinantes para que a escola tenha um bom desempenho são apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Fatores determinantes para que a escola tenha um bom desempenho em termos de aprendizado dos alunos**

Pergunta	Respostas
Quais são os fatores determinantes para que a escola tenha um bom desempenho em termos de aprendizado dos alunos?	<p>“Muito planejamento”</p> <p>“Parceria da escola e a família, um bom relacionamento com respeito, diálogo, frequência, projetos dando ênfase a leitura e a escrita dos alunos”</p> <p>“Parceria escola e família com projetos que envolva a leitura e escrita do alunado”</p>

	“O desenvolvimento na aprendizagem educacional depende de pontos importantes como: Projeto Político Pedagógico, formação continuada de professores, participação da gestão escolar”
--	---

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Alves et al. (2007) avaliaram o desempenho das escolas públicas do estado de Goiás nas avaliações de Português e Matemática da Prova Brasil. Observaram que as escolas que possuíam grande número de alunos por sala foram as que apresentaram pior desempenho. O número de alunos por sala e sua relação negativa com o desempenho dos alunos também foi corroborado por Sutton e Soderstrom (1999), que se dedicaram a investigar as características que pudessem explicar as variações no rendimento dos alunos, tomando como foco o Illinois Goal Assessment Program (Igap).

Esses achados também estão corroborados em Mosteller (1995), estudo que concluiu que alunos provenientes de famílias com baixa renda possuem melhor desempenho quando estão em salas de aulas com baixo quantitativo de alunos, já que, nesses casos, é possível o maior contato professor-aluno.

Alguns autores apontam também a carga horária de aulas dos alunos como fator importante para a majoração no rendimento. Alves et al. (2007) e Menezes-Filho (2007) observaram que alunos que passavam mais tempo no ambiente escolar obtinham um rendimento superior aos demais. Ademais, Franco (2008) se utilizou de dados das provas de Matemática de 5 edições do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) para analisar em que grau as características das escolas e dos professores podem influenciar o desempenho dos alunos. A autora constatou que o desempenho dos alunos foi melhor nas escolas com carga horária maior ou igual a 5 horas diárias.

Adicionalmente, a infraestrutura do ambiente escolar é considerada fator determinante para o desempenho dos alunos. Alves et al. (2007) observaram que as escolas onde os alunos apresentaram maior rendimento na Prova Brasil foram justamente aquelas com melhor infraestrutura, mensurada pela existência de laboratórios de ciências e informática, biblioteca e quadra esportiva.

Ao examinar o sistema público de ensino brasileiro, Menezes-Filho descobriu que a gestão escolar e outros aspectos escolares afetavam o desempenho em matemática. Além disso, escolas com horários de aulas diferentes, bem como manutenção precária, impactavam o desempenho dos alunos. Outros estudos consideraram como o status socioeconômico e a estrutura escolar afetaram os resultados educacionais. Neste caso, Alves et al. (2007) constataram que as diferenças nas condições de oferta educacional afetaram os resultados dos exames aplicados nas escolas públicas.

Quando questionadas sobre os principais problemas enfrentados pela escola e que interferem na aprendizagem e permanência dos alunos as respostas obtidas foram as apresentadas no Quadro 3.

**Quadro 3 – Principais problemas enfrentados pela escola e que interferem na aprendizagem e na permanência dos alunos**

Pergunta	Respostas
Quais são os principais problemas enfrentados pela escola e que interferem na aprendizagem e na permanência dos alunos?	“Falta de apoio dos responsáveis” “A falta de compromisso dos pais, as drogas, as crises de ansiedade, a infrequência” “A Falta de apoio familiar, infrequência dos alunos e drogas” “Falta de compromisso da família”

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Morais (2005) coloca que a intervenção em seres humanos pela educação é algo que deve se processar por convite, e não por invasão. O autor ainda diz que o intervir se faz por meio da autoridade, que muitas vezes é confundida com autoritarismo que deriva da insegurança do educador e também denota certa incompetência deste. Já a autoridade é comparada pelo autor como uma forma de preservar artisticamente o cristal, sem quebrá-lo.

Diante das dificuldades de aprendizagem, a distinção entre o autoritarismo e autoridade se torna ainda mais importante, pois o educador é responsável pela condução do educando pelo caminho da aprendizagem, e se em algum momento desse caminho ele se torna autoritário todo o trabalho que vem sendo desenvolvido em relação ao desenvolvimento das habilidades da criança é prejudicado, pois a falta de incentivo ou de compreensão do professor em relação ao aluno causa uma espécie de rachadura na relação de confiança entre o educador e educando, e esse pode ser um ponto determinante entre o sucesso e o fracasso do processo de ensino.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo estudar a importância da gestão escolar e da gestão escolar democrática para a qualidade educacional, a partir de duas escolas municipais na cidade de Patos-PB.

Após a aplicação do questionário foi possível chegar a alguns resultados, como por exemplo, foi constatado que a atuação do gestor da escola pode influenciar na melhoria do aprendizado dos alunos, como a maioria dos entrevistados assinalaram. Foi possível observar ainda que a formação continuada / capacitação dos gestores, pode influenciar na qualidade de ensino/aprendizagem.

Em continuidade, pode-se dizer que através dos dados obtidos, observou-se que as decisões importantes da escola são discutidas com a comunidade escolar (grupo gestor, professores, funcionários, alunos e suas famílias), destaca-se ainda que a relação entre gestão e os professores, alunos, funcionários e famílias dos discentes é ótima, segundo os entrevistados.

Em relação as tomadas as decisões com relação às ações para melhoria do aprendizado dos alunos, foi possível observar que a mesma acontece de duas formas, entre a gestão, professores, funcionários, alunos e seus familiares e pelo grupo gestor.

Levando-se em consideração os resultados obtidos por meio da presente pesquisa, pode-se dizer que os mesmos condizem com o que a literatura fala em relação à importância da gestão escolar para o resultado educacional.

A política pública é de extrema importância para garantir educação de qualidade para todos, pois muito contribui para o desenvolvimento do ensino e

aprendizagem dos alunos, minimiza a evasão e a reprovação e contribui para o progresso do país.

Com relação às limitações deste estudo, pode-se dizer que só foi possível entrevistar duas escolas municipais e que não foi possível entrevistar outros representantes da comunidade escolar, portanto, só se levou em consideração a visão dos gestores.

Como sugestão para pesquisas futuras, pode-se destacar a aplicação de um questionário mais amplo, que englobe o assunto com mais propriedade, abordando questões como infraestrutura, capacitação de professores, entre outros, e que contemple um maior número de escolas e a visão dos diferentes membros da comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. de L.; TELLO, C. G. Educação e gestão escolar na América Latina: histórico, desafios e possibilidades. **PERSPECTIVA**, Florianópolis, v. 33, n. 3, p. 1205 - 1228, set./dez. 2015.

AQUINO, Juliana Maria de; KASSOUF, Ana Lúcia. **A ampliação da jornada escolar melhora o desempenho acadêmico dos estudantes ?**: uma avaliação do programa Escola de Tempo Integral da rede pública do Estado de São Paulo. 2011, Anais.. Niteroi: Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, 2011. Disponível

em:[http://anpec.org.br/encontro/2011/inscricao/arquivos/000-](http://anpec.org.br/encontro/2011/inscricao/arquivos/000-1327c2b4283497c851976b4bf6125170.pdf)

1327c2b4283497c851976b4bf6125170.pdf. Acesso em: 28 nov. 2022.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 1. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2000.

BENEDICTO, B. V.; TEIXEIRA, E. C. O efeito do perfil do diretor escolar sobre a proficiência dos alunos no estado de Minas Gerais. **Economia Aplicada**, v.24, n.1, p.5-28, 2020.

BERNADO, E. da S.; BORDE, A. M.; CERQUEIRA, L. M. Gestão escolar e democratização da escola: desafios e possibilidades de uma construção coletiva. **RPGE – Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. esp.1, p. 31-48, mar., 2018.

CANDAU, V. M<sup>a</sup>. **Educação escolar e cultura (s)**: construindo caminhos. *Revista Brasileira de Educação*, n.23, 2003.

CARNEIRO, G de M. M. Desafios à gestão escolar no bloco inicial de alfabetização/bia em dourados – ms. *Horizontes – Revista de Educação*, Dourados, MS, n.1, v1, janeiro a junho de 2013.

CIAMPONE, M.H.T; KURCGANT, P. **Gerenciamento de conflitos e negociação**. In: KURCGANT, P. (Coord) *Gerenciamento em enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.

GADOTTI, Moacir. **O sistema educacional e a construção da democracia na América Latina**. Montevideo, Uruguai, 1988.

HENRIQUES, Salete Terezinha Santos. **A influência do gestor (diretor) no sucesso da aprendizagem do aluno**. Santa Maria – RS, Brasil, 2005. Disponível em:  
[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2150/Henriques\\_Salete\\_Terezinha\\_Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Para%20que%20a%20escola%20seja,cli entela%20que%20freq%C3%BCenta%20a%20escola](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2150/Henriques_Salete_Terezinha_Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Para%20que%20a%20escola%20seja,cli entela%20que%20freq%C3%BCenta%20a%20escola). Acesso em: 28 dez. 2022.

LIBÂNEO, C. José. **Democratização da escola pública**. 19 ed. São Paulo: Loyola, 2003.

LIBÂNEO, C. José. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LIMA, Antonio Bosco de. **Burocracia e participação: análise da (im) possibilidade da participação transformadora na organização burocrática escolar**. 1995. Dissertação (Mestrado) - Unicamp, Campinas, 1995.

LUCK, Menga; André Marli EDA. **A perspectiva em educação: abordagem qualitativa**. São Paulo: Edu, 2006.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. 2.ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008.

MORAES, André Guerra Esteves. **O papel da formação do professor e do diretor no aprendizado dos alunos: uma análise com dados do SARESP**. São Paulo: Ibmec, 2009.

PARO. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 1998.

SKRSYPCSAK, D.; SCHMITD, C. L. Princípio democrático e participativo na gestão escolar. *Revista Missioneira*, Santo Ângelo, v. 20, n. 1, p. 57-76, jan./jun. 2018.

SOARES, T. M. & TEIXEIRA, L. H. G. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno', **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 17(n. 34), p. 155–186, 2006.

TAVARES, P., CAMELO, R., PACIÊNCIA, L. Uma análise do papel das escolas e das redes de ensino sobre as desigualdades de oportunidades educacionais. **Economia Aplicada**, v.22, n.2, p.239-272, 2018.

VELOSO, L.; CRAVEIRO, D.; RUFINO, I. Participação da comunidade educativa na gestão escolar. *Educ. Pesqui.* vol. 38 no.4 São Paulo Oct./Dec. 2012 Epub Mar 08, 2012.

**APÊNDICE**  
**QUESTIONÁRIO**

Nome: \_\_\_\_\_

Segmento da escola que pertence: \_\_\_\_\_

Formação/escolaridade: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na escola: \_\_\_\_\_

**1- A atuação do gestor da escola pode influenciar na melhoria do aprendizado dos alunos?**

- ( ) SIM
- ( ) NÃO
- ( ) EM PARTE

**2- A formação continuada / capacitação dos gestores, pode influenciar na qualidade do ensino/aprendizagem?**

- ( ) SIM
- ( ) NÃO
- ( ) EM PARTE

**3- O gestor da escola deve exercer liderança, dominar o planejamento e ser influente negociador para a formulação das estratégias de sucesso para atingir a aprendizagem dos alunos na escola?**

- ( ) SIM
- ( ) NÃO
- ( ) EM PARTE

**4- As decisões importantes da escola são discutidas com a comunidade escolar (grupo gestor, professores, funcionários, alunos e suas famílias)?**

- ( ) SIM
- ( ) NÃO
- ( ) EM PARTE

**5- Como é a relação entre a gestão e os professores, alunos, funcionários e famílias dos discentes?**

- Insuficiente
- Razoável
- Boa
- Ótima

**6- Os resultados da aprendizagem e das avaliações externas (Saeb, por exemplo) são discutidos com a comunidade escolar (grupo gestor, professores, funcionários, alunos e suas famílias)?**

- SIM
- NÃO
- EM PARTE

**7- Como são tomadas as decisões com relação às ações para melhoria o aprendizado dos alunos?**

- Somente pelo grupo gestor
- Entre a gestão, professores e funcionários
- Entre a gestão professores, funcionários e alunos
- Entre a gestão, professores, funcionários, alunos e suas famílias.

**8- Como é realizada a elaboração do Projeto Pedagógico?**

**9- Quais são os fatores determinantes para que a escola tenha um bom desempenho em termos de aprendizado dos alunos?**

**10-Quais são os principais problemas enfrentados pela escola e que interferem na aprendizagem e na permanência dos alunos?**