



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS III- GUARABIRA
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

AMANDA SILVA DE SOUZA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E LIDERANÇA: IMPACTOS NA
QUALIDADE DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

GUARABIRA/PB

2024

AMANDA SILVA DE SOUZA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E LIDERANÇA: IMPACTOS NA
QUALIDADE DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Educação, do Campus III, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Área de concentração: Gestão Educacional.

Orientadora: Profa. Dr^a Taises Araujo Da Silva Alves

GUARABIRA/PB

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão 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.

S729s Souza, Amanda Silva de.
Gestão escolar democrática e liderança [manuscrito] :
impactos na qualidade da educação pública / Amanda Silva de
Souza. - 2024.
75 f. : il. color.

Digitado.

Monografia (Graduação em Pedagogia) - Universidade
Estadual da Paraíba, Centro de Humanidades, 2024.

"Orientação : Prof. Dra. Taises Araújo da Silva Alves,
Departamento de Educação - CH".

1. Educação. 2. Gestão democrática. 3. Liderança. 4.
Qualidade. I. Título

21. ed. CDD 371.19

AMANDA SILVA DE SOUZA

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E LIDERANÇA: IMPACTOS NA
QUALIDADE DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Monografia apresentado à
Coordenação do Curso de Pedagogia
da Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito parcial à obtenção do
título de Licenciada em Pedagogia

Aprovada em: 22/11/2024.

Documento assinado eletronicamente por:

- **Verônica Pessoa da Silva** (***.115.944-**), em **29/11/2024 08:56:16** com chave **f0677018ae4811efb1a806adb0a3afce**.
- **Taises Araujo da Silva Alves** (***.387.514-**), em **29/11/2024 04:34:50** com chave **6a9ac5e4ae2411efa4161a7cc27eb1f9**.
- **Luciana Silva do Nascimento** (***.797.034-**), em **29/11/2024 05:55:55** com chave **be557994ae2f11efbe1c2618257239a1**.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QrCode ao lado ou acesse https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/ e informe os dados a seguir.

Tipo de Documento: Termo de Aprovação de Projeto Final

Data da Emissão: 29/11/2024

Código de Autenticação: f08e37



Este trabalho, ao meu eu do futuro, que com muita determinação, força e coragem, relembrará o quão árduo e cheio de esforço foi o caminho percorrido até aqui. Que este momento registrado nesta página, se torne uma lembrança de todas as conquistas, sonhos que ainda se realizarão. Também, pelas dificuldades enfrentadas, que se tornaram leves com pessoas especiais que estiveram ao meu lado, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, a Deus pela oportunidade de me fazer vencer e por me dar forças para chegar até aqui. Não foi fácil, mas Ele esteve comigo em todos os momentos, me permitindo superar os desafios e alcançar este marco tão importante.

Em segundo lugar, meu eterno agradecimento aos meus familiares, que foram o alicerce de minha motivação, forças e união. Agradeço imensamente à minha mãe, Maria Aparecida, ao meu pai, Renato Silva, ao meu irmão, Renato Júnior que foi um companheiro e zeloso comigo desde o início até aqui, aos meus avós maternos, Margarida Aureliano e Paulo Galdino, aos meus avós paternos, Maria da Glória e João Batista, (in memoriam), que me viu pequena, mais tenho certeza que aonde ele estiver está muito orgulhoso. A todos, minha gratidão infinita por sempre me apoiarem incondicionalmente.

Agradeço aos meus tios, Roniery Pereira e Maria da Conceição, que cuidam de mim como uma filha, oferecendo sempre conselhos sábios e criando oportunidades que me incentivaram a seguir em frente.

Agradeço a todas as amigas que a UEPB me proporcionou. Dentre elas, Milene, Hellen, Katiane, Mykaelle, Heloíza, Larissa e Edmilla, quero dizer que nossa união foi, sem dúvida, um dos maiores presentes nesta jornada. Desde o início até aqui, compartilhamos risos, desafios e superações. Cada uma de vocês fez a diferença na minha caminhada, e sou eternamente grata por termos trilhado esse caminho juntas. Nossa amizade é um tesouro que levarei para a vida inteira.

Agradeço a todas as pessoas que passaram em minha vida, pessoas essas que de alguma forma foram essenciais. A cada desafio, estiveram lá, me orientando, me incentivando e acreditando em mim, mesmo no momento em que eu duvidava de mim mesma, embora hoje nossos caminhos sigam por direções diferentes, a minha gratidão é imensa.

Agradeço à minha orientadora Taises Araujo da Silva Alves, que mesmo diante da correria no dia a dia, foi uma amiga e suporte mais que essencial para chegar até aqui.

Agradeço, em especial, a minha gestora de trabalho, Maria Eliete que é uma inspiração de liderança e sem dúvidas me ensina muito diariamente com jeitinho cuidadoso e zeloso de ser, buscando sempre trabalhar com honestidade e sabedoria.

A todos vocês, minha gratidão é imensa, pois sem o amor, a união e o apoio de cada um, não teria chegado até aqui. Para finalizar, “Todas as coisas cooperam para o bem daqueles que amam a Deus” (Romanos 8:28), mesmo nas dificuldades e desafios da vida, Deus trabalha em favor daqueles que o amam e confiam em seus planos.

RESUMO

A gestão escolar democrática é essencial para garantir a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios, promovendo uma educação de qualidade e inclusiva. Contudo, sua implantação tem relação direta com o perfil dos gestores escolares, que desempenham um papel central na articulação entre os diversos atores que compõem esse espaço educativo. Diante disto, a questão problema que norteou este estudo foi: Como o perfil de liderança dos gestores escolares influencia na gestão democrática e contribui para a promoção de uma educação de qualidade? Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a contribuição da liderança dos gestores para o desenvolvimento de uma gestão democrática e a influência que promova a qualidade da educação, especialmente na no que se refere aos indicadores da Dimensão 4 - do Instrumento de Avaliação da Qualidade da Educação. Os objetivos específicos são: investigar o perfil dos gestores escolares e de que forma a sua liderança influencia na implementação de uma gestão democrática; aplicar os indicadores da Dimensão 4 (Gestão Escolar Democrática) em uma amostra de escolas públicas para identificar pontos fortes e áreas de melhoria no âmbito da atuação dessas escolas; analisar a participação de diversos atores (professores, alunos, pais, comunidade) nos processos decisórios e nas práticas de gestão democrática; identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores para a construção de uma gestão democrática efetiva nas escolas. Esta pesquisa adota uma metodologia de natureza qualitativa com elementos quantitativos e objetivos exploratórios e descritivos, utilizando (quatro) escolas públicas estaduais do município de Sapé-PB. Os pressupostos teóricos fundamentam-se em autores como Libâneo (2004), Luck (2008), Paro (2003), Chiavenato (2005), Denhardt (2012), Brasil (1996), dentre outros. Os resultados evidenciaram que o perfil de liderança dos gestores impacta significativamente na efetivação de práticas democráticas. Escolas com lideranças mais participativas apresentaram maior engajamento dos atores escolares e melhor articulação nos processos decisórios. No entanto, foram identificados desafios relacionados à resistência cultural e à falta de formação específica, sugerindo a necessidade de aprimoramentos contínuos envolvendo os gestores.

Palavras-chave: Educação. Gestão Democrática. Liderança. Qualidade.

ABSTRACT

Democratic school management is essential to ensure the active participation of all segments of the school community in decision-making processes, promoting quality and inclusive education. However, its implementation is directly related to the profile of school managers, who play a central role in the articulation between the various actors that make up this educational space. In view of this, the problem question that guided this study was: How does the leadership profile of school managers influence democratic management and contribute to the promotion of quality education? The general objective of this research is to analyze the contribution of the leadership of managers to the development of democratic management and the influence that promotes the quality of education, especially with regard to the indicators of Dimension 4 - of the Instrument for Assessing the Quality of Education. The specific objectives are: to investigate the profile of school managers and how their leadership influences the implementation of democratic management; to apply the indicators of Dimension 4 (Democratic School Management) in a sample of public schools to identify strengths and areas for improvement within the scope of the activities of these schools; to analyze the participation of various actors (teachers, students, parents, community) in decision-making processes and democratic management practices; to identify the main challenges faced by managers in building effective democratic management in schools. This research adopts a qualitative methodology with quantitative elements and exploratory and descriptive objectives, using (four) state public schools in the municipality of Sapé-PB. The theoretical assumptions are based on authors such as Libâneo (2004), Luck (2008), Paro (2003), Chiavenato (2005), Denhardt (2012), Brasil (1996), among others. The results showed that the leadership profile of managers has a significant impact on the implementation of democratic practices. Schools with more participatory leadership showed greater engagement of school actors and better articulation in decision-making processes. However, challenges related to cultural resistance and lack of specific training were identified, suggesting the need for continuous improvements involving managers.

Keywords: Education. Democratic Management. Leadership. Quality

Keywords: Education. Democratic Management. Leadership. Quality.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Informações dos acontecimentos das instituições.....	44
Figura 2- Participação igualitária da comunidade escolar.....	45
Figura 3- Normas de funcionamento conhecidas por todos.....	45
Figura 4-Capacitação para os Conselheiros Escolares exercer a função.....	46
Figura 5-Disposição das informações	47
Figura 6- Definições orçamentária com a participação do conselho escolar	48
Figura 7- Informações de apoio dos grupos estudantil	49
Figura 8- Espaços disponíveis para reunião.....	49
Figura 9- Disponibilização dos orçamentos escolares para a comunidade	50
Figura 10- Acesso da comunidade escolar nas demandas financeiras	51
Figura 11- contato dos pais e responsáveis na instituição.....	52
Figura 12- Espaço oferecido para a comunidade	53
Figura 13- participação de todo corpo para a construção do Projeto Político Pedagógico ...	54
Figura 14- Presença de toda a comunidade nas festividades escolares	55
Figura 15- Apoio dos órgãos públicos e Universidades	56
Figura 16- Mediação dos conflitos	57
Figura 17- Diálogo e negociação.....	57
Figura 18- Repasses financeiros e utilização dos recursos	58
Figura 19- Conhecimento dos programas	59
Figura 20-Fácil acesso aos materiais adquiridos com os programas governamentais	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LDB Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC Ministério da Educação e Cultura

PAAE Programa de Alimentação Escolar

PDDE Programa Dinheiro Direto na Escola

PNAE Plano Nacional de Alimentação Escolar

PPP Projeto Político Pedagógico

TCC Trabalho de Conclusão de Curso

UEPB Universidade Estadual da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 ENTRE A GESTÃO E A LIDERANÇA: O ALICERCE DA EDUCAÇÃO PÚBLICA DE QUALIDADE	15
2.1 Gestão Escolar	16
2.1.1 Dimensões da gestão	17
2.1.2 Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar	18
2.1.3 Planejamento e organização do trabalho escolar	19
2.1.4 Monitoramento de processos e avaliação institucional	20
2.1.5 Gestão de resultados educacionais	21
2.1.6 Formas de Provimento do Cargo de Gestor Escolar	21
2.2 Gestão Escolar Democrática e Liderança	22
2.2.1 O Papel da liderança na construção de uma gestão de qualidade	26
2.2.2 Duas ideias fortes sobre liderança em contexto escolar	29
2.2.2.1 Liderança democrática e participativa	29
2.2.2.2 Liderança transformacional	30
2.2.3 Liderança e Gestão Escolar: Pontos de conexão e desenvolvimento	31
2.2.4 Um olhar para a Gestão Escolar Democrática a partir dos Indicadores de qualidade na Educação	33
3 METODOLOGIA	39
3.1 Tipo de Pesquisa	39
3.1.1 População e Amostra	39
3.1.2 Seleção das Técnicas de Investigação	40
3.1.3 Recolha dos Dados	40
3.1.4 Tratamento dos Dados	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1 Perfil dos Gestores e Percepções Sobre Gestão Democrática	42
4.1.1 Informações democratizada	43
4.1.2 Conselho escolares atuantes	44
4.1.3 Participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral	48
4.1.4 Parcerias locais e relacionamento da escola com os serviços públicos	55
4.1.5 Tratamento aos conflitos que ocorrem no dia-a-dia da escola	56
4.1.6 Participação da escola no Programa Dinheiro Direto na Escola	58
.....	58
4.1.7 Participação em outros programas de incentivo à qualidade da educação do governo federal, dos governos estaduais ou municipais	59

.....	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICES	65

1 INTRODUÇÃO

A educação pública enfrenta desafios crescentes em busca de uma gestão escolar que equilibre eficiência administrativa, qualidade pedagógica e participação democrática. Nesse contexto, a gestão democrática emerge como um modelo que valoriza a colaboração de diferentes atores escolares - professores, alunos, pais e comunidade em geral - na construção de decisões e na definição de estratégias educacionais. Segundo Libâneo (2004), a gestão democrática não apenas fortalece os vínculos entre os membros da comunidade escolar, mas, também, contribui para a formação de cidadãos críticos e engajados. No entanto, sua implementação exige lideranças capazes de articular essas interações e transformar desafios em oportunidades de melhoria contínua.

O perfil de liderança dos gestores escolares desempenha um papel central na eficácia da gestão democrática, influenciando diretamente o nível de participação e engajamento dos diferentes grupos envolvidos. Como apontado por Chiavenato (2014), a liderança é um dos pilares fundamentais da gestão, impactando a dinâmica das relações organizacionais e os resultados alcançados. Assim, esta pesquisa busca compreender como os gestores escolares exercem sua liderança e de que forma ela contribui para o fortalecimento da gestão democrática. Para isso, serão utilizados os indicadores da Dimensão 4 do Instrumento de Avaliação da Qualidade da Educação, visando identificar boas práticas, desafios recorrentes e caminhos para uma gestão mais inclusiva e participativa.

A gestão democrática no Brasil é garantida pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), sendo um modelo que vem envolvendo a comunidade educacional desde a dimensão pedagógica e financeiro até às tomadas de decisões que estejam relacionadas diretamente com o cotidiano da escola.

Diante desse contexto e das nossas vivências durante os últimos quatro anos como agente administrativa, atuando no contexto da administração pública municipal e experienciando diferentes concepções de gestão, fomos refletindo sobre o *locus* do nosso trabalho com o desejo de aprofundar o olhar para esta perspectiva de atuação dos profissionais da educação. Observamos, nesse sentido, o quanto a gestão democrática faz diferença numa comunidade escolar, contribuindo para um ambiente em que todos se sintam partícipes do processo educativo.

Assim, com base nessas reflexões, a seguinte questão problema norteou este estudo: Como o perfil dos gestores escolares, em relação à liderança, influencia a promoção de uma gestão democrática que contribui para uma educação de qualidade?

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o perfil dos gestores, em relação à liderança, na promoção de uma gestão democrática que contribua para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, especialmente em relação aos indicadores da Dimensão 4 do Instrumento de Avaliação da Qualidade da Educação, identificando, desta feita, os pontos fortes, às possíveis áreas de melhoria e os desafios enfrentados no cotidiano escolar. Como objetivos específicos instituiu-se: investigar o perfil de liderança dos gestores escolares e sua influência na implementação de uma gestão democrática; aplicar os indicadores da Dimensão 4 (Gestão Escolar Democrática) em uma amostra de escolas públicas para identificar pontos fortes e áreas de melhoria; analisar a participação de diversos atores (professores, alunos, pais, comunidade) nos processos decisórios e nas práticas de gestão democrática; identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores para implementar uma gestão democrática efetiva nas escolas.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa com elementos quantitativos e objetivos exploratórios e descritivos, a partir da aplicação do Instrumento de Avaliação da Qualidade da Educação no universo de 4 (quatro) escolas públicas estaduais do município de Sapé-PB, incluindo questões que exploram o perfil de liderança dos gestores e às práticas relacionadas à gestão escolar democrática.

Os principais autores que fundamentam este trabalho são: Libâneo (2010), Luck (2008), Paro (2003), Chiavenato (2005), Denhardt (2012), dentre outros. Esses autores definem a gestão como uma construção coletiva e espaço de participação, fortalecendo a autonomia da escola e o crescimento da democracia na sociedade, envolvendo a forma como a educação está organizada e administrada.

O presente estudo está estruturado em capítulos, construídos para abordar, de forma sistemática, os aspectos da pesquisa. O Capítulo 1 - Introdução: contextualiza o tema, apresenta os objetivos da pesquisa e justifica a relevância do estudo. O Capítulo 2 – Entre a Gestão e a Liderança: O Alicerce da Educação Pública de Qualidade: discute os conceitos de gestão e liderança no contexto educacional, abordando a gestão escolar e suas dimensões, princípios, planejamento e monitoramento, culminando com a análise da gestão escolar democrática sob o olhar

dos indicadores de qualidade. No Capítulo 3 – Metodologia: detalham-se os procedimentos metodológicos adotados, incluindo o tipo de pesquisa, a população e amostra, as técnicas de coleta e tratamento dos dados. O Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados: sistematiza uma síntese do perfil dos gestores escolares e suas percepções sobre práticas de gestão democrática, organizadas em categorias como participação da comunidade, atuação dos conselhos escolares e parcerias institucionais. Por fim, o Capítulo 5 – Considerações Finais: reflete sobre os achados da pesquisa, suas implicações práticas e sugestões para futuros estudos. Finaliza com as referências utilizadas ao longo do trabalho.

2 ENTRE A GESTÃO E A LIDERANÇA: O ALICERCE DA EDUCAÇÃO PÚBLICA DE QUALIDADE

O termo "gestão" deriva do latim *gestio, gestionis*, que significa "ação de administrar" ou "manejo" (Ferreira, 2024). Etimologicamente, está relacionado à capacidade de organizar, dirigir e controlar recursos para atingir objetivos específicos. Inicialmente associado à administração de bens materiais e à governança de estados, o conceito de gestão ampliou-se para abarcar diversas áreas, como organizações empresariais, instituições públicas e sistemas educacionais. A evolução do conceito reflete as transformações nas estruturas sociais e econômicas, passando de uma abordagem centrada no controle para um enfoque mais participativo e estratégico.

A gestão pode ser definida como um processo sistemático que envolve planejamento, organização, direção e controle de recursos para alcançar metas organizacionais (Chiavenato, 2014). Esses recursos incluem pessoas, materiais, tecnologia e informações. Chiavenato (2014) ressalta que a gestão eficiente requer a capacidade de integrar esses elementos de maneira harmônica, promovendo não apenas resultados, mas, também, o desenvolvimento das pessoas envolvidas. Essa visão sistêmica destaca a gestão como uma prática dinâmica e interativa, que depende tanto de habilidades técnicas quanto interpessoais.

Uma característica essencial da gestão é sua capacidade de operar em diferentes dimensões. Drucker (1999), ao abordar a gestão como disciplina, enfatiza que ela abrange três aspectos principais: a gestão de tarefas e processos, a gestão de pessoas e a gestão de mudanças. Essa tríade evidencia a complexidade das ações gerenciais, que vão além de procedimentos técnicos para incluir liderança, motivação e adaptação a contextos mutáveis. Assim, a gestão não é apenas uma ciência, mas, também, uma arte, que requer sensibilidade para lidar com situações imprevisíveis e diversidade humana.

O avanço do pensamento administrativo incorporou à gestão uma perspectiva estratégica. Mintzberg (2010) define gestão como "a arte de equilibrar as necessidades imediatas com os objetivos de longo prazo". A visão estratégica da gestão destaca a importância de planejar ações com base em análises do ambiente interno e externo, considerando fatores como concorrência, inovação e sustentabilidade. Nesse contexto, a gestão estratégica assume papel central na orientação das organizações para a competitividade e a resiliência.

Embora distintos, gestão e liderança estão intimamente interligadas. Kotter (1990) argumenta que a gestão está associada à estabilidade e à organização, enquanto a liderança está ligada à mudança e à inspiração. Na prática, os gestores eficazes são aqueles que conseguem equilibrar essas duas dimensões: gerenciar processos de forma eficiente e liderar pessoas de maneira a engajá-las em torno de uma visão comum. Assim, a gestão moderna exige competências tanto técnicas quanto emocionais, que permitam lidar com os desafios da complexidade organizacional.

Na atualidade, a gestão enfrenta desafios crescentes, como a globalização, a transformação digital e a demanda por práticas mais sustentáveis e inclusivas. Segundo Chiavenato (2014), a gestão contemporânea precisa ser flexível, inovadora e orientada para resultados, sem perder de vista a ética e a responsabilidade social. Além disso, o avanço da tecnologia tem transformado a forma como os gestores tomam decisões e interagem com suas equipes, exigindo o domínio de novas ferramentas e métodos.

Esses conceitos gerais de gestão fornecem uma base essencial para a compreensão da gestão escolar, que compartilha princípios semelhantes, mas adaptados ao contexto educacional. A gestão escolar envolve o planejamento, a organização e o controle de recursos com foco no processo educativo, exigindo um equilíbrio e eficiência administrativa e qualidade pedagógica (Libâneo, 2004). Assim, à análise do conceito de gestão e suas múltiplas dimensões oferece subsídios importantes para entender como as práticas gerenciais podem impactar diretamente a qualidade do ensino e a formação integral dos estudantes.

2.1 Gestão Escolar

A gestão escolar é uma referência multidimensional, tendo como foco organizar, dirigir e controlar os recursos humanos, físicos e pedagógicos de uma instituição de ensino, com o objetivo de promover um ambiente educacional eficaz, democrático e propício ao aprendizado. Ela envolve uma série de práticas administrativas e pedagógicas que visam otimizar o ensino e a aprendizagem, garantindo a eficiência operacional da escola e fomentar um ambiente inclusivo e acolhedor para todos os membros da comunidade escolar.

O trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e construção de conhecimentos, e tem em vista que a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma compartilhada na promoção dos objetivos educacionais (Luck, 2008, p. 23).

Sendo assim, a liderança é essencial para influenciar as ações de outras pessoas, orientando-as para o trabalho, a aprendizagem e a construção de conhecimentos. A gestão escolar, portanto, é vista como um processo de mobilização e organização do talento humano, com o objetivo de promover, de maneira colaborativa, os objetivos educacionais. Isso implica que o gestor escolar deve ser hábil em inspirar e coordenar sua equipe, criando um ambiente propício para o desenvolvimento educacional tendo como foco o alcance das metas estabelecidas e para a existência de um ambiente propício de forma positiva ao aprendizado pela instituição de ensino nas tomadas de decisões. Essa visão é assinalada por Luck (2011, p. 25) quando a autora afirma que:

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

A gestão escolar está ligada às políticas públicas, projetos, tendências epistemológicas e metodológicas e é desenvolvida através das condições históricas. A esse respeito, Paro assevera que:

A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes. Para um tratamento objetivo da atividade administrativa escolar é preciso, partindo que a análise dos elementos mais especificamente relacionados a administração e a escola seja feita uma íntima relação com o exame da maneira como está a sociedade organizada e das forças econômicas, políticas e sociais aí presentes (2008, p.13).

Paro (2008), ainda reforça que as políticas e práticas escolares não só são afetadas por esses fatores externos, mas, também, têm o potencial de influenciá-los.

2.1.1 Dimensões da gestão

A gestão escolar é uma prática complexa e multifacetada, que visa não apenas a organização interna de uma instituição educacional, mas, também, a transformação dos processos de ensino e aprendizagem. Nesse sentido, a teoria que fundamenta a gestão escolar propõe que ela deve ser entendida como uma estratégia de intervenção que busca promover mudanças significativas no ambiente educacional, com ênfase na formação e no desenvolvimento dos alunos, focando na estruturação e no suporte necessário para que a gestão escolar ocorra de forma eficaz.

A gestão escolar deve ser compreendida em suas diversas dimensões — administrativa, pedagógica, financeira e de recursos humanos — pois cada uma delas desempenha um papel crucial na promoção da eficácia educacional e na construção de um ambiente de aprendizagem de qualidade. (Luck, 2009, p.24).

De acordo com Lück (2008), elas são essenciais para garantir a realização dos objetivos educacionais, embora não promovam diretamente os resultados desejados. Sendo assim, ao integrar a administração, a pedagogia, as finanças e os recursos humanos, as escolas conseguem criar um ambiente educacional propício ao desenvolvimento integral dos alunos, enfrentando os desafios contemporâneos e promovendo uma educação de qualidade que atenda às necessidades da sociedade.

2.1.2 Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar

A gestão escolar deve ser formada por princípios administrativos que garantam a eficiência, eficácia e transparência na utilização dos recursos. Isso inclui planejamento, organização, direção e controle das atividades escolares. Dessa forma, a participação dos professores, alunos, pais e gestores reforçam de forma coletiva e representativa um ambiente de colaboração e respeito para se adaptar às mudanças e inovações educacionais, promovendo práticas que atendam às necessidades dos alunos e da sociedade contemporânea. Gandin e Nunes, (2008) mencionam que a educação, fundamentada em princípios de equidade, participação e qualidade, deve ser gerida de forma democrática, a qual promove a inclusão e a formação integral dos alunos, pois a gestão escolar é um reflexo dos valores e objetivos educacionais que se deseja alcançar.

Esses princípios incluem a transparência nas decisões, a responsabilidade na condução das atividades e o foco na aprendizagem dos alunos. A inter-relação entre os fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar é vital para promover um ambiente educativo coeso e integrado. Assim, ao alicerçar as práticas

pedagógicas e administrativas em uma base sólida, as instituições de ensino são capazes de responder de forma mais eficaz às demandas da sociedade, formando cidadãos críticos e participativos. Assim, a articulação entre educação e gestão se revela fundamentalmente para a construção de uma educação de qualidade, que atenda às necessidades e desafios contemporâneos.

2.1.3 Planejamento e organização do trabalho escolar

O planejamento e a organização do trabalho escolar são elementos cruciais para o sucesso educativo, pois estabelecem a estrutura necessária para a implementação eficaz das práticas pedagógicas, envolvendo a definição de objetivos, a elaboração de estratégias de ensino e a seleção de conteúdos, tendo em vista as necessidades dos alunos e as diretrizes curriculares. Um bom planejamento permite que os educadores antecipem desafios e identifiquem recursos e metodologias adequadas para promover uma aprendizagem significativa.

A organização do trabalho escolar, por sua vez, refere-se à forma como os recursos, o tempo e as atividades são dispostos para maximizar a eficiência do processo educativo. Isso inclui a criação de cronogramas, a distribuição de tarefas entre os membros da equipe e a gestão do ambiente escolar. Uma organização bem estruturada facilita a rotina escolar, promovendo um ambiente propício à aprendizagem. Conforme salienta Luck, (2008, p.26).

As dimensões de organização dizem respeito a todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. Elas objetivam garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Elas diretamente não promovem os resultados desejados, mas são imprescindíveis para que as dimensões capazes de fazê-lo sejam realizadas de maneira mais efetiva.

Um planejamento eficaz requer organização, e uma boa organização depende de um planejamento claro e direcionado. Juntos, eles garantem que as ações educativas sejam coerentes e integradas, promovendo um ambiente de aprendizagem onde todos os alunos possam desenvolver suas habilidades e potencialidades. A articulação entre planejamento e organização também permite a avaliação contínua das práticas educativas, possibilitando ajustes e inovações que atendam às demandas do contexto escolar e às necessidades dos estudantes. Assim, o planejamento e a organização do trabalho escolar se tornam instrumentos

fundamentais para a construção de uma educação de qualidade, voltada para a formação integral dos alunos.

2.1.4 Monitoramento de processos e avaliação institucional

O monitoramento de processos e a avaliação institucional são componentes fundamentais para garantir a qualidade e a eficácia das práticas educativas nas instituições de ensino. O monitoramento envolve a observação contínua das atividades escolares, permitindo que gestores e educadores identifiquem desafios, oportunidades e necessidades ao longo do percurso educativo. Esse acompanhamento sistemático é essencial para a tomada de decisões informadas e para a implementação de melhorias nas práticas pedagógicas e administrativas.

Por outro lado, a avaliação institucional vai além do simples registro de resultados, busca analisar o desempenho da escola de maneira holística, considerando diversos aspectos, como o ambiente escolar, a qualidade do ensino, a gestão de recursos e a satisfação da comunidade escolar. A avaliação deve ser um processo participativo, envolvendo todos os interessados, incluindo alunos, pais, professores e gestores. Esse envolvimento enriquece a análise e assegura que diferentes perspectivas sejam consideradas. Gtr (2009), a esse respeito, destaca a importância de uma avaliação institucional objetiva e imparcial, que deve ser feita sem paixões, sem medo, sem interesses de quem quer que seja. Deve ser coerente, corajosa, sábia e com o objetivo de se constituir em subsídios para tomada de decisões para melhorar a instituição.

Ambos os processos, monitoramento e avaliação, são interligados e complementam, proporcionando um ciclo contínuo de reflexão e aprimoramento. Através do monitoramento, é possível coletar dados e informações que alimentam a avaliação, enquanto os resultados da avaliação informam as estratégias de monitoramento. Juntos, esses mecanismos contribuem para o desenvolvimento de práticas mais eficazes, promovendo uma cultura de melhoria contínua e garantindo que as instituições cumpram sua missão de promover uma educação de qualidade para todos os alunos. Essa abordagem proativa é crucial para enfrentar os desafios do contexto educacional contemporâneo e para construir uma comunidade escolar mais engajada e comprometida.

2.1.5 Gestão de resultados educacionais

Para que a gestão de resultados seja eficaz, é fundamental estabelecer indicadores claros e objetivos que permitam medir o progresso dos alunos ao longo do tempo. Isso pode incluir avaliações formais, feedback contínuo e autoavaliações, além de considerações sobre a qualidade do ambiente escolar e a satisfação da comunidade educativa. A análise desses dados deve ser realizada de maneira colaborativa, envolvendo professores, gestores e a comunidade escolar, o que garante uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados e das possíveis soluções.

Outro aspecto importante da gestão de resultados educacionais é a utilização das informações obtidas para informar decisões estratégicas. Os dados coletados devem orientar o planejamento de ações pedagógicas, a alocação de recursos e a definição de metas a serem alcançadas. Além disso, a transparência na comunicação dos resultados para a comunidade escolar fortalece a confiança e o engajamento dos pais e alunos.

Luck (2012, p. 36) relata seu entendimento relacionado à função e também a gestão de resultados relacionados ao gestor escolar.

[...] o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atitude proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados.

Em suma, a gestão de resultados educacionais é um processo dinâmico e contínuo que visa não apenas a melhoria do desempenho acadêmico, mas, também, o desenvolvimento integral dos alunos. Por isso, ao adotar uma abordagem orientada para resultados, as instituições de ensino se tornam mais capacitadas para enfrentar os desafios contemporâneos, promovendo uma educação de qualidade que atenda às necessidades de todos os estudantes.

2.1.6 Formas de Provedimento do Cargo de Gestor Escolar

A gestão democrática ainda é uma realidade difícil que enfrenta dificuldades para a concretização dos campos democratizados das políticas de instituições, tendo

como consideração a trajetória histórica brasileira marcada pelo autoritarismo e por práticas clientelistas. Com a promulgação da Constituição de 1988, a redemocratização do Brasil foi consolidada. Nesse contexto, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p.157) enfatiza que, com o fim da ditadura e durante o processo de reconstrução social e política, os debates sobre a importância de políticas públicas educacionais democráticas ganharam força. Nesse cenário, Paro (2011) afirma que, a partir dos anos 1980, o termo democratização passou a refletir mais de perto o que se almeja para as escolas. Isso inclui não apenas a universalização do ensino, mas também a implementação de medidas voltadas para a organização e o funcionamento escolar, promovendo a partilha de poder entre gestores, professores, pais, funcionários e outros participantes do processo educacional. Por muitos anos, a escolha dos diretores escolares foi realizada por meio de indicações políticas, fortemente influenciadas pelo "clientelismo político". Souza (2007, p. 166) observa que o diretor escolar representava diretamente o poder público na instituição, funcionando como uma espécie de "governador ou prefeito em menor escala", com a principal responsabilidade de chefiar uma repartição pública. Esse modelo de indicação política criava uma relação de dependência entre o diretor e o político responsável por sua nomeação, direcionando seu compromisso profissional para atender aos interesses do indicado, em vez de priorizar a comunidade escolar. O autor ainda destaca (2007, p. 167) que esses diretores, em sua maioria, não possuíam conhecimentos técnicos ou formação educacional adequados para exercer a função, já que sua nomeação não se baseava em critérios de competência técnica, mas em conveniências políticas.

Atualmente, existem diversas maneiras de escolher os gestores de escolas públicas. De acordo com Paro (2003), essas formas podem ser organizadas em três categorias principais: indicação; seleção por meio de concurso público ou métodos similares para avaliar a competência técnica; e eleição. Além dessas modalidades, estudos realizados por Dourado (2000) e Abdian e Manfio (2013) apontaram a existência de modelos híbridos de escolha, como a seleção acompanhada de eleição ou a seleção seguida de indicação.

2.2 Gestão Escolar Democrática e Liderança

De acordo com Paro (2003) a gestão democrática pode ser definida como um tipo de gestão político-pedagógica e administrativa orientada por processos de

participação das comunidades local e escolar. Dessa maneira, podemos dizer que a gestão democrática busca a participação ativa e igualitária de todos os membros de uma organização, comunidade ou instituição nas decisões que a afetam.

A gestão das instituições escolares de rede pública no Brasil parte do princípio da gestão democrática, conforme estabelece a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases (LDB), em seus artigos:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

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: [...].

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Em suma, a gestão democrática nas escolas públicas busca, portanto, criar um ambiente de colaboração e participação. Ao promover a inclusão de diversos segmentos da comunidade escolar nas decisões, visa-se melhorar a qualidade do ensino e tornar as instituições mais responsivas às necessidades dos seus públicos. No entanto, a efetiva implementação dessa gestão democrática pode enfrentar desafios práticos, como a resistência a mudanças, a necessidade de formação adequada para os gestores e a criação de estruturas organizacionais que facilitem a participação ativa de todos os envolvidos. Desse modo, conforme previsto na LDB, a gestão democrática é um pilar fundamental para a condução das instituições escolares públicas no Brasil, reforçando a importância da participação coletiva e da deliberação conjunta, buscando uma educação mais justa e equitativa, alinhada às necessidades específicas de cada comunidade escolar.

A Constituição Federal, no seu artigo 6º, item II, tem como princípio: gestão democrática do ensino público, na forma da lei. A LDB, aponta, no seu artigo 3º, item VIII, o princípio de que a gestão do ensino público é democrática, na forma da Lei e da legislação dos sistemas de ensino. Segundo o texto desta lei, um dos pilares fundamentais da gestão democrática é o respeito pela diversidade de opiniões, experiências e perspectivas dos indivíduos envolvidos. Isso significa criar espaços e mecanismos que permitam a expressão livre de ideias e o debate construtivo, visando

o consenso sempre que possível ou, pelo menos, garantindo que as decisões reflitam a vontade da maioria, com respeito pelos direitos das minorias.

A LDB, ainda em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações, quanto a gestão democrática:

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, 1996, p.5)

Na prática, a implementação da gestão democrática pode assumir diferentes formas, dependendo do contexto e das características específicas da organização ou comunidade. Isso pode incluir a criação de conselhos consultivos ou deliberativos, a realização de assembleias participativas, a adoção de processos de tomada de decisão baseados em votação ou consenso, entre outras estratégias.

Segundo Libâneo (2002, p.87):

A participação direta dos sujeitos escolares é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Em suma, a participação direta dos pais, alunos, professores, gestão e comunidade em geral, propõe a gestão democrática não apenas uma maior legitimidade e eficácia nas decisões, mas, também, fortalece o senso de pertencimento e engajamento dos indivíduos, contribuindo para a construção de comunidades e organizações mais inclusivas, justas e resilientes com a participação de todos para as tomadas de decisões e na admiração das demandas escolares.

A escola está profundamente integrada a uma política educacional que não apenas define suas diretrizes, como, também, orienta sua prática diária. Essas políticas estabelecem os objetivos de formação e os valores que devem ser transmitidos aos alunos, influenciando diretamente no tipo de indivíduos que a sociedade deseja formar. Além de aplicar essas diretrizes, a gestão educacional atua na interpretação e adaptação dessas políticas, considerando o contexto das

complexas relações econômicas, políticas e sociais globais. Essa interação contínua reflete-se diretamente no ambiente escolar, mostrando como a educação é responsiva e moldada por um cenário global dinâmico e interconectado.

Ferreira (2000) discute a importância de expandir o conceito de escola além de suas fronteiras físicas e tradicionais. Sugerindo um movimento em direção a uma maior autonomia das escolas, permitindo que elas tenham mais liberdade para gerenciar seus próprios recursos e desenvolver programas educacionais que sejam mais adaptáveis às necessidades locais específicas. A educação no Brasil passou por diversas transformações desde então, incluindo a Constituição de 1988, que trouxe avanços significativos no que diz respeito aos direitos sociais e à educação. A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que substituiu a Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, aprofundou as discussões sobre a gestão democrática e a importância da participação da comunidade na construção do ambiente escolar.

A democracia escolar se torna efetiva quando se adota uma Gestão Democrática que promova a participação e a autonomia na escola. É fundamental entender que a Gestão Escolar vai além de apenas administrar o espaço físico; seu verdadeiro objetivo é aprimorar a qualidade do ensino. Isso se dá por meio da criação de um espaço público de decisão, que fortalece a influência da sociedade sobre o Estado, assegurando que a comunidade tenha um atendimento adequado por parte das escolas públicas. Sendo assim, a LDB reafirma a autonomia administrativa e pedagógica das escolas, destacando a importância da elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e da interação com a comunidade.

O Projeto Político-Pedagógico é a expressão da identidade da escola e deve refletir a realidade e as demandas da comunidade onde está inserida. (Libâneo, 2013).

Libâneo, destaca a importância desse documento como reflexo da identidade da escola. Ao afirmar que o PPP deve “refletir a realidade e as demandas da comunidade”, Libâneo enfatiza que a elaboração do projeto não pode ser um processo isolado, mas deve envolver a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, incluindo alunos, pais, professores e gestores. Esse entendimento implica que o PPP deve ser um instrumento dinâmico e contextualizado, adaptando-se às particularidades do ambiente em que a escola está inserida. Ao considerar as especificidades da comunidade, o PPP se torna uma ferramenta poderosa para promover uma educação que não apenas atenda aos padrões estabelecidos, mas,

que, sobretudo, responda às necessidades e aspirações locais. Sendo assim, para que se tenha a existência da gestão democrática é necessário a presença de alguns mecanismos de controle social que são o conselho de classe, conselho escolar, representação de pais e etc. Essas representações atuam como intermediários, facilitando a comunicação entre a escola e as famílias, e contribuindo para a construção de um ambiente escolar mais colaborativo. Ao integrar os pais nesse processo, os Conselhos Escolares não apenas fortalecem a democracia na gestão escolar, mas promovem um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada na educação, essencial para o sucesso dos estudantes.

2.2.1 O Papel da liderança na construção de uma gestão de qualidade

A liderança de pessoas, tradicionalmente vista como uma função isolada ou como responsabilidade exclusiva de um departamento específico, precisa ser reinterpretada no contexto da administração pública, onde as dinâmicas e exigências são mais amplas e complexas. Na administração pública, a liderança de pessoas deve ser vista como um processo estratégico e integrador que permeia toda a organização, exigindo uma abordagem holística que vá além da tradicional separação funcional, comum nos modelos clássicos de administração inspirados por teorias tayloristas.

Dessa forma, existem vários conceitos de liderança, segundo Chiavenato (2005, p. 183)

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

A essência da liderança é um fenômeno social intrinsecamente ligado à dinâmica dos grupos. Sua essência se revela no fato de que ela ocorre, exclusivamente, em contextos sociais, onde indivíduos interagem, colaboram e buscam objetivos comuns. Ao considerar a liderança como uma influência interpessoal, destacamos o papel fundamental que a interação humana desempenha nesse processo. Um líder não é apenas alguém que detém autoridade; ele é alguém que inspira, motiva e orienta outros em direção a metas compartilhadas definindo, articulando e mobilizando o grupo em torno de metas claras. Isso não apenas proporciona um senso de direção, também, instala um sentimento de propósito e pertencimento entre os membros.

Nessa linha, Denhardt (2012) destaca que um gestor verdadeiramente excepcional vai além da eficiência técnica: ele é reflexivo, conhece profundamente o impacto de suas ações e utiliza a teoria como uma ferramenta para interpretar e enfrentar os desafios de sua função de forma mais estratégica e consciente.

A diferença entre um bom gestor e um gestor extraordinário está não em sua habilidade técnica, mas no senso - que se pode derivar somente por meio da reflexão atenta, por meio da teoria - que ele tem de si mesmo e de suas circunstâncias (Denhardt, 2012, p. 287).

Este tipo de liderança, fundamentada na reflexão e no entendimento das circunstâncias, não apenas gera resultados mais significativos, também, promove um clima organizacional mais saudável e colaborativo. Assim, a excelência na gestão não é apenas uma questão de técnica, mas de uma abordagem holística que considera o ser humano em sua totalidade. Um bom gestor é frequentemente eficaz na execução de tarefas, no cumprimento de metas e na administração de recursos. No entanto, um gestor extraordinário vai além das competências técnicas. Ele possui uma profunda compreensão de si mesmo, de suas emoções, valores e limitações, bem como um entendimento claro das circunstâncias em que opera. Esse entendimento é o resultado de uma reflexão atenta, que permite ao gestor analisar não apenas suas ações, mas também suas motivações e o impacto que suas decisões têm sobre a equipe e a organização como um todo. A relação entre liderança e equipe torna-se crucial para a eficácia da organização. Nesse sentido, ele atua, portanto, não como uma unidade isolada, mas em colaboração com outros setores e atores organizacionais, promovendo um trabalho em rede que visa o desenvolvimento e a valorização do capital humano. Portanto, a redefinição da gestão de pessoas, especialmente na administração pública, exige uma visão mais ampla e integrada, onde o foco se desloca da unidade funcional para as pessoas e suas interações, tornando a gestão de pessoas um compromisso coletivo.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 155)

O ambiente de uma organização compreende o líder, os subordinados do líder, os superiores, os colegas, a organização e as exigências do cargo. Esta lista não é exaustiva, mas inclui alguns dos componentes mais importantes para um líder.

O ambiente de uma organização é um ecossistema complexo que desempenha um papel crucial na eficácia da liderança. Esse ambiente não se limita apenas ao espaço físico ou às estruturas organizacionais, mas abrange uma série de interações

e relações que influenciam diretamente o desempenho do líder e de sua equipe. O ambiente de uma organização é um fator determinante para a eficácia da liderança. Um líder deve não apenas ter habilidades técnicas, também ser sensível às dinâmicas interpessoais e contextuais, promovendo um ambiente que estimule a colaboração, a inovação e o crescimento da equipe. Entretanto, na prática, as lideranças muitas vezes ainda mantêm uma postura tradicional, focada em processos burocráticos e operacionais, sem adotar plenamente o papel de agentes de transformação por competências. Segundo Camões e Meneses (2017), para que a gestão por competências tenha um impacto real e transformador, é necessário que os líderes estejam comprometidos com as mudanças nas práticas de gestão de pessoas. Isso significa sair de uma abordagem meramente instrumental para uma que abrace a inovação e a gestão estratégica de pessoas, promovendo a formação de um quadro mais qualificado de servidores, preparado para lidar com os desafios públicos.

Liderança é doação, é servir de maneira muito intensa àqueles a quem influenciaremos, é uma atividade que diz respeito a seres humanos, a pessoas, a gente, é a ação de liderar. É uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente indicados. Influenciar e persuadir as pessoas de tal modo que elas desejem firmemente seguir, com satisfação e entusiasmo, as orientações transmitidas de maneira que alcancem conquistas de resultados em curto, médio ou longo prazo (Carvalho, 2012, p. 324).

A liderança, de fato, vai além da simples gestão; trata-se de criar conexões humanas e inspirar as pessoas a se envolverem com suas tarefas de forma significativa. Essa capacidade de influenciar e motivar é crucial para alcançar resultados, e é verdade que pode ser desenvolvida ao longo do tempo.

Os gestores escolares, atuando como líderes, são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes traduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas. (Chiavenato, 1999, p. 58).

A visão de liderança como uma ação centrada nas pessoas ressalta a importância de entender as necessidades e aspirações da equipe. Quando um líder se dedica a servir e apoiar, ele não apenas promove um ambiente de trabalho positivo,

mas também potencializa a satisfação e o desempenho individual e coletivo. A gestão por competências envolve diversos elementos fundamentais, como a identificação de competências críticas, o mapeamento de lacunas, a formação e o desenvolvimento contínuo de habilidades. No entanto, é comum que esses conceitos não sejam plenamente compreendidos por todos os níveis da organização, o que pode dificultar sua implementação e eficácia. Silva e Mello (2011) destacam a necessidade de as lideranças não apenas transpor a gestão por competências como uma tecnologia gerencial, mas também adotá-la de fato como uma prática concreta e contínua no dia a dia da gestão. A implementação eficaz da gestão por competências depende de um papel ativo das lideranças, que precisam atuar de maneira colaborativa e processual, como facilitadores da transformação organizacional. É essencial que esses líderes não apenas compreendam o modelo, mas que se comprometam com uma mudança de postura, promovendo a contextualização e adaptação dos conceitos à realidade de cada organização. A liderança colaborativa e estratégica, assim, torna-se crucial para garantir que a gestão por competências se consolide não apenas como uma teoria ou um modismo gerencial, mas como uma prática transformadora e sustentável no serviço público.

2.2.2 Duas ideias fortes sobre liderança em contexto escolar

A liderança vai surgir de forma muito forte com o movimento das escolas eficazes no início do século XX, década de 1940 e de 1950, nesse movimento das escolas eficazes, procurava-se saber e demonstrar, no fundo, que as escolas poderiam fazer a diferença, ou seja, fazer a diferença em termos do sucesso dos alunos, muito associada à questão da mobilidade social ascendente.

Portanto, o movimento das escolas eficazes procurou identificar quais eram as variáveis que influenciam na melhoria dos resultados dos alunos. A liderança era a forma chamada por quem exercia o cargo de gestão, de entre outras variáveis, a relação com a comunidade, os projetos, os espaços de participação dos estudantes, uma série de variáveis.

2.2.2.1 Liderança democrática e participativa

Para que haja uma escola democrática desenvolvida é necessário ter uma liderança que atue de forma democrática e participativa, pois a liderança em si, deve ser pedagógica e educativa, ou seja, ela deve ser formativa, estando associada a rumos da organização, a metas e resultados. Dias (1998, p. 278), compreende que o estilo de liderança democrática é a mais positiva para conduzir as atividades existentes numa unidade educacional. Com isso, ele menciona,

Um bom diretor tem sempre a preocupação de escutar os demais participantes, colhendo suas sugestões, idéias, contribuições espontâneas. Não põe em execução uma decisão, sem antes certificar-se de que foi bem compreendida e aceita por todos. A participação do grupo na tomada de decisões é a garantia de maior identificação de todos com o trabalho a ser realizado.

Com isso é necessário ter a participação da comunidade escolar para as tomadas de decisões, em um sentido de participação democrática. Podendo ser feita através da discussão, da negociação e da construção coletiva de consensos, sabendo que as pessoas estão interessadas, envolvidas, discutindo diferentes ideias, portanto, é fundamental que a liderança seja exercida desta forma e combinada.

2.2.2.2 Liderança transformacional

A Liderança Transformacional é exercida no sentido de potencializar o desenvolvimento das capacidades dos membros do grupo em função do alcance de determinadas metas, determinados resultados e determinado rumo da organização. O grupo tem respeito, tem confiança, ou seja, o líder é a pessoa que está à frente das organizações e planejamento. Essa dimensão da confiança é muito importante no desenvolvimento profissional, na transformação de práticas no trabalho colaborativo.

Bass (1985) enfatiza que a liderança transformacional tem o caráter de motivar todos aqueles que são liderados, traçando possibilidades para que todos executem atividades, mas percebam qual seu valor e sua importância para a organização, permitindo que a equipe exerça o trabalho com base nos objetivos comuns. O líder inspira nesse sentido, não propriamente no rumo concreto, não propriamente na meta específica, mas inspira porque pensa a organização, tem um projeto para a organização e partilha com os outros, isso é importante. Quem exerce a liderança tem empatia pelas dificuldades que vão surgindo diante do colega, diante do processo ou seja uma dimensão aqui da criatividade, da inovação e novas formas de fazer.

2.2.3 Liderança e Gestão Escolar: Pontos de conexão e desenvolvimento

A gestão de pessoas por competências, que ganhou destaque na administração pública, foca no desenvolvimento de capacidades individuais e coletivas que estejam diretamente ligadas às necessidades organizacionais. As competências são compreendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os servidores devem desenvolver para desempenhar suas funções com excelência. Nesse cenário, espera-se que as lideranças atuem não apenas como gestores tradicionais, mas como facilitadores de um ambiente propício ao desenvolvimento contínuo dessas competências.

Diretor como autoridade escolar acontece quando em algumas ocasiões ele representa a própria escola, ele na verdade, é responsável por tudo que se passa na escola. Já o diretor como educador, ele desempenha sua função, ou decide alguma coisa, sempre preocupado com o bem estar dos alunos, e não apenas um administrador em busca de eficiência. Todo administrador precisa ter certa dose de conhecimento da atividade técnica realizada pelo grupo sob seu comando, sem que isto signifique que ele tenha de desempenhá-la pessoalmente. Quando o diretor é administrador, ele assume a liderança para assegurar a consecução dos objetivos da escola. O planejamento, a organização do trabalho, a coordenação dos esforços, a avaliação dos resultados fazem parte do seu dia-a-dia (Balbo; Cardoso; Silva, 2006, p. 5).

O diretor deve ser visto tanto como uma autoridade que representa a escola quanto como um educador comprometido com o bem-estar dos alunos. Essa visão é essencial para entender a complexidade da liderança escolar, que vai além da administração, envolvendo também a construção de um ambiente educacional positivo. A liderança no contexto serviço público envolve a capacidade de influenciar e orientar equipes para alcançar objetivos que transcendem o interesse individual e se alinham às metas coletivas e ao bem comum. Diferente do setor privado, onde o foco pode estar diretamente relacionado ao lucro, no setor público o papel do líder é fundamental para garantir que os serviços prestados sejam eficazes, éticos e promovam o interesse público.

A gestão de pessoas tem passado por uma evolução significativa nas últimas décadas, em que o papel do líder dentro das organizações tornou-se cada vez mais central. Antigamente, a ênfase estava no controle e no comando rígido, com uma clara distinção entre chefes e subordinados, baseada em uma estrutura hierárquica. Entretanto, estudos recentes têm destacado a importância da liderança como um

fenômeno relacional, em que o líder é visto como alguém que influencia de maneira inteligente seus seguidores e promove a delegação de poderes e acessibilidade (Marini, 2011).

A liderança, conforme definida por Daft (2005), vai além do simples comando e controle, sendo descrita como a "habilidade de influenciar pessoas no sentido da realização das metas organizacionais". Esse conceito está estreitamente ligado à motivação, outro elemento essencial para a gestão de pessoas. Dando continuidade, a Agência de Recursos Humanos nos Estados Unidos, apresentou uma lista de competência, Coelho (2010 apud Moura, 2016, p. 17), cita tais competências:

Liderar Mudanças; Aprendizagem constante; Criatividade e inovação; Consciência externa; Flexibilidade; Persistência; Motivação para o serviço; Pensamento estratégico; Visão; Saber ouvir; Comunicação clara; Liderar Pessoas; Administração de conflitos; Lidar com diversidade cultural; Integridade e honestidade; Trabalho em equipe; Orientação Para Resultados; Responsabilidade; Serviço ao cliente; Tomada de decisão; Empreendedorismo; Solução de problemas; Credibilidade técnica.

Dessa forma, essas competências são interligadas e essenciais para qualquer líder ou gestor que deseje ter sucesso em um ambiente dinâmico e diversificado. O setor público brasileiro enfrenta desafios específicos que impactam o clima organizacional. Vieira et al. (2011) mencionam problemas estruturais, como a falta de capacidade financeira, interferência política, descontinuidade administrativa, clientelismo e sucateamento das instalações. Além disso, a legislação de recursos humanos, baseada na Constituição de 1988, traz um modelo rígido e protetor, que acaba inibindo iniciativas empreendedoras no setor público.

Apesar dessas limitações, Herzberg, em sua teoria dos dois fatores, identifica elementos que podem motivar os funcionários, mesmo em ambientes desafiadores. Os fatores higiênicos, como salários e condições de trabalho, quando insatisfatórios, geram descontentamento, mas sua presença não garante a motivação. Já os fatores motivacionais intrínsecos, como o reconhecimento e o crescimento profissional, são os verdadeiros responsáveis por fomentar a motivação no ambiente de trabalho. Segundo Johnson (1972 apud Anjos, 1988, p.22):

A influência que a pessoa exerce sobre os outros componentes do grupo e que transcende o puro cumprimento do papel que lhe cabe na organização. Liderar significa ajudar o grupo a alcançar seus objetivos através de uma realização de atos. Esses atos são denominados funções grupais e as

funções do líder constituem em fixar metas, ajudar o grupo a aceitá-las e prover recursos necessários para alcançá-las.

Adicionalmente, teorias contemporâneas de liderança, como a Transformacional e a Carismática, colocam o líder em uma posição de grande influência sobre seus liderados. Líderes transformacionais inspiram seus seguidores a transcender seus próprios interesses em prol do bem da organização. Eles são capazes de gerar um impacto profundo, promovendo mudanças comportamentais e engajamento, por meio de uma visão clara e ações alinhadas com os objetivos da organização (Robbins, 2005).

Nesse contexto, a gestão de pessoas em organizações públicas precisa levar em consideração esses novos modelos de liderança e buscar formas de adaptação às limitações impostas pela estrutura e cultura institucional. Isso inclui promover o desenvolvimento de líderes que saibam engajar e motivar suas equipes, mesmo em ambientes com dificuldades estruturais.

2.2.4 Um olhar para a Gestão Escolar Democrática a partir dos Indicadores de qualidade na Educação

O Ministério de Educação e Cultura (MEC) realizou e publicou uma análise dos indicadores de qualidade na educação que são ferramentas fundamentais para avaliar e melhorar o processo educacional, com o intuito de permitir uma análise abrangente das diferentes dimensões que impactam a qualidade do ensino e da aprendizagem na instituição de ensino. Esses indicadores são elaborados em sete dimensões que são: ambiente educativo, prática pedagógica, avaliação, gestão escolar democrática, formação e condições de trabalho dos profissionais da instituição, espaço físico escolar e o acesso a permanência e sucesso na escola (Brasil, 2024).

Cada uma dessas dimensões é composta por um conjunto de indicadores que refletem diferentes aspectos da qualidade escolar. Esses indicadores são avaliados por meio de perguntas que devem ser respondidas coletivamente pela comunidade escolar. A análise das respostas permite à comunidade identificar a situação de cada indicador, classificando-a como boa, média ou ruim. Essa avaliação dos indicadores, por sua vez, contribui para uma análise mais ampla da dimensão, possibilitando uma compreensão mais precisa da qualidade da escola e orientando possíveis melhorias.

O ambiente Educativo desempenha um papel fundamental no desenvolvimento emocional e cognitivo dos alunos. Quando os estudantes se sentem acolhidos, à vontade e felizes, suas chances de absorver conteúdos de forma qualitativa aumentam significativamente. Isso se deve à estreita relação entre o estado emocional e a capacidade de aprendizagem, ou seja, um ambiente escolar positivo deve incluir vários quesitos. Primeiramente, a relação interpessoal entre alunos e professores é essencial. Educadores que promovem um clima de respeito e empatia criam um espaço onde os alunos se sentem seguros para expressar suas opiniões e questionar. Essa interação favorece a construção de vínculos de confiança, essenciais para um aprendizado efetivo.

Além disso, a diversidade e inclusão no ambiente educativo são cruciais. Cada aluno traz consigo experiências e contextos únicos. Uma escola que valoriza essa diversidade e adapta suas práticas para atender às necessidades de todos os alunos promove um sentimento de pertencimento, o que é vital para o bem-estar emocional. Outro aspecto importante é a infraestrutura física da escola. Salas de aula bem iluminadas, mobiliário confortável e recursos tecnológicos adequados contribuem para um ambiente agradável. Espaços de convivência e áreas de lazer também são essenciais, pois permitem que os alunos se relacionem e socializem, equilibrando a rigidez do ambiente de aprendizagem. A participação da família e da comunidade no processo educativo também deve ser incentivada. Quando os pais se envolvem na vida escolar dos filhos, isso reforça a importância da educação e cria uma rede de apoio que beneficia o aluno emocionalmente.

Por fim, a promoção de atividades que desenvolvam habilidades socioemocionais é vital. Programas que ensinam habilidades como empatia, resolução de conflitos e autoconhecimento ajudam os alunos a lidar com suas emoções, promovendo um ambiente mais harmonioso. Um ambiente educativo que prioriza o bem-estar emocional dos alunos é fundamental para um aprendizado de qualidade. Criar condições que garantam acolhimento, respeito e alegria é um investimento no futuro dos estudantes, refletindo diretamente em sua formação integral e na construção de uma sociedade mais justa e consciente.

A prática pedagógica desempenha um papel fundamental no processo de ensino-aprendizagem, em um contexto atual repleto de novidades na internet que despertam a curiosidade dos alunos e ampliam seus conhecimentos. Veiga (2008, p. 16) afirma que é "[...] uma prática social orientada por objetivos, finalidades e

conhecimentos, e inserida no contexto da prática social. Essa abordagem sugere que o aprendizado não é apenas um ato individual, mas um processo que envolve interações e conhecimentos compartilhados dentro de um ambiente social, enfatizando a relevância do contexto na construção do saber. Para que essa prática seja verdadeiramente eficaz, ela deve ser inovadora, motivadora e interessante, criando um ambiente que instigue o desejo de aprender mais.

O professor, nesse cenário, não pode ser apenas um transmissor de conteúdo; ele deve adotar uma postura de pesquisador, buscando compreender as realidades socioeconômicas dos alunos e suas particularidades. Conhecer as dificuldades e motivações dos estudantes é essencial para que o professor possa desenvolver estratégias pedagógicas que realmente ressoem com seus interesses e necessidades.

Inovar, na prática pedagógica, requer um esforço contínuo para atrair e envolver os alunos, utilizando diferentes métodos e abordagens. Como Freire (1996) aponta, a conexão entre ensino e pesquisa é indispensável. Assim, o professor deve investigar e explorar todos os recursos disponíveis para enriquecer sua prática, promovendo uma educação de qualidade que alcance os objetivos propostos e, principalmente, desperte a paixão pelo aprender dos alunos.

A avaliação é um instrumento essencial para garantir a qualidade na educação, servindo tanto para diagnosticar a aprendizagem dos alunos quanto para avaliar o trabalho do professor. Seu objetivo vai além de classificar alunos como aprovados ou reprovados; trata-se de identificar dificuldades e avanços, permitindo que o professor repense e ajuste suas estratégias pedagógicas para promover um ensino mais eficaz.

Amélia Hamze (2010) destaca que a prática pedagógica e a avaliação devem refletir coletivamente a proposta pedagógica da escola. Isso envolve o planejamento das atividades educativas e as estratégias de ensino e aprendizagem, incluindo a autoavaliação e a avaliação dos profissionais da escola. Escolas que buscam o sucesso reconhecem a avaliação como um instrumento fundamental para o planejamento. Ao identificar dificuldades, fica mais fácil abordá-las e superá-las, promovendo uma continuidade progressiva no processo de ensino.

A gestão escolar democrática, conforme estabelecido pela LDB 9394/96 no artigo 3º, inciso VIII, vai além de uma mera exigência legal. Ela requer a logística e a

dinamização adequadas no contexto escolar, sendo fundamental para a construção de um ambiente educacional participativo.

Essa forma de gestão envolve o compartilhamento de responsabilidades e a participação de todos os membros da comunidade escolar na identificação de dificuldades, na elaboração de projetos e na tomada de decisões. A gestão democrática é, portanto, um esforço coletivo que prioriza a união e a colaboração em prol do desenvolvimento educacional. Quando realizada com transparência e desinteresse pessoal, essa abordagem propicia um avanço significativo na qualidade da educação. A diversidade de perspectivas enriquece a análise das dificuldades e amplia as possibilidades de superação. Além disso, a gestão democrática atribui responsabilidade a todos os participantes, engajando-os em um compromisso mútuo com os resultados.

Como destaca Schneckenberg (1999), "as propostas das políticas educacionais só terão êxito se todos os membros da escola se envolverem no processo". Assim, a gestão democrática se torna um pilar essencial para o desenvolvimento efetivo da educação, promovendo um ambiente onde todos colaboram para o sucesso coletivo.

A formação e as condições de trabalho dos profissionais da escola são fundamentais para garantir a qualidade do ensino. Conforme estabelece a LDB 9394/96 no Art. 13, Parágrafo V, é responsabilidade dos docentes ministrar os dias letivos e as horas-aula definidas, além de participar ativamente dos períodos de planejamento, avaliação e desenvolvimento profissional. Essa exigência ressalta a importância da formação contínua para o crescimento dos professores e, conseqüentemente, para a qualidade do ensino.

Investir na formação desses profissionais é crucial, pois isso os prepara para desempenhar suas funções de maneira mais eficaz. Projetos escolares e uma gestão educacional comprometida são essenciais para ampliar o conhecimento dos professores, permitindo que eles implementem mudanças significativas em suas práticas pedagógicas e nas relações profissionais.

Além da formação, as condições de trabalho também requerem atenção especial. Um ambiente acolhedor e bem estruturado é vital para que os professores se sintam satisfeitos e motivados. Isso inclui o acesso a instrumentos de trabalho atualizados, tempo adequado para o planejamento das aulas e um suporte positivo dos colegas. Tais estímulos são determinantes para aumentar a produtividade e a

qualidade do trabalho docente. Portanto, a formação e as condições de trabalho estão interligadas e são imprescindíveis para a criação de um ambiente educacional que não apenas favorece o desenvolvimento dos professores, mas que também beneficie diretamente os alunos, promovendo uma educação de qualidade.

O espaço físico escolar exerce uma influência significativa na qualidade do ensino, pois é fundamental que o aluno se sinta confortável em um ambiente acolhedor, bem organizado e limpo. Além disso, a disponibilidade de recursos suficientes para a exploração e aprofundamento dos estudos é essencial. Conforme Horn (2004), é nesse espaço que a criança estabelece relações com o mundo e as pessoas, utilizando-o como base para explorar suas emoções.

A simples presença de recursos não é suficiente; é crucial que eles sejam utilizados de forma adequada para maximizar seu potencial. A flexibilidade na adaptação desses recursos também é importante, permitindo ajustes conforme necessário, o que contribui para um processo de ensino e aprendizagem mais eficaz.

O espaço físico escolar beneficia não apenas os alunos, mas, todos os funcionários que precisam se sentir acolhidos e motivados. Um ambiente bem estruturado e equipado oferece aos educadores as condições necessárias para inovar em suas práticas, preparar aulas de forma mais eficiente e contextualizá-las de maneira relevante. Assim, a qualidade do espaço físico se reflete diretamente na experiência educacional de todos os envolvidos.

O acesso, permanência e sucesso na escola são aspectos fundamentais para garantir a educação de qualidade, conforme estabelecido pela LDB 9394/96 no artigo 3º, que assegura igualdade de condições para todos os alunos. Este princípio é amplo e complexo, englobando não apenas os alunos considerados "normais", mas também aqueles com dificuldades de aprendizagem e necessidades educacionais especiais, que requerem atendimento especializado.

Para garantir um acesso igualitário, são necessárias adaptações e recursos que atendam às diversas necessidades educacionais. A permanência dos alunos na escola e o seu sucesso acadêmico dependem de projetos complementares que enfrentam as causas da evasão escolar, como a necessidade de trabalhar para ajudar no sustento familiar, a falta de transporte escolar para estudantes de áreas rurais e outras barreiras.

O envolvimento de toda a comunidade educacional é crucial para assegurar esse acesso e permanência. Isso implica em ações que respeitem as exigências

legais e que promovam condições adequadas para todos os alunos. Diversas leis e programas têm sido implementados para apoiar essa meta. Por exemplo, a Lei nº 10.436, de 2002, exige a presença de intérpretes de Língua Brasileira de Sinais para alunos surdos, garantindo que possam se comunicar e aprender em sua língua. A criação de Salas de Recursos para alunos com necessidades especiais e a oferta de transporte escolar gratuito para alunos da zona rural também são iniciativas importantes. Além disso, programas como a Bolsa Escola incentiva os alunos a permanecerem nos estudos, evitando que deixem a escola em busca de trabalho. Essas medidas, somadas a um compromisso coletivo, são essenciais para garantir que todos os alunos tenham acesso, permaneçam na escola e alcancem o sucesso educacional.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Gil (2006), a pesquisa quali-quantitativa caracteriza-se pela integração de métodos qualitativos e quantitativos para oferecer uma visão mais ampla e detalhada sobre o objeto de estudo. De forma geral, os métodos qualitativos buscam compreender os significados, as experiências e as percepções dos participantes, enquanto os métodos quantitativos focam na análise de dados numéricos e na identificação de padrões e relações estatísticas.

Essa abordagem integrada permite uma complementaridade entre os dados coletados, promovendo uma análise mais rica e aprofundada. Conforme Gil destaca, a utilização conjunta das abordagens qualitativa e quantitativa amplia a capacidade explicativa do estudo, especialmente em contextos complexos que exigem múltiplos olhares para a compreensão dos fenômenos investigados.

Gil (2006) define a pesquisa exploratória como aquela que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Esse tipo de pesquisa é frequentemente utilizado em estudos iniciais sobre um tema, sendo particularmente útil quando o pesquisador possui pouco conhecimento sobre o objeto de investigação. Ainda segundo Gil, a pesquisa exploratória é caracterizada pela flexibilidade em sua condução e geralmente utiliza métodos como revisão bibliográfica, entrevistas com especialistas e análise de casos exemplares.

Já a pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2006), tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população, fenômeno ou a relação entre variáveis. É frequentemente utilizada para delinear padrões e especificidades de um grupo ou situação, sendo essencial quando o pesquisador deseja aprofundar a compreensão de um fenômeno previamente delimitado.

3.1.1 População e Amostra

Atendendo a finalidade desta pesquisa, escolhemos avaliar os gestores das escolas públicas estaduais de ensino na cidade de Sapé-PB. O município possui 4 escolas estaduais na zona urbana, sendo três instituições do Ensino Médio e uma de Ensino Fundamental anos finais. O formulário foi aplicado a todo o universo dos

sujeitos, onde designamos a cada um com a identificação de Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3 e Gestor 4, para garantir o anonimato das respostas.

3.1.2 Seleção das Técnicas de Investigação

Para ter as respostas de acordo com os objetivos idealizados, optamos pela realização de um estudo descritivo como mencionado anteriormente. Usamos como instrumento principal a realização de um questionário online do *Google Forms*. Segundo Gil (1999, p.128), o questionário pode ser definido "como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc."

Na primeira etapa, traçou-se o perfil dos gestores, incluindo informações sobre formação acadêmica, experiência profissional e percepções gerais acerca da gestão democrática. Além disso, foram coletados depoimentos que ilustrassem suas práticas cotidianas, com foco nas estratégias de liderança e no engajamento de diferentes atores da comunidade escolar nos processos de decisão.

Na segunda etapa, os gestores responderam a questões específicas baseadas nos Indicadores de Qualidade da Educação – Dimensão 4 (Gestão Escolar Democrática). Esse instrumento permitiu avaliar aspectos como a atuação dos conselhos escolares, a participação da comunidade nos processos decisórios e a eficácia dos mecanismos de monitoramento e avaliação institucional.

As perguntas referem-se a ações, atitudes ou situações que mostram como está a escola em relação ao tema abordado pelo indicador 4 - Gestão Escolar Democrática. Com isso, os gestores tinham que optar por uma das cores, sabendo antecipadamente seus significados: **Verde** (Caso avalie que essas ações, atitudes ou situações estão consolidadas na escola); **Amarela** (Caso avalie que essas ações, atitudes ou situações se ocorrem de vez em quando, mas não podem ser consideradas recorrentes ou consolidadas) e **Vermelha** (Caso avalie que essas ações, atitudes ou situações são inexistentes ou quase não acontecem na escola).

3.1.3 Recolha dos Dados

Aplicamos os formulários, presencialmente, mas com preenchimento através de acesso ao *link* do mesmo, onde foi possível também realizar a aplicação das questões abertas.

Durante o momento do questionário tivemos a oportunidade de conversar e dialogar ainda mais sobre a gestão que é realizada na instituição e assim obter informações complementares.

3.1.4 Tratamento dos Dados

Os dados coletados foram analisados de forma descritiva e interpretativa, buscando identificar padrões, divergências e áreas de melhoria na implementação de práticas de gestão democrática. Os resultados obtidos, através das respostas escritas e dos gráficos, oferecem uma visão detalhada sobre os desafios e as potencialidades da gestão escolar no contexto das escolas estaduais de Sapé-PB.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A etapa de análise e apresentação dos resultados busca traduzir os dados coletados em informações claras e interpretativas, alinhando-os aos objetivos propostos pela pesquisa. Por meio da aplicação do formulário junto aos gestores das escolas estaduais de Sapé-PB, foi possível identificar aspectos relacionados ao perfil dos participantes, suas percepções sobre práticas de gestão democrática e a avaliação específica com base nos Indicadores de Qualidade na Educação – Dimensão 4.

Neste capítulo, os resultados são organizados e apresentados de forma sistemática, permitindo uma visão abrangente sobre as práticas de gestão e liderança no contexto estudado.

4.1 Perfil dos Gestores e Percepções Sobre Gestão Democrática

- Gestor 1- Está atuando entre 1 e 3 anos na instituição, possui licenciatura, porém, não nos informou qual; a escola oferece Ensino Fundamental dos anos finais e comporta, atualmente, cerca de 500 a 1000 alunos. A gestora participa de formação continuada sobre gestão democrática uma vez por ano e considera sua gestão compartilhada e participativa, porém relata que uma das suas dificuldades é fazer com que a comunidade escolar esteja envolvida neste processo de ajudar a administração escolar. A escola possui como mecanismo do controle social o Conselho Escolar e Conselho de classe e avalia a importância da liderança democrática para a qualidade da educação como muito importante.
- Gestor 2- Está atuando entre 1 e 3 anos na instituição, possui licenciatura, porém, não nos informou qual; a escola oferece Ensino Médio e atende atualmente cerca de 200 a 500 alunos. O gestor participa de formação continuada sobre gestão democrática de maneira regular e considera sua gestão compartilhada e participativa. Uma das dificuldades é a compreensão da equipe em entender um modelo de gestão acolhedora, participativa e próxima. As pessoas ainda estão acostumadas com um modelo de gestão autoritária, ultrapassado. A comunidade possui uma participação parcial, com

algumas limitações, tem como mecanismo do controle social da escola o Conselho Escolar e Conselho de classe e avalia a importância da liderança democrática para a qualidade da educação muito importante.

- Gestor 3- Está atuando há mais de 5 anos na instituição, possui Licenciatura em História e especialização nas novas tecnologias, a escola possui Ensino Médio e atende atualmente mais de 1000 alunos. A gestora participa de formação continuada sobre gestão democrática uma vez por ano e considera sua gestão compartilhada e participativa, uma das suas dificuldades é manter a ordem sem ser agressiva e autoritária, sem ofender e humilhar a comunidade escolar. A comunidade possui uma participação ativa e colaborativa tendo como mecanismo do controle social da escola o Conselho Escolar, Conselho de classe e grêmio estudantil, avaliando a importância da liderança democrática para a qualidade da educação muito importante.
- Gestor 4- Está atuando entre 1 e 3 anos na instituição, está cursando Letras, a escola possui Ensino Médio e atende atualmente menos de 200 alunos. A gestora participa de formação continuada sobre gestão democrática uma vez por ano e considera sua gestão compartilhada e participativa, uma das suas dificuldades é a falta de alinhamento. A comunidade possui uma participação ativa e colaborativa tendo como mecanismo do controle social da escola o Conselho Escolar e Conselho de classe, avaliando a importância da liderança democrática para a qualidade da educação muito importante.

4.1.1 Informações democratizada

Quanto ao resultado dos indicadores 1.1 (A direção consegue informar toda a comunidade escolar sobre os principais acontecimentos da escola?) e 1.2 (As informações circulam de maneira rápida e precisa entre pais, professores, demais profissionais da escola, alunos e outros membros da comunidade escolar?), os quatro gestores possuem uma porcentagem de 100% das informações, visto que o fluxo de informações entre a instituição e a comunidade constitui uma prática consolidada e ativa.

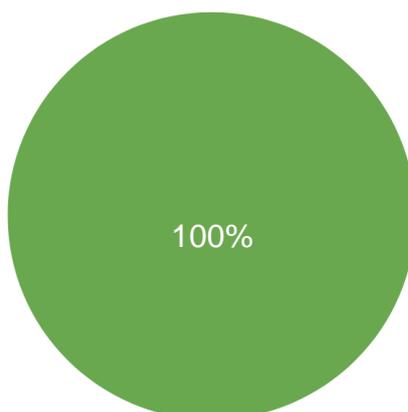


Figura 1- Informações dos acontecimentos das instituições

Isso converge com as ideias de Libâneo (2002), salientando que é fundamental que as informações cheguem a toda comunidade escolar para a qualidade da gestão democrática. Segundo as informações repassadas pelos gestores, essas demandas são compartilhadas de maneira rápida com o uso do WhatsApp por meio de grupos facilitando a comunicação, fazendo-se a atribuição de reuniões quinzenais, seja ela presencial ou *on-line*. Com o uso desses níveis de transparência se torna mais essencial para o bom funcionamento da escola em relação ao contato com toda a comunidade escolar.

4.1.2 Conselho escolares atuantes

Quanto ao Indicador 2.1 a porcentagem mencionada pertence à **participação dos representantes de toda a comunidade escolar**, incluindo os alunos, e à análise da composição igualitária do conselho, ou seja, à presença correta entre funcionários (incluindo professores) e não-funcionários. O presente gráfico mostra que três gestores (75%) têm essa estrutura vigorada em suas instituições, enquanto uma gestora (25%) relatou que essas ações ocorrem ocasionalmente.

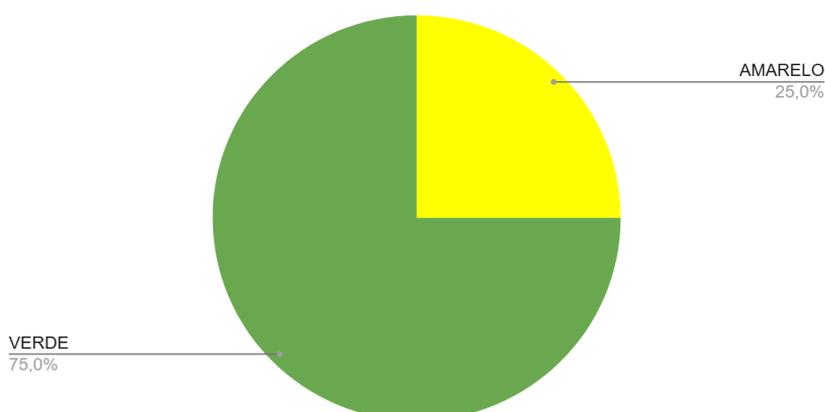


Figura 2- Participação igualitária da comunidade escolar

É importante destacar que a participação e a composição correta no conselho escolar são essenciais para a garantia de uma gestão democrática e igualitária, garantindo uma gestão escolar mais inclusiva e representativa de todos os segmentos para a comunidade (Veiga, 1991).

Quanto ao Indicador 2.2 que apresenta a **percepção sobre a divulgação e o conhecimento das normas de funcionamento da instituição**, de acordo com os dados, três gestores (75%) afirmaram que as normas são amplamente conhecidas por todos na comunidade escolar, incluindo os pais e responsáveis. Através da participação da comunidade escolar nos acessos de informações e também nas decisões traz a oportunidade de um bom funcionamento da instituição Alves (2005).

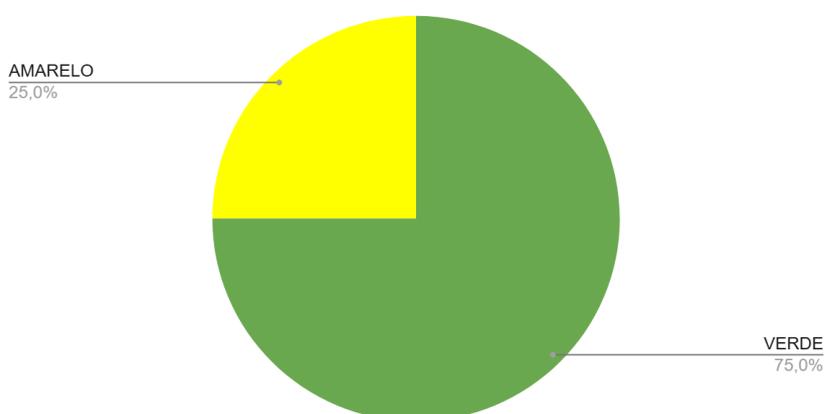


Figura 3- Normas de funcionamento conhecidas por todos

No entanto, um gestor (25%) relatou que, mesmo diante dos esforços, algumas demandas ainda não são totalmente conhecidas por todos. O mesmo atribuiu a cor amarela, ou seja, o presente indicador demonstra a necessidade de melhorias na comunicação e na apresentação de algumas normas, garantindo que toda a comunidade escolar esteja plenamente presente nos alinhamentos para que haja de maneira positiva os procedimentos e diretrizes que é estabelecida na instituição.

A Observação do Indicador 2.3 mostra informações importantes sobre a **formação oferecida aos conselheiros escolares**, especialmente aos que ocupam a função de Presidente do Conselho Escolar. Observamos que a primeira e a segunda instituição (50%) oferecem formação para seus conselheiros mais de uma vez por

ano, proporcionando um acompanhamento contínuo e aprimoramento constante das competências necessárias para o exercício do cargo. Já a terceira instituição (25%) realiza a formação apenas uma vez ao ano, o que acaba limitando o desenvolvimento de certa forma a atuação dos conselheiros ao longo de sua gestão.

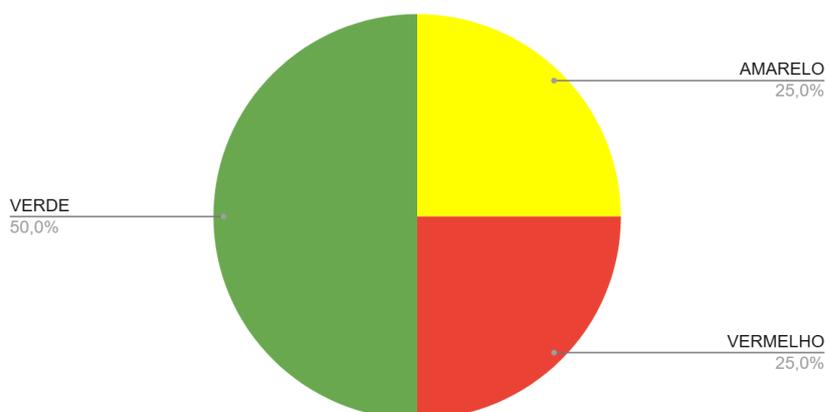


Figura 4-Capacitação para os Conselheiros Escolares exercer a função

A quarta instituição (25%) não oferece nenhum tipo de formação específica para o exercício da presidência do Conselho Escolar, o que acaba comprometendo a eficácia da gestão e a compreensão das responsabilidades que lhe são entregues, ou seja, essa situação destaca a importância de investimentos em capacitação contínua garantindo uma atuação ainda mais qualificada e eficiente dos conselhos escolares, contribuindo para uma gestão mais eficaz e democrática nas instituições.

Relacionando as **informações sobre a escola de maneira correta e eficaz**, o indicador 2.4 revela uma avaliação positiva, também aponta áreas para melhorias. Três das instituições (75%) conseguem organizar e compartilhar as informações de forma adequada, sendo avaliadas com a cor verde dos indicadores de qualidade da educação, ou seja, essas três escolas estão conseguindo comunicar suas informações de maneira clara, acessível e eficiente, contribuindo para uma gestão bem informada e transparente. Por outro lado, uma instituição (25%) recebeu a cor vermelha nos indicadores, o que entendemos é que a disposição das informações nem sempre ocorre de maneira exata ou consistente.

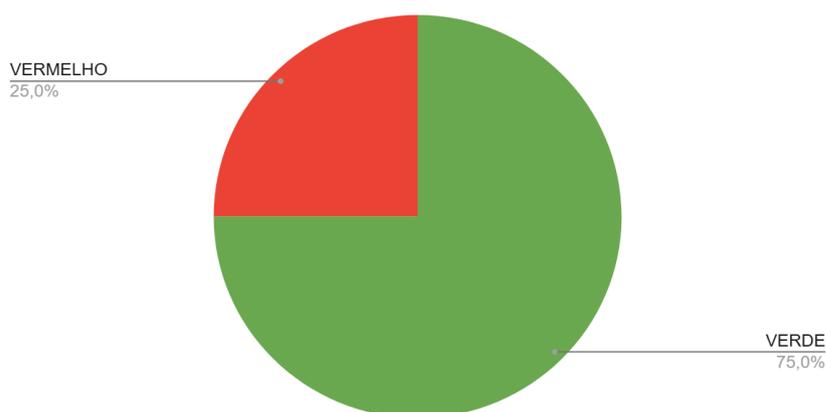


Figura 5-Disposição das informações

Apontando que existe a necessidade de melhorias na comunicação interna e externa, para garantir que todos os dados essenciais sejam repassados de forma clara e precisa, promovendo assim uma maior transparência e engajamento da comunidade escolar. A democratização da gestão escolar envolve a participação da comunidade nas tomadas de decisões através dos meios educacionais, sabendo que não deve apenas se limitar aos meios administrativos, mas também pedagógicos, Silva (2009).

Para concluir a análise sobre os conselhos escolares atuantes, o indicador 2.5 abordou a **participação desses conselhos nas definições orçamentárias**. Segundo os 4 gestores esse Indicador está consolidado. Esse nível de envolvimento demonstra que, nas quatro instituições, os conselhos escolares têm um papel fundamental nas decisões relacionadas ao orçamento, ajudando a identificar e priorizar as necessidades da escola. Isso converge com ideias de Libâneo (2002), através da participação ativa dos membros que a gestão democrática é garantida, permitindo que todos se envolvam no funcionamento da instituição e nas tomadas de decisões.

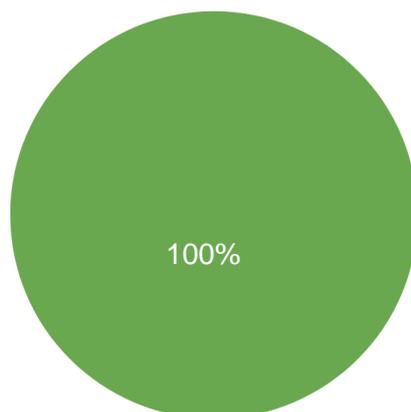


Figura 6- Definições orçamentária com a participação do conselho escolar

Assim, sabemos que a participação do conselho é essencial, pois permite uma abordagem mais democrática e colaborativa, onde todas as decisões são tomadas de maneira compartilhada e com o consenso de todos os envolvidos. Essa prática fortalece a transparência e a confiança na gestão escolar, refletindo um compromisso com a qualidade da educação e com a inclusão da comunidade escolar no processo de tomada de decisões.

4.1.3 Participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral

De acordo com o Indicador 3.1, todas as quatro gestões possuem o **apoio dos estudantes, com a participação dos mesmos por meio de grupos juvenis e grêmios estudantis**. Três gestores (75%) destacaram a relevância dessa participação, atribuindo a cor verde, o que indica um apoio estruturado e eficaz por meio desses canais de representação estudantil. Esses gestores afirmam que os grupos juvenis e os grêmios são fundamentais para fortalecer o envolvimento dos alunos nas decisões escolares e no processo educacional de forma geral. Por outro lado, um dos gestores (25%) atribuiu a cor amarela, o que sugere que, embora utilize os meios de participação estudantil, essa ação não se dá de forma plenamente estruturada, já que não há uma estrutura formal de grupos ou grêmios estudantis.

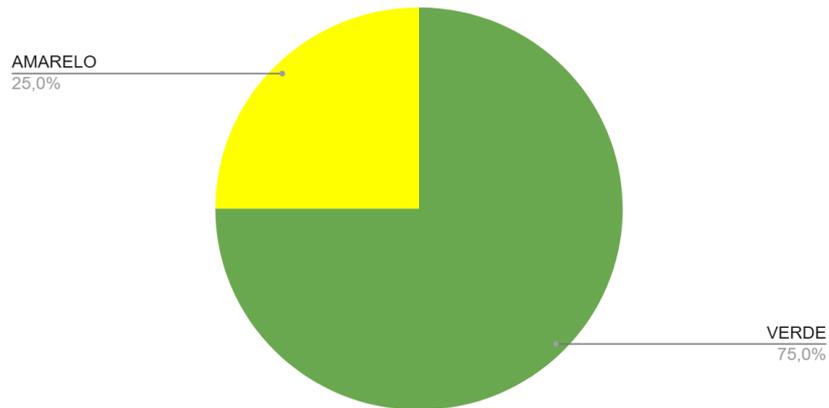


Figura 7- Informações de apoio dos grupos estudantil

Essa situação aponta para uma oportunidade de aprimorar a organização e a mobilização dos estudantes, promovendo um espaço mais organizado e contínuo de participação ativa no ambiente escolar.

De acordo com as informações fornecidas no Indicador 3.2, todas as quatro escolas possuem **espaços destinados à realização de reuniões para discutir as demandas relacionadas à instituição**. No entanto, a qualidade desses espaços varia entre as escolas. Em 50% das instituições, as reuniões acontecem em ambientes oficialmente adequados, como salas de reuniões ou auditórios, sendo essas escolas avaliadas com a cor verde nos indicadores de qualidade da educação. Isso indica que esses espaços são apropriados, proporcionando um ambiente adequado para o diálogo e a tomada de decisões.

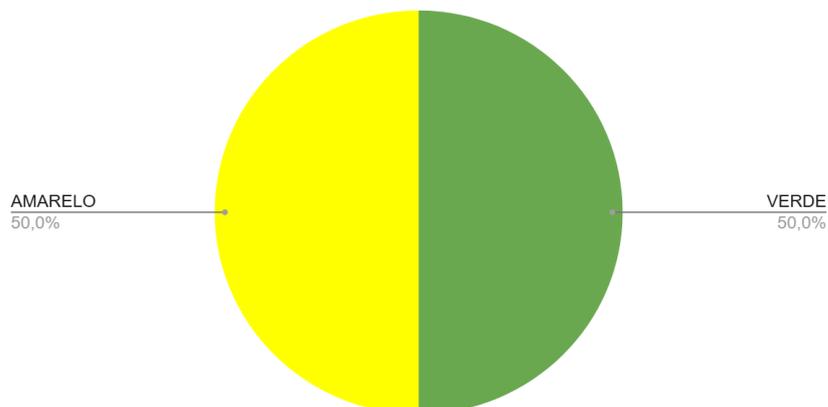


Figura 8- Espaços disponíveis para reunião

Por outro lado, as outras 50% das instituições realiza suas reuniões em ambientes improvisados, o que foi classificado com a cor amarela nos indicadores. Isso sugere que, embora as reuniões ainda ocorram de maneira organizada, a infraestrutura dos espaços não é ideal, o que pode afetar a qualidade das discussões e o conforto dos participantes. Esse cenário evidencia a necessidade de investir na melhoria dos espaços destinados ao planejamento e à gestão escolar, garantindo condições mais adequadas para o bom desempenho dessas atividades.

Diante das respostas no indicador 3.3 **o orçamento das escolas está sendo disponibilizado para toda a comunidade escolar**, o que demonstra um esforço para garantir a transparência na gestão dos recursos. continuando, do total de instituições avaliadas, três escolas obtiveram uma classificação de 75% na cor verde, o que significa que elas estão trabalhando de maneira clara e aberta com a comunidade escolar, permitindo um entendimento amplo sobre a alocação e uso dos recursos. Por outro lado, há uma instituição que recebeu a porcentagem de 25% na cor amarela.

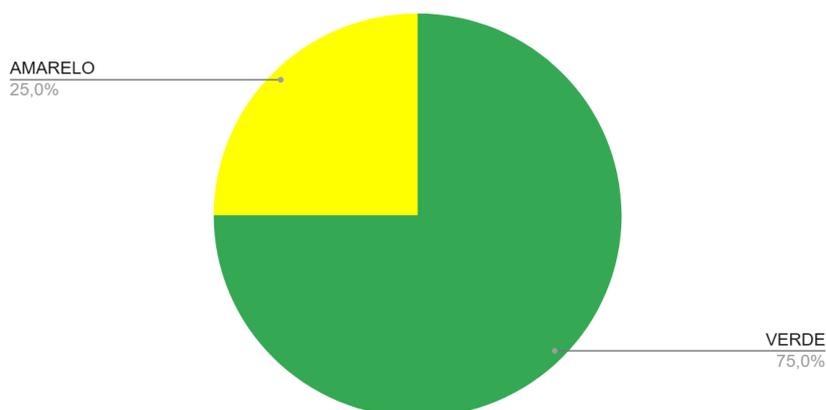


Figura 9- Disponibilização dos orçamentos escolares para a comunidade

Esse indicativo aponta que, embora essa escola também esteja adotando práticas de abertura em relação ao orçamento, ainda há aspectos que precisam ser melhorados. Esses pontos críticos podem envolver, por exemplo, a comunicação de informações mais detalhadas, maior engajamento da comunidade escolar ou uma explicação mais aprofundada sobre o destino dos recursos. Em resumo, o cenário é positivo, com a maioria das escolas apresentando uma postura de transparência e compromisso com a comunidade escolar. No entanto, a instituição classificada com a cor amarela deve se empenhar em melhorar alguns processos, garantindo que todas

as partes envolvidas possam participar de maneira mais efetiva e informada nas decisões orçamentárias e democráticas, como menciona Johnson(1978).

A partir dos resultados do indicador 3.4, observa-se que a comunidade escolar tem **acesso claro às informações relacionadas às questões financeiras** das quatro instituições avaliadas. No entanto, ao considerar os indicadores de qualidade, a avaliação apresenta um panorama dividido: duas gestões, correspondentes a 50% das escolas, responderam verde, indicando, segundo elas, essas instituições estão trabalhando de forma transparente a dimensão da comunicação financeira com a comunidade escolar.

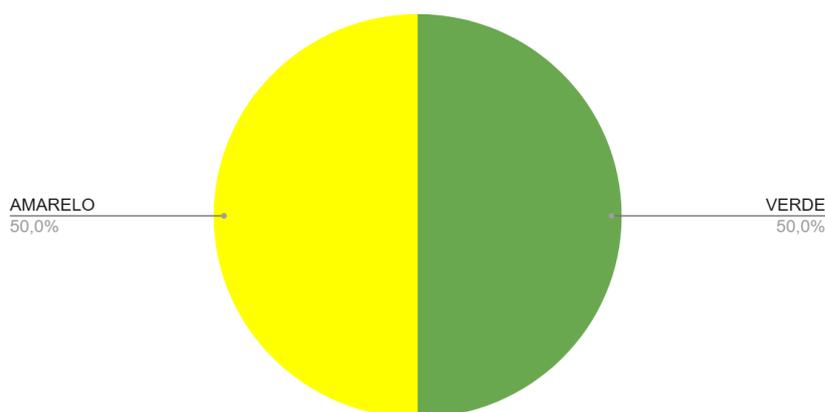


Figura 10- Acesso da comunidade escolar nas demandas financeiras

Isso sugere que essas gestões têm adotado práticas que permitem o pleno entendimento e acompanhamento da gestão orçamentária. Já as outras duas gestões, também representando 50% das escolas, foram avaliadas com a cor amarela. Essa classificação aponta que, embora essas escolas estejam compartilhando informações financeiras com a comunidade, segundo os gestores, há aspectos que ainda precisam ser melhorados.

Nos indicadores 3.5 e 3.6, observa-se que os **pais e responsáveis estão, em sua maioria, envolvidos nas atividades e no cotidiano das quatro instituições**, participando ativamente dos projetos, ações e também das reuniões mensais. Cerca de 50% dos pais são considerados constantemente presentes e engajados, recebendo a cor verde nos indicadores de qualidade. Isso indica que essas famílias estão regularmente envolvidas nas atividades da escola, acompanhando o desenvolvimento dos filhos e participando de maneira contínua e ativa na vida escolar.

Por outro lado, 25% dos pais possui uma frequência mais baixa, apresentando dificuldades de contato e comparecendo à escola apenas quando há necessidade específica ou em algumas reuniões. Esses pais foram classificados com a cor amarela, o que aponta para a necessidade de fortalecer a comunicação e os canais de participação, para que possam se envolver mais regularmente na rotina escolar Luck (2012).

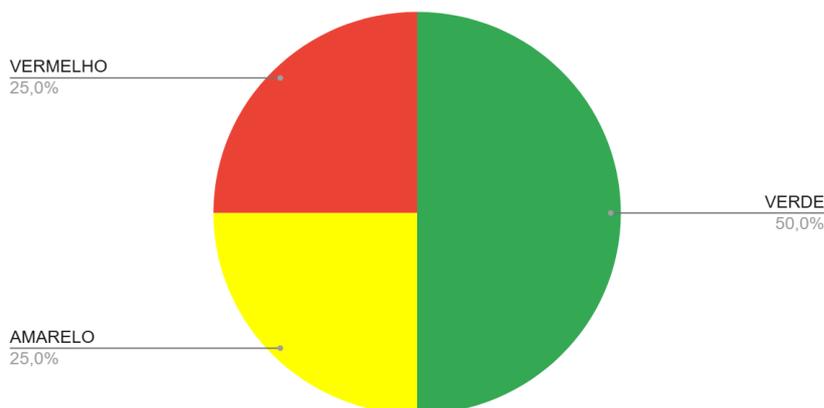


Figura 11- contato dos pais e responsáveis na instituição

Por fim, há um grupo de pais 25% que, infelizmente, só comparece à escola quando é necessário realizar a matrícula no início do ano letivo. Este grupo recebeu a cor vermelha nos indicadores, refletindo uma participação praticamente inexistente ao longo do ano, o que pode indicar uma falta de envolvimento mais efetivo com o desenvolvimento educacional dos filhos.

No indicador 3.7, foi questionado aos quatro gestores sobre a **disponibilidade das escolas durante os fins de semana para o uso da comunidade**. A análise revelou que, embora a ideia de manter as escolas abertas para atividades comunitárias seja positiva, a realidade apresenta grandes diferenças entre as instituições. Apenas uma escola, correspondente a 25% das instituições avaliadas, está disponível para o uso da comunidade durante os fins de semana.

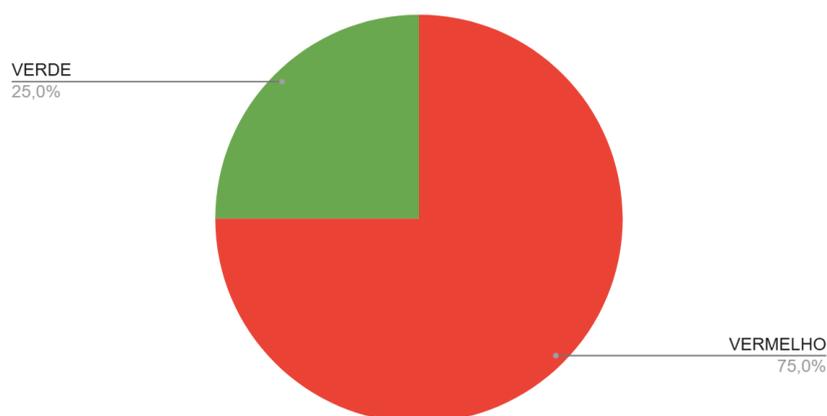


Figura 12- Espaço oferecido para a comunidade

Segundo o gráfico podemos observar que apenas uma escola recebeu a cor verde nos indicadores, logo entendemos que ela está cumprindo de maneira efetiva esse papel de espaço aberto à comunidade, promovendo a utilização de suas instalações fora do horário escolar, o que pode beneficiar a realização de eventos, atividades culturais, esportivas e outras ações comunitárias. Por outro lado, as outras três escolas, representando 75% das instituições avaliadas, não estão disponíveis para uso da comunidade nos fins de semana. Essas escolas receberam a cor vermelha nos indicadores, indicando que não há nenhuma iniciativa para manter os espaços abertos durante esse período. Essa situação pode ser vista como uma oportunidade perdida de promover a integração da escola com a comunidade local, além de possibilitar o uso de recursos públicos de forma mais ampla.

O indicador 3.8 aborda a **elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP)** das escolas e, de acordo com as avaliações dos gestores, o processo tem sido conduzido de forma positiva e com a participação de toda a comunidade escolar, incluindo pais, alunos, professores e a gestão. Isso converge com o Libâneo (2013), a construção do PPP é um dos pilares da gestão democrática, que reflete as características e necessidades da comunidade.

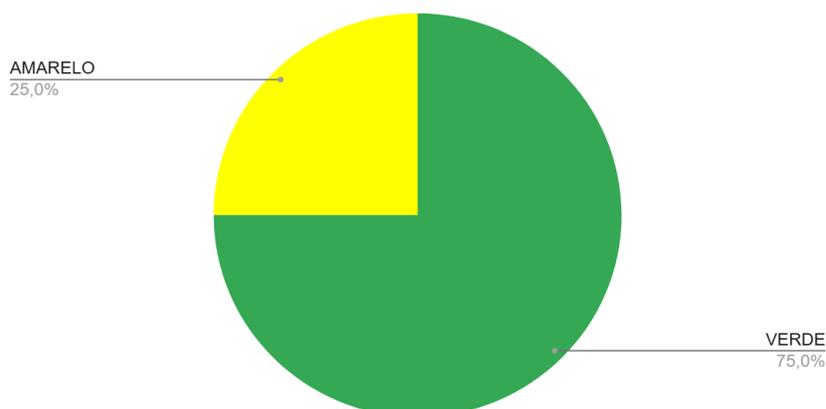


Figura 13- participação de todo corpo para a construção do Projeto Político Pedagógico

A avaliação revela que três gestores, o que corresponde a 75% das instituições, avaliaram a construção do PPP na cor verde, indicando que esse processo tem ocorrido de maneira eficaz e inclusiva, com a colaboração ativa de todos os envolvidos. Essas escolas estão adotando práticas de gestão democrática, onde todos têm a oportunidade de contribuir e influenciar a definição das políticas e estratégias pedagógicas da instituição. No entanto, uma gestora, representando 25% das escolas, avaliou o processo com a cor amarela, destacando que, embora haja a participação da comunidade escolar na elaboração do PPP, ainda existem desafios a serem superados. Especificamente, foi apontado que alguns pais não se fazem presentes nesse processo, o que pode refletir uma falta de engajamento ou dificuldades na comunicação entre a escola e as famílias. Esse fator pode limitar a efetividade da construção de um PPP que realmente represente as necessidades e desejos de toda a comunidade escolar.

No indicador 3.9, foi verificado que as quatro instituições **realizam eventos ao longo do ano letivo**, nos quais todos os alunos, juntamente com seus pais e responsáveis, estão sempre presentes para as celebrações programadas. Esses eventos têm grande importância para a integração entre a escola e a comunidade, além de fortalecer o vínculo entre a família e a instituição, contribuindo para o desenvolvimento educacional e social dos estudantes.

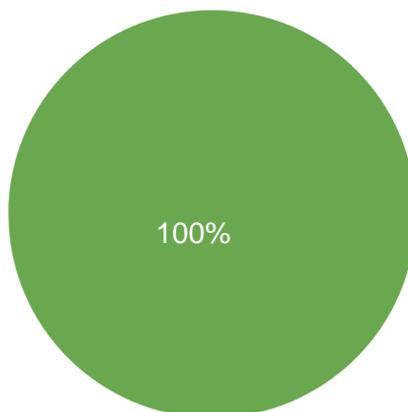


Figura 14- Presença de toda a comunidade nas festividades escolares

De acordo com os indicadores de qualidade da educação, todas as quatro escolas 100% foram avaliadas positivamente, recebendo a cor verde. Isso significa que, em todas essas instituições, os eventos são bem organizados e contam com a participação ativa de alunos e suas famílias. A presença constante de pais e responsáveis nas celebrações é um indicativo de que essas escolas estão conseguindo engajar a comunidade escolar, promovendo uma educação mais integrada e participativa.

4.1.4 Parcerias locais e relacionamento da escola com os serviços públicos

Com base nos indicadores 4.1, 4.2 e 4.3, foi possível constatar que, segundo os gestores, as quatro instituições desenvolvem **parcerias com diversos serviços públicos essenciais, como os de saúde, conselho tutelar e outros serviços de apoio à comunidade**. Essas parcerias são fundamentais para proporcionar um atendimento integrado às necessidades dos alunos, garantindo suporte em áreas como saúde, bem-estar social e proteção, contribuindo diretamente para um ambiente educacional mais seguro e favorável ao desenvolvimento dos estudantes.

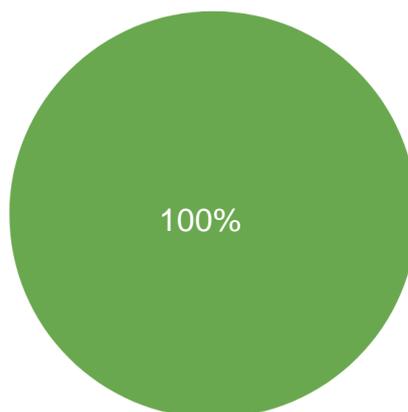


Figura 15- Apoio dos órgãos públicos e Universidades

Dando seguimento, um aspecto altamente positivo destacado na avaliação foi o fato de que todas as quatro escolas mantêm convênios com universidades públicas de ensino. Essas parcerias com as universidades são de grande importância, pois proporcionam aos alunos oportunidades de apoio acadêmico, como programas de bolsas, acesso facilitado à conclusão de cursos e outras iniciativas que estimulam o desempenho educacional. Esse vínculo com instituições de ensino superior também amplia as perspectivas de futuro para os estudantes, preparando-os melhor para o mundo de trabalho e para o ingresso no ensino superior. Com base nesses indicadores, todas as quatro instituições 100% foram avaliadas com a cor verde, o que reflete a eficácia dessas parcerias no fortalecimento da educação e no apoio ao bom funcionamento dos serviços públicos essenciais. Essas alianças são imprescindíveis não só para a qualidade da educação, mas também para garantir que os alunos tenham acesso a uma rede de apoio ampla, que engloba não apenas o ensino formal, mas também aspectos de saúde, segurança e desenvolvimento social.

4.1.5 Tratamento aos conflitos que ocorrem no dia-a-dia da escola

Com base no indicador 5.1, os quatro diretores afirmaram que **buscam sempre resolver os conflitos que surgem no ambiente escolar por meio do diálogo**, em colaboração com professores, alunos e outros membros da comunidade escolar. Essa abordagem promove uma cultura de respeito e entendimento mútuo, essencial para a construção de um ambiente escolar saudável e colaborativo. Os gestores avaliaram positivamente esse processo, atribuindo a cor verde, conforme os indicadores de qualidade, o que reflete o sucesso da estratégia de resolução de conflitos.

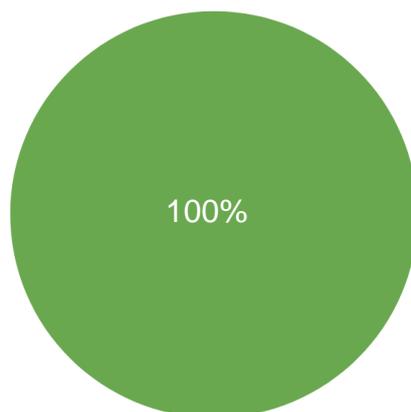


Figura 16- Mediação dos conflitos

A utilização do diálogo como ferramenta principal para mediar desentendimentos e promover a convivência harmoniosa entre os membros da comunidade escolar é uma prática que demonstra o comprometimento da gestão com a promoção de um clima escolar positivo e inclusivo, isso converge com Carvalho (2012).

Para finalizar o seguinte tópico, com base no indicador 5.2, a maioria dos gestores (75%) afirmaram que, de fato, a escola trabalha com **diálogo e negociação para resolver conflitos**, o que foi avaliado positivamente, com a cor verde nos indicadores de qualidade. Essa prática reflete uma abordagem eficaz e construtiva para lidar com desentendimentos e promover um ambiente escolar mais harmônico.

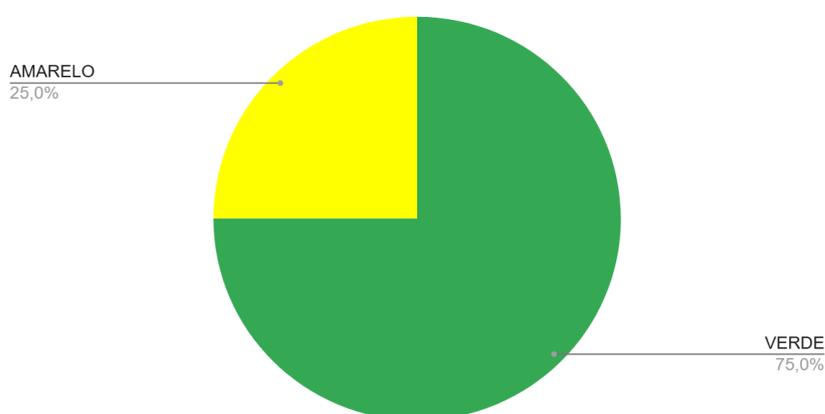


Figura 17- Diálogo e negociação

No entanto, uma gestora (25%) avaliou a situação com a cor amarela, reconhecendo que, apesar de também adotar o diálogo e a negociação, ainda existem

aspectos a serem aprimorados. Isso sugere que, embora a abordagem seja positiva, há áreas em que a escola pode melhorar, como a consistência nas práticas ou o engajamento de todos os envolvidos no processo de resolução de conflitos, Chiavenato (1999).

4.1.6 Participação da escola no Programa Dinheiro Direto na Escola

A partir das análises dos indicadores 6.1 e 6.2, foi identificado que todas as quatro instituições, ou seja, 100% das escolas avaliadas, **recebem repasses financeiros do governo estadual para suprir suas despesas**. Esses repasses são fundamentais para garantir o funcionamento das instituições e atender às necessidades operacionais e pedagógicas. Em todas as escolas, quando necessário, são realizadas reuniões para decidir de maneira democrática como esses recursos serão aplicados.

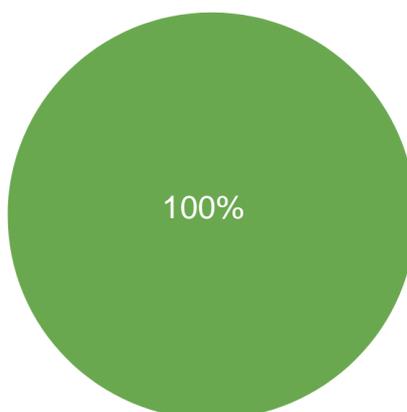


Figura 18- Repasses financeiros e utilização dos recursos

Esse processo é baseado no conceito de "orçamento democrático", no qual todas as decisões sobre o uso dos recursos, tanto para custeio (despesas correntes) quanto para investimentos em capital (aquisição de bens duráveis, infraestrutura, etc.), são tomadas de forma coletiva, levando em consideração as prioridades da escola e com o envolvimento de diversos membros da comunidade escolar, como gestores, professores e, quando possível, os pais e responsáveis.

4.1.7 Participação em outros programas de incentivo à qualidade da educação do governo federal, dos governos estaduais ou municipais

De acordo com a análise do indicador 7.1, todas as quatro comunidades escolares **demonstram um bom conhecimento sobre os programas oferecidos para a rede de ensino**, o que é positivo, pois indica que a informação sobre as iniciativas educacionais está sendo bem informada entre os membros da comunidade escolar, como pais, alunos, professores e gestores.

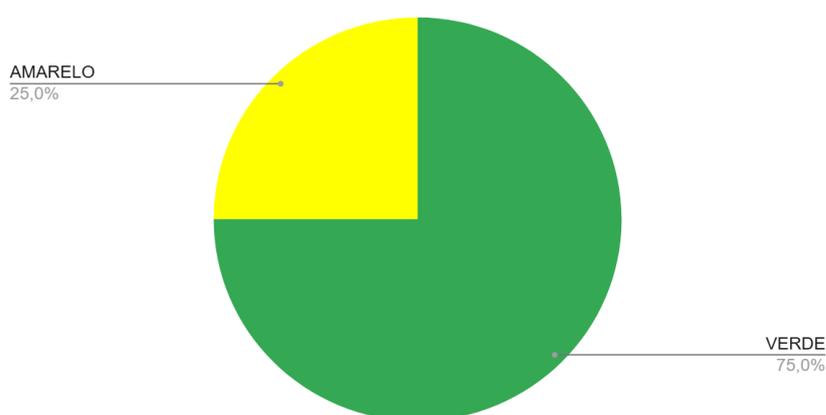


Figura 19- Conhecimento dos programas

No entanto, ao se considerar os indicadores de qualidade, as três escolas (75%) avaliaram com a cor verde, o que indica que essas instituições não apenas comunicam efetivamente os programas disponíveis, mas garantem a participação ativa da comunidade na implementação e no acompanhamento desses programas. Considerando a visão dos gestores, essas escolas apresentam um bom nível de transparência e envolvimento com as iniciativas educacionais. Por outro lado, uma escola (25%) avalia com a cor amarela. Isso sugere que, embora a comunidade escolar tenha algum conhecimento sobre os programas ofertados, há aspectos que podem ser aprimorados. Talvez haja falta de informações de como são compartilhadas ou uma participação menor de algumas partes da comunidade. A cor amarela indica que, apesar de haver progresso, ainda existem áreas que precisam ser melhoradas para garantir um conhecimento mais amplo e uma maior efetividade na implementação dos programas.

Através da análise da questão 7.2, os materiais que são fornecidos para as quatro escolas dos **programas do governo**, sendo eles o PNAE (Plano Nacional de Alimentação Escolar), o PAAE (Programa de Alimentação Escolar), o PDDE

(Programa Dinheiro Direto na Escola) e entre alguns outros recursos que não foram mencionados sempre estão de fácil acesso para garantir que os alunos possam usufruir de todos os benefícios que é ofertado.

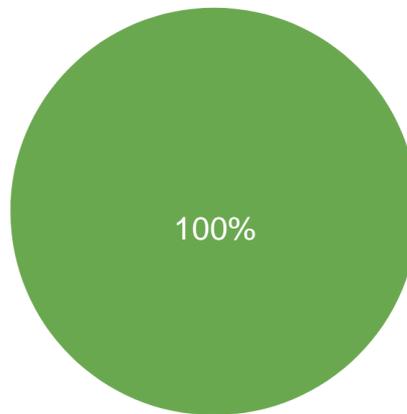


Figura 20-Fácil acesso aos materiais adquiridos com os programas governamentais

Com base nos indicadores de qualidade da educação, as quatro instituições (100%) receberam a cor verde, com a indicação de que todos os recursos adquiridos para as instituições estão sendo bem executadas e que essa análise demonstra que são gestões comprometidas e eficientes com a distribuição e também aquisição dos programas, garantindo o bom funcionamento da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises realizadas nesta pesquisa permitiram refletir sobre a importância da gestão escolar democrática e da liderança como pilares fundamentais para a promoção da qualidade na educação pública. Por meio da aplicação dos Indicadores de Qualidade na Educação – Dimensão 4, foi possível identificar avanços significativos em práticas participativas, mas também desafios que limitam a consolidação de uma gestão efetivamente inclusiva e democrática nas escolas estaduais de Sapé-PB.

Os resultados revelaram que, apesar de os gestores apresentarem perfis qualificados e conscientes da importância da participação coletiva, a implementação de estratégias democráticas ainda enfrenta barreiras, como a limitada atuação de alguns conselhos escolares e a necessidade de maior engajamento da comunidade nos processos decisórios. A liderança escolar emergiu como um fator central para superar esses desafios, sendo evidente que gestores com habilidades de comunicação, planejamento e articulação têm maior sucesso em fomentar uma gestão participativa.

Tendo em vista todos os aspectos apresentados nesta pesquisa apontam para o entendimento de que o perfil de um líder, em uma perspectiva de gestão escolar no ensino público, contribui para o desenvolvimento de políticas educacionais mais eficazes e voltadas para a promoção da equidade e do sucesso escolar. O gestor deve ser um exemplo de ética, facilitador da participação, buscando o comprometimento com a comunidade escolar. Esse perfil de liderança vem como uma contribuição e construção de uma gestão para um ambiente que todos têm vez e voz.

Como contribuição prática, esta pesquisa reforça a relevância de investimentos contínuos em formação para os gestores e em políticas públicas que incentivem práticas democráticas no ambiente escolar. Para pesquisas futuras, sugere-se não apenas o aprofundamento da relação entre liderança e resultados educacionais, mas, a ampliação da aplicação dos Indicadores de Qualidade da Educação aos diferentes atores da comunidade escolar, como professores, estudantes e familiares, para uma visão mais holística e integradora das práticas de gestão democrática. Além disso, recomenda-se a replicação deste estudo em outros contextos educacionais para enriquecer o debate e fomentar práticas cada vez mais alinhadas às necessidades das escolas brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ALVES, João Batista Pereira. **A trajetória, possibilidades e limites dos conselhos de escola na rede municipal de vitória-es**. 2005. 157 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2005. Disponível em: www.uff.br/pos_educacao/joomla/images/stories/Teses/joaoalves05.pdf. Acesso em 15 de Novembro de 2024, às 17hs
- ANJOS, A. dos. **Relação entre função de liderança do supervisor escolar e a satisfação de professores**: estudo de caso na 1ª D.E. de Porto Alegre. 1988. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1988
- BALBO, M.C.S; CARDOSO, D.V.; SILVA, L. O papel do líder na administração escolar. **Revista Científica Eletrônica de Pedagogia**. Publicação Científica da Associação Cultural e Educacional de Garça, ano IV, número 07, 2006. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/pedagogia07/>> Acesso em: 05 abr. 2011.
- BASS, M. B., WALDMAN, A. D.&AVOLIO, J. B. (1990). **Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. Organizational Behaviour – Reading and Exercises**. Keith Davisraw – Hill International Editions - Eight Edition
- BRASIL. (1961). **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei4024-20-dezembro-1961-353722-norma-atualizada-pl.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2024.
- BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: Promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. (Série Legislação Brasileira).
- BRASIL. **LDB 9394/96**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Brasília: MEC, 1996.
- BRASIL. Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 17 de setembro de 2024.
- CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DAFT, R. L. Administração. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.
- DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIAS, José Augusto. Gestão da escola. In.: MENESES, João Gualberto de Carvalho[et.al.]. **Estrutura e funcionamento da educação básica**. 2 ed. São Paulo: Pineira.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2024.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da Silva (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996, 32p.

GANDIN, D. A.; NUNES, M. F. **Educação e Gestão Escolar: fundamentos e princípios**. São Paulo: Editora Paulinas, 2008.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

GTR - Grupo de trabalho em rede 2009. **Avaliação Institucional: uma busca pela qualidade de ensino**.

HAMZE, Amélia. Indicadores da Qualidade na Educação. In: **CANAL do Educador**. Brasília: MEC, 2010. Disponível em: <<http://www.educador.br/brasilcola.com/gestao-educacional/indicadores-da-qualidade-na-educacao.htm>>. Acesso em: 27 out.2024.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HORN, M. G. S. **Sabores, cores, sons, aromas: A organização dos espaços na educação infantil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. 28 p.

KOTTER, John P. **A força da liderança: estratégias para a mudança organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1990.

Libâneo, J. C. (2013). Didática. Editora Cortez.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira & TOSCHI Mirza Seabra. (2005). **Educação escolar: políticas, estrutura e organização (2ªed)**. São Paulo: Cortez

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positiva, 2009.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. LOCAL: Editora Vozes Limitada, 2013

LÜCK, Heloísa. **Planejamento em orientação educacional**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MARINI, Caio. Liderança em tempos de governança. **Revista da Unicorp**. Abril, 2011.

MINTZBERG, Henry. **Managing**. São Paulo: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 10. ed – São Paulo. Cortez, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Hall, 2005.

SCHNECKENBERG, M. **A implantação do Proem como política educacional no cotidiano da gestão escolar**. PR, 1999.192f. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica. Minas Gerais, 1999.

SILVA, Nilson Robson Guedes. **Gestão escolar democrática: uma contextualização do tema**. São Paulo, Periódicos, Vol9, 2009. Disponível em:<http://www.ebah.com.br/content/ABAAe3dAAL/gestao-escolar-democratica-contextualizacao-tema>. Acesso em 17 de Novembro de 2024, às 8h.

SOUZA, Ângelo Ricardo de (2009). Explorando e construindo um conceito de gestão democrática Educação asos/doi.org/10.1540/50102-432009000300007 Revista, 25(3), 123-140. Disponível em:<https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWV/kxxbhpGkqvckvkH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 27 de novembro de 2024.

VEIGA Ilma Passos Alencastro. **A prática pedagógica do professor de Didática**. 11. Ed. Campinas, Papirus, 2008.

VIEIRA, Carolina B. et. al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**. v.4, n.1, 2011.

APÊNDICES

Pesquisa - Gestão Escolar: Impactos na Qualidade da Educação Pública

Perfil dos gestores e Percepções sobre Gestão Democrática

1. Identificação

Gestor(a) 1
Gestor(a) 2
Gestor(a) 3
Gestor(a) 4

2. Há quanto tempo você atua neste cargo?

Menos de 1 ano
Entre 1 e 3 anos
Entre 3 e 5 anos
Mais de 5 anos

3. Qual é a sua formação acadêmica?

Ensino Médio
Licenciatura em Pedagogia
Licenciatura em outra área
Pós-graduação em Gestão Escolar ou áreas correlatas
Mestrado ou Doutorado em Educação ou Gestão Escolar
Outro: _____

4. Qual o nível de ensino oferecido pela escola? (Marque todos que se aplicam)

Educação Infantil
Ensino Fundamental Anos Iniciais
Ensino Fundamental Anos Finais
Ensino Médio

5. Quantos alunos estão matriculados atualmente na escola?

Menos de 200 alunos
Entre 200 e 500 alunos
Entre 500 e 1000 alunos
Mais de 1000 alunos

6. Qual é o contexto da escola em relação à localização?

Urbana
Rural
Periférica/Área de vulnerabilidade

7. Você já participou de capacitações ou cursos de formação sobre gestão democrática?*

Sim
Não

8. Com que frequência você participa de eventos de formação continuada sobre gestão escolar e liderança?

Regularmente (várias vezes ao ano)
 Ocasionalmente (uma vez ao ano ou menos)
 Não participo

9. Como você define seu estilo de liderança?

Democrático (compartilhado e participativo)
 Autoritário (decisões centralizadas)
 Liberal (delegação de decisões aos subordinados)
 Outro: _____

10. Quais são os principais desafios que você enfrenta na implementação de uma gestão democrática na escola?

11. Você considera que a comunidade escolar (professores, alunos, pais e funcionários) participa ativamente das decisões escolares?

Sim, a participação é ativa e colaborativa
 Parcialmente, mas há limitações
 Não, a participação é limitada ou inexistente

Outro: _____

12. Quais mecanismos de controle social são mais ativos na escola? (Marque todos que se aplicam)

Conselho Escolar
 Grêmio Estudantil
 Colegiado
 Conselho de Classe
 Outros

13. Como você avalia a importância da liderança democrática para a qualidade da educação?

Muito importante
 Importante
 Pouco importante
 Não considero relevante

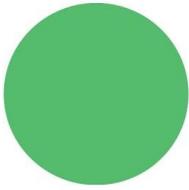
Outro: _____

Indicadores de Qualidade da Gestão Escolar Democrática

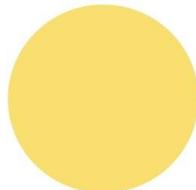
As perguntas referem-se a ações, atitudes ou situações que mostram como está a escola em relação a Gestão Escolar Democrática. Cada pergunta deve receber uma cor que terá os seguintes significados: Verde (Caso avalie que essas ações, atitudes ou situações estão consolidadas na escola); Amarela (Caso avalie que essas ações, atitudes ou situações se ocorrem de vez em quando, mas não podem ser consideradas recorrentes ou consolidadas) e Vermelha (Caso avalie que essas ações, atitudes ou situações são inexistentes ou quase não acontecem na escola).

1. Informações democratizada

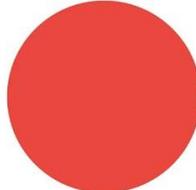
1.1. A direção consegue informar toda a comunidade escolar sobre os principais acontecimentos da escola?



VERDE

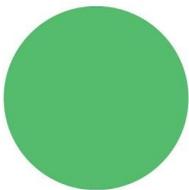


AMARELO



VERMELHO

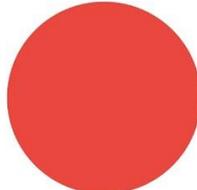
1.2. As informações circulam de maneira rápida e precisa entre pais, professores, demais profissionais da escola, alunos e outros membros da comunidade escolar?



VERDE



AMARELO

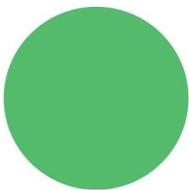


VERMELHO

Explicar resumidamente as razões da cor atribuída pelo grupo ao indicador Informação democratizada.

2. Conselhos escolares atuantes

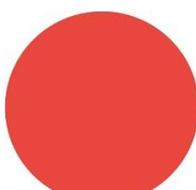
2.1. O conselho escolar é formado por representantes de toda a comunidade escolar (inclusive. alunos) e sua composição é paritária, ou seja, possui o mesmo número de pessoas entre funcionários (incluindo professores) e não-funcionários?



VERDE

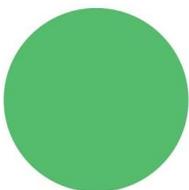


AMARELO



VERMELHO

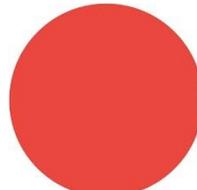
2.2. O conselho escolar tem normas de funcionamento definidas e conhecidas por todos?



VERDE

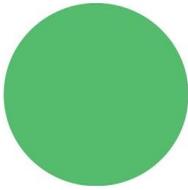


AMARELO

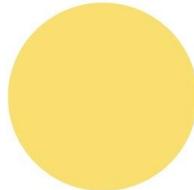


VERMELHO

2.3. Os conselheiros recebem capacitação (cursos, participação em seminários, etc.) para exercer sua função?



VERDE



AMARELO



VERMELHO

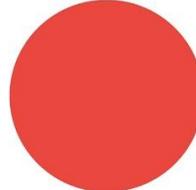
2.4. O conselho escolar tem à sua disposição informações sobre a escola em quantidade e qualidade suficientes para que possa tomar as decisões necessárias?



VERDE

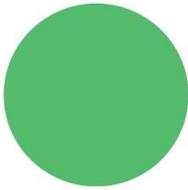


AMARELO



VERMELHO

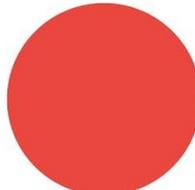
2.5. O conselho escolar participa das definições orçamentárias da escola?



VERDE



AMARELO

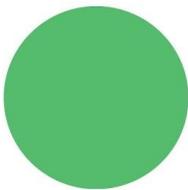


VERMELHO

Explique resumidamente as razões da cor atribuída pelo grupo ao indicador Conselhos escolares atuantes.

3. Participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral

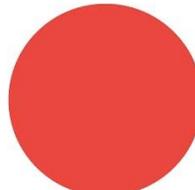
3.1. Há grêmios estudantis ou outros grupos juvenis participando da tomada de decisões na escola e ajudando os alunos a se organizarem?



VERDE

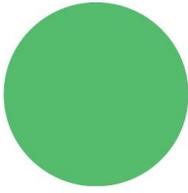


AMARELO



VERMELHO

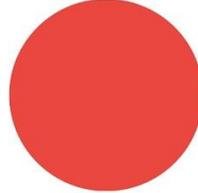
3.2. Existem espaços onde todos (alunos, diretor, professores, funcionários, pais, mães e outras pessoas da comunidade) possam discutir e negociar encaminhamentos relativos ao andamento da escola?



VERDE

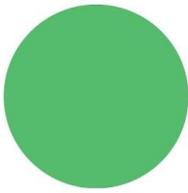


AMARELO



VERMELHO

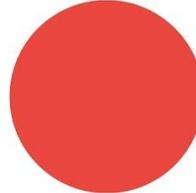
3.3. A direção presta contas à comunidade escolar, apresentando regularmente o orçamento da escola e seus gastos?



VERDE

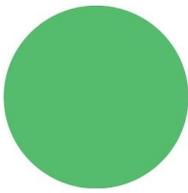


AMARELO



VERMELHO

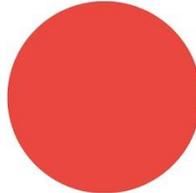
3.4. A comunidade escolar conhece e discute as dificuldades de gestão e de financiamento da escola?



VERDE



AMARELO

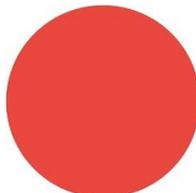


VERMELHO

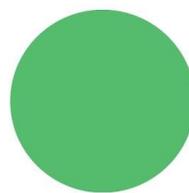
3.5. Os pais participam de associações de apoio à escola, tais como associações de pais e mestres ou outras?



AMARELO

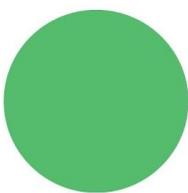


VERMELHO



VERDE

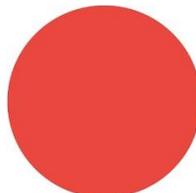
3.6. Os pais e as mães comparecem e participam ativamente das reuniões sobre a vida escolar dos alunos?



VERDE

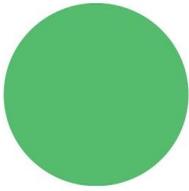


AMARELO



VERMELHO

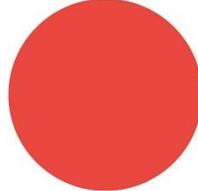
3.7. A escola se mantém aberta aos finais de semana para que a comunidade possa usufruir do espaço (salas, pátio, quadras de esporte, biblioteca, etc.)?



VERDE

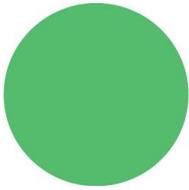


AMARELO



VERMELHO

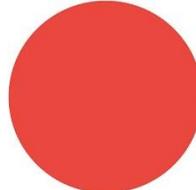
3.8. A escola elaborou o seu projeto político-pedagógico com a participação de toda a comunidade escolar (alunos, professores, pais, diretor, funcionários em geral, conselheiros tutelares e demais membros da comunidade escolar)?



VERDE

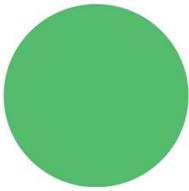


AMARELO



VERMELHO

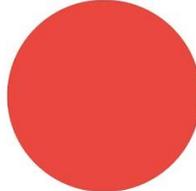
3.9. Quando são realizadas atividades de confraternização com a comunidade (festas, gincanas, bailes, formaturas), garante-se a presença de todos, mesmo daqueles pais e alunos completamente desprovidos de recursos financeiros?



VERDE



AMARELO

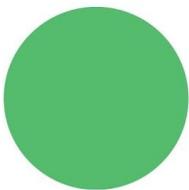


VERMELHO

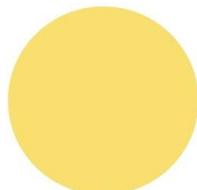
Explique resumidamente as razões da cor atribuída pelo grupo ao indicador **Participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral.**

4. Parcerias locais e relacionamento da escola com os serviços públicos

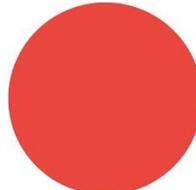
4.1. A escola encaminha alunos para o serviço de saúde, conselho tutelar ou outros serviços públicos quando necessário?



VERDE

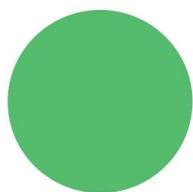


AMARELO



VERMELHO

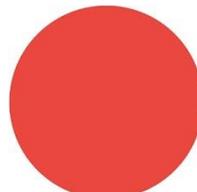
4.2. A escola desenvolve atividades em parceria com os demais serviços públicos (como campanha contra a dengue, educação para a saúde bucal, campanha de matrícula, pesquisa sobre o acervo do museu?)



VERDE

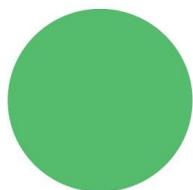


AMARELO



VERMELHO

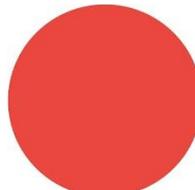
4.3. A escola tem parcerias com outras instituições (universidades, organizações da sociedade civil, empresas, fundações, associações, etc.) para o financiamento de projetos ou para o desenvolvimento de ações conjuntas, como elaboração do projeto político-pedagógico, formação de professores, atividades pedagógicas, comemorações?



VERDE



AMARELO

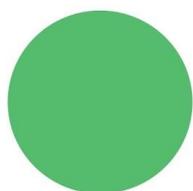


VERMELHO

Explique resumidamente as razões da cor atribuída pelo grupo ao indicador **Parcerias locais e relacionamento da escola com os serviços públicos**.

5. Tratamento aos conflitos que ocorrem no dia-a-dia da escola

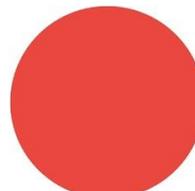
5.1. O diretor, juntamente com professores, alunos e demais membros da comunidade escolar, procura resolver os conflitos que surgem entre as pessoas no ambiente escolar (brigas, discussões, etc.), com base no diálogo e na negociação?



VERDE

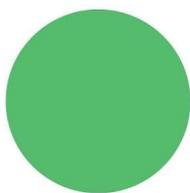


AMARELO

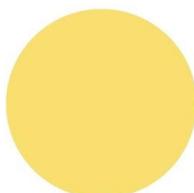


VERMELHO

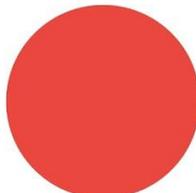
5.2. Os professores desenvolvem atividades para que os alunos aprendam a dialogar e a negociar?



VERDE



AMARELO

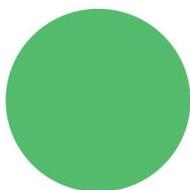


VERMELHO

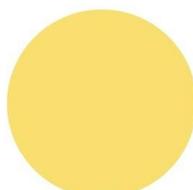
Explique resumidamente as razões da cor atribuída pelo grupo ao indicador **Tratamento aos conflitos que ocorrem no dia-a-dia da escola.**

6.Participação da escola no Programa Dinheiro Direto na Escola

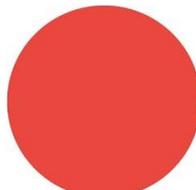
6.1. A escola recebe repasses financeiros da Prefeitura, do governo estadual ou do Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação (FNDE) para pequenas despesas na escola?



VERDE

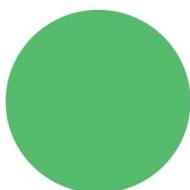


AMARELO



VERMELHO

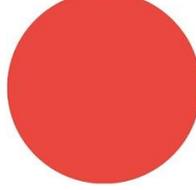
6.2. A utilização dos recursos é discutida democraticamente e tem se dirigido aos problemas prioritários?



VERDE



AMARELO

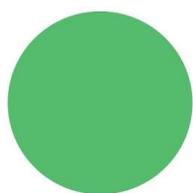


VERMELHO

Explique resumidamente as razões da cor atribuída pelo grupo ao indicador **Participação da escola no Programa Dinheiro Direto na Escola.**

7. Participação em outros programas de incentivo à qualidade da educação do governo federal, dos governos estaduais ou municipais

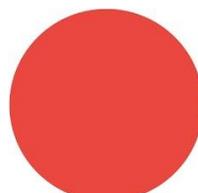
7.1. A comunidade escolar conhece bem todos os programas das diversas esferas de governo que visam incentivar a qualidade da escola? Façam uma lista de quais são eles e pesquisem se há outros.



VERDE

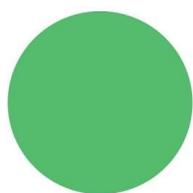


AMARELO



VERMELHO

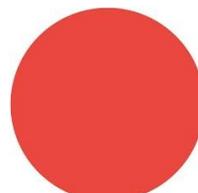
7.2. Os materiais provenientes de programas governamentais de incentivo à qualidade da educação (como livros, televisão, vídeo, fitas de vídeo, computadores, internet) estão organizados e disponíveis a todos que deles necessitam (alunos, professores, pais, mães, etc.)?



VERDE



AMARELO



VERMELHO

Explique resumidamente as razões da cor atribuída pelo grupo ao indicador **Participação em outros programas de incentivo à qualidade da educação do governo federal, dos governos estaduais ou municipais.**