



**VENI CREATOR CHRISTIAN UNIVERSITY
MASTER IN EDUCATION SCIENCES**

MARIA VERÔNICA BORBA DA SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA ESCOLA MUNICIPAL NOSSA
SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO NO MUNICÍPIO DE TORITOMA-PE**

*DEMOCRATIC AND HUMANIZING MANAGEMENT IN THE MUNICIPAL SCHOOL
OF NOSSA SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO IN THE MUNICIPALITY OF
TORITOMA-PE*

ORLANDO-FL-USA

2021

MARIA VERÔNICA BORBA DA SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA ESCOLA MUNICIPAL NOSSA
SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO NO MUNICÍPIO DE TORITOMA-PE**

*DEMOCRATIC AND HUMANIZING MANAGEMENT IN THE MUNICIPAL SCHOOL
OF NOSSA SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO IN THE MUNICIPALITY OF
TORITOMA-PE*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação da Veni Creator Christian University, como parte dos requisitos para obtenção do título de Master in Education Sciences.

Área de Concentração: Educação.

Linha de Pesquisa: Educação, Cultura e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Marcela Tarciana Cunha Silva Martins.

ORLANDO-FL-USA

2021

International Cataloging-in-Publication Data
Library - VCCU

M332d Verônica Borba da Silva, Maria

Democratic and humanizing management in the municipal school of nossa senhora do pertétuo do socorro in the municipality of Toritoma-PE / Maria Verônica Borba da Silva. – Flórida-USA: Veni Creator Christian University - VCCU, 2021.

134f.

Master in Education Sciences - Veni Creator Christian University - VCCU, Florida-USA, 2021.

Advisor: Marcela Tarciana Cunha Silva Martins, PhD

1. Educational Process. 2. Democratic management. 3. School Humanization. 4. School Administration. I. Title.

CDU 370=(134.3)

MARIA VERÔNICA BORBA DA SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA ESCOLA MUNICIPAL NOSSA
SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO NO MUNICÍPIO DE TORITOMA-PE**

*DEMOCRATIC AND HUMANIZING MANAGEMENT IN THE MUNICIPAL SCHOOL
OF NOSSA SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO IN THE MUNICIPALITY OF
TORITOMA-PE*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação da Veni Creator Christian University, como parte dos requisitos para obtenção do título de Master in Education Sciences.

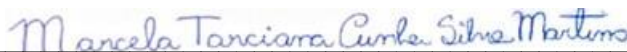
Área de Concentração: Educação.

Linha de Pesquisa: Educação, Cultura e Sociedade.

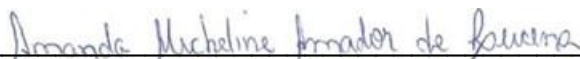
Orientadora: Profa. Dra. Marcela Tarciana Cunha Silva Martins.

Aprovada em 26/07/2021.

BANCA EXAMINADORA



Dra. Marcela Tarciana Cunha Silva Martins
Orientadora (VCCU)



Dra. Amanda Micheline Amador de Lucena
Professora Examinadora (VCCU)



Dra. Ana Paula Rodrigues Figueirôa
Professora Examinadora (UFRPE)

Ao meu pai agradeço por sua perseverança e abnegação, onde o trabalho foi sua forte inspiração nesta caminhada. (In memoriam).

Ao maior presente que recebi de Deus, meu filho Aldair Henrique, seu apoio foi fundamental, me dando força para que esse projeto fosse realizado.

AGRADECIMENTOS

No poema de Clarisse Lispector "O Sonho", tem um verso que fala da importância das pessoas que passaram por nossas vidas...

Lembro-me com muito carinho das pessoas que passaram por minha vida, pessoas que me ensinaram muito, que me amaram muito, especialmente a minha querida irmã Elisete que me ensinou a enfrentar as adversidades da vida com coragem e abnegação. (In memoriam).

À minha mãe, são muitos os motivos do grande amor que sinto por você: porto seguro dos meus medos, minhas dúvidas, das minhas buscas, apoio nos momentos difíceis, colo durante as tristezas, admiração nas minhas conquistas, obrigada por tudo.

Aos meus familiares, minha querida irmã Eliane pelos incentivos e contribuições.

Obrigada, à minha orientadora Dr^a Marcela Tarciana pelo seu comprometimento, competência e responsabilidade na condução deste trabalho.

Aos colegas e professores do curso. Vocês tornaram essa caminhada muito mais agradável, foi muito bom estarmos juntos.

Aos colegas Verônica, Ana e Shirly, pelos momentos de discussões que enriqueceram as minhas reflexões.

Agradeço em nome dos professores, à diretoria que juntos estamos realizando um trabalho de sucesso na Escola Municipal Nossa Senhora do Perpétuo Socorro.

A todos os professores e gestor da escola onde trabalhei, que se dedicam no fazer do dia a dia da escola e da sala de aula, dedicando ao esforço de construir uma prática educativa melhor.

Aos meus colegas do curso de mestrado em Ciências da Educação, da Veni Creator Chirstian University, pelas contribuições de pesquisa em diferentes eixos temáticos.

*Sonhe com aquilo que você quer ser,
porque você possui apenas uma vida
e nela só se tem uma chance
de fazer aquilo que quer.*

*Tenha felicidade bastante para fazê-la doce.
Dificuldade para fazê-la forte.
Tristeza para fazê-la humana.
E esperança suficiente para fazê-la feliz.*

*As pessoas mais felizes não têm as
melhores coisas.
Elas sabem fazer o melhor das
oportunidades
que aparecem em seus caminhos.*

*A felicidade aparece para aqueles que choram.
Para aqueles que se machucam.
Para aqueles que buscam e tentam sempre.
E para aqueles que reconhecem
a importância das pessoas que passaram
por suas vidas.*

O Sonho - Clarisse Lispector

RESUMO

O planejamento das atividades do gestor é uma necessidade essencial, tendo em vista atingir resultados positivos na ação educacional, logo deve ser objeto de reflexão por parte do coletivo da escola. É importante conhecer a percepção do professor, coordenador e do próprio gestor sobre a gestão escolar, principalmente se esse processo ocorre de forma democrática e humanizada perante a sociedade contemporânea. Nesse sentido, objetivou verificar de que forma ocorre a gestão democrática e humanizada na Escola Municipal Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro no Município de Toritama-PE. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de campo, com abordagem quantitativa e qualitativa, envolvendo os(as) professores(as), coordenadores e o gestor escolar. Considerando a importância de uma gestão escolar democrática e humanizada, o gestor relatou que é importante a participação da família e da comunidade escolar nas decisões e acompanhamento das atividades escolares. Sobre a importância da participação familiar o gestor enfatizou que sempre convida a comunidade escolar para participar das decisões que envolvem a instituição. As coordenadoras relataram que importância de uma gestão escolar democrática e humanizada diz respeito a diversos benefícios para todo o contexto escolar, principalmente quando ocorre a participação da sociedade escolar, inclusive da família. A maioria dos professores (82%) considera a gestão da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro como democrática e humanizada. Todos os professores enfatizaram a importância de toda a comunidade escolar para que de fato ocorra a gestão democrática e humanizada. A maioria dos professores caracterizaram a gestão como sendo democrática, para tanto é necessário trocar experiências, vivenciá-las e conviver de forma amorosa em que educador-educando-escola tornem-se gestores de vida, de cidadania, de dignidade e de respeito mútuo. Sabendo que toda a comunidade deve compor a gestão democrática, foi verificado que 55% participa ativamente e 18% mencionou raramente. Apesar do gestor Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro, no município de Toritama-PE gerir bem o âmbito escolar alguns aspectos relevantes precisar ser melhorados e colocados em prática para ser mais efetivas as ações do gestor escolar, a exemplo de: Elaboração do PPP e Renovação do conselho escolar; Providenciar aula de reforço, comprar mais retroprojeto e exigir o empenho do aluno na busca pela aprendizagem; Reuniões com mais frequências entre a equipe escolar e a família dos alunos, sinto que a maioria das famílias dos discentes são ausentes do processo educacional dos alunos. Conclui-se que os desafios para obtenção de resultados positivos numa gestão democrática e humanizada são enormes, pois dependem do da comunidade escolar, ao estabelecer diretrizes e bases para o seu sistema educacional. No que concerne os aspectos negativos da gestão escolar na percepção dos professores a maioria enfatizou a pouca atenção com os alunos, questões administrativas e questões pessoais dos professores quanto aos seus horários de trabalho, entre outros. A pouca atenção com os alunos indica a falta de práticas humanizadas na escola e as questões administrativas não são compartilhadas e dessa forma não alcança, por completo, uma gestão democrática.

Palavras-Chave: Processo Educacional; Gestão Democrática; Humanização Escolar; Administração Escolar.

ABSTRACT

The planning of the manager's activities is an essential need, in order to achieve positive results in the educational action, so it must be the object of reflection on the part of the school collective. It is important to know the perception of the teacher, coordinator and manager about school management, especially if this process occurs in a democratic and humanized way in the face of contemporary society. In this sense, it aimed to verify how democratic and humanized management occurs at the Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro Municipal School in the Municipality of Toritama-PE. This is a descriptive, field research, with a quantitative and qualitative approach, involving teachers, coordinators and the school manager. Considering the importance of democratic and humanized school management, the manager reported that the participation of the family and the school community in decisions and monitoring of school activities is important. On the importance of family participation, the manager emphasized that he always invites the school community to participate in decisions involving the institution. The coordinators reported that the importance of democratic and humanized school management concerns several benefits for the entire school context, especially when the school society participates, including the family. Most teachers (82%) consider the management of the Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro School as democratic and humanized. All teachers emphasized the importance of the entire school community so that democratic and humanized management actually takes place. Most teachers characterized management as democratic, for that it is necessary to exchange experiences, experience them and live in a loving way in which educator-student-school become managers of life, citizenship, dignity and mutual respect. Knowing that the entire community must compose democratic management, it was found that 55% actively participate and 18% rarely mentioned it. Although the manager Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro, in the municipality of Toritama-PE, manages the school environment well, some relevant aspects need to be improved and put into practice to make the actions of the school manager more effective, such as: Renewal of the school board; Provide tutoring, buy more overhead projectors and demand the student's commitment in the pursuit of learning; More frequent meetings between school staff and students' families, I feel that most students' families are absent from the students' educational process. It is concluded that the challenges to obtain positive results in a democratic and humanized management are enormous, as they depend on the school community, when establishing guidelines and bases for its educational system. Regarding the negative aspects of school management in the teachers' perception, most emphasized the lack of attention to students, administrative issues and personal issues of teachers regarding their working hours, among others. The lack of attention to students indicates the lack of humanized practices at school and administrative issues are not shared and thus do not fully achieve democratic management.

Key words: Educational Process; Democratic management; School Humanization; School Administration.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Porcentagem dos professores, da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro, que participou de cursos de formação continuada, no município de Toritama-PE. 2020.....	70
Gráfico 2 – Porcentagem dos professores que consideram a gestão da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro como sendo democrática e humanizada, no município de Toritama-PE. 2020.....	75
Gráfico 3 – Participação da comunidade escolar nas decisões que envolvem a instituição de ensino, no município de Toritama-PE. 2020.....	79
Gráfico 4 – Porcentagem dos professores da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro que consideram as decisões tomadas pelo gestor como democráticas e humanizadas, no município de Toritama-PE. 2021.....	81
Gráfico 5 – Porcentagem dos professores da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro que afirmaram que a escola PPP, no município de Toritama-PE. 2021.....	84
Gráfico 6 – Porcentagem dos professores da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro que sabem quem foram os sujeitos ativos na participação da elaboração do PPP, no município de Toritama-PE. 2021.....	86
Gráfico 7 – Porcentagem dos professores da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro que considera ter na escola onde trabalha uma gestão democrática e humanizada, no município de Toritama-PE. 2021.....	90
Gráfico 8 – Habilidades do gestor para gerir com eficiência a Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro, no município de Toritama-PE. 2021.....	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CEB	Conselho de Educação Básica
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
FUNDEB	Fundo Nacional de Desenvolvimento e Valorização da Educação Básica
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
PPP	Projeto Político Pedagógico
ProBNCC	Programa de Apoio à Implementação da Base Nacional Comum Curricular
UNDIME	União dos Dirigentes Municipais de Educação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
UNICEF	Fundos das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

RESUMO	I
ABSTRACT	II
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	III
LISTA DE QUADROS	IV
LISTA DE GRÁFICOS	V
LISTA DE TABELAS	VI
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VII
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.1 Objetivo Geral	18
1.1.2 Objetivos Específicos	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 O PAPEL DA ESCOLA NA SOCIEDADE.....	19
2.2 GESTÃO EDUCACIONAL NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA.....	22
2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	24
2.4 GESTÃO HUMANIZADA NAS ESCOLAS.....	32
2.5 EDUCAÇÃO E HUMANIZAÇÃO: DOIS CONCEITOS INDISSOCIÁVEIS.....	35
2.6 O PAPEL DO GESTOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADA.....	37
2.7 A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO EDUCACIONAL.....	43
2.8 AGENTES MULTIDISCIPLINARES NA ESCOLA.....	45
3 MARCO METODOLÓGICO	48
3.1 TIPO DE PESQUISA	48
3.2 CARACTERIZANDO O CAMPO DA PESQUISA	49
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	50
3.4 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	50
3.5 TÉCNICA E ANÁLISE DOS DADOS	51
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	52
4.1 VISÃO DO GESTOR SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA.....	52
4.2 A ATUAÇÃO DAS COORDENADORAS PEDAGÓGICAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA.....	59
4.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES PERANTE OS DESAFIOS DE UMA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA.....	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
REFERENCIAS	102
ANEXO I – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA.....	112
ANEXO II – CARTA DE ANUÊNCIA.....	113
ANEXO III, IV e V – TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO	

(Gestor, Coordenadoras e Professores).....	114
ANEXO VI – TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE.....	120
APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO (Gestor).....	121
APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO (Coordenadoras).....	124
APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO (Professores).....	127

1 INTRODUÇÃO

A educação é um processo amplo que não se limita apenas à educação escolar, mas tem um papel indispensável no processo de ensino aprendizagem dos indivíduos para o desenvolvimento da cidadania plena e a consolidação da igualdade e oportunidade para todos. Saviani (1998) enfatiza que o fato do homem viver em sociedade, próprio da condição humana, faz com a educação seja desenvolvida. Conforme Saviani (2016, p.6) “a educação é inerente à sociedade, originando-se do mesmo processo que deu origem ao homem. Desde que o homem é homem ele vive em sociedade e se desenvolve pela mediação da educação”.

A escola é um espaço onde acontece a educação formal e sistematizada, tem como pressuposto favorecer o desenvolvimento das potencialidades cognitivas e psicossocial do educando, a princípio, e é veiculado o conhecimento, onde se forma o trabalhador do amanhã, o leitor e o escritor competente, além do indivíduo ético. É nela que ocorrem as relações não só dos alunos com os professores, mas também as relações ligadas ao ensino e a gestão, ao técnico e ao político, a sala de aula e ao sistema de ensino.

Sendo a escola o lugar formal da construção do conhecimento e valores, deve ser bem gerida em todos os aspectos para funcionar com êxito. O gestor deve visar o sucesso de sua instituição, pensando no progresso e na valorização de todos que fazem parte de sua equipe: alunos, professores, funcionários, pais e comunidade. Dessa forma poderá promover o principal objetivo da escola que é a aprendizagem dos alunos.

Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas que permitam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem sucedidos em suas aprendizagens (LIBÂNEO, 2003, p. 301-302).

A atuação do gestor na instituição de ensino é de extrema importância, uma vez que esse profissional é o responsável pela liderança, organização, monitoramento e avaliação de tudo que acontece na escola. A escola tem a cara do seu diretor, seu perfil descreve bem o que se passa na gestão escolar (LUCK, 2011). De acordo com Azevedo (2008, p.5) “a gestão escolar abrange três áreas que

funcionam interligadas de modo integrado: gestão pedagógica, gestão de recursos humanos e gestão administrativa”.

Gestão Escolar é diferente da Administração Escolar, pois trata dos recursos materiais e financeiros disponíveis para garantia da qualidade de ensino. A Gestão Escolar trabalha com a finalidade de dar significado aos recursos atribuídos e a forma como serão utilizados no processo da educação. Para um completo desenvolvimento educacional, o profissional responsável pela área deve observar as necessidades e particularidades de cada setor, promovendo uma melhor relação e desenvolvimento das atividades.

É preciso ter habilidades de gerenciamento em aspectos que vão do plano pedagógico até nas questões financeiras, ou seja, dar atenção à instituição como um todo, não apenas no foco de negócio, que é o ensino. Seu objetivo é orientar a busca de resultados e fortalecimento da liderança, motivando as equipes no alcance dos objetivos, além de enfatizar a qualidade do currículo por competências e promover estímulos à participação dos pais no processo de busca da excelência do ensino-aprendizagem.

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) Nº9394/96, as normas de gestão estão deliberadas da seguinte forma:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão normas de gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (BRASIL, 2010, p. 17).

Na Gestão Pedagógica transformar o ambiente educacional não é fácil, porém, é possível. Ao trabalhar na construção de uma educação continuada, o gestor trará a inovação adequada ao modo de ensinar e na missão da instituição. Desse modo, a Gestão Pedagógica é a base estrutural da instituição de ensino, pois é responsável por gerir a parte educativa ao estabelecer as diretrizes do ensino, metas a serem atingidas e os conteúdos das grades curriculares. Além disso, é função da área pedagógica acompanhar o desempenho dos alunos e dos professores, organizar a proposta pedagógica a ser seguida, treinar o corpo docente mediante o modelo de educação traçada, motivar o aluno a aprender e valorizar toda a equipe incentivando-os a manter a qualidade de ensino. O planejamento

pedagógico é o item número um na gestão escolar e, por isso, deve ser analisado anualmente e reformulado de acordo com as necessidades e com os resultados alcançados anteriormente.

A Gestão Administrativa comprometes-se com os custos do processo educacional e garante o uso correto dos recursos físicos e financeiros da instituição. Comprometendo-se assim, com a parte física (prédio e equipamentos que a escola possui) e com a parte institucional da escola (que são os direitos e deveres, as atividades da secretaria e a legislação escolar).

Já a gestão de recursos humanos preocupa-se com o relacionamento entre pais, alunos, comunidade, professores e pessoal administrativo, que deve ocorrer de forma a garantir o perfeito funcionamento da escola, contornando os problemas que surgirem e as questões de relacionamento humano.

Diante dessas três divisões, podemos presumir que é função do gestor escolar gestor alinhar os diversos setores de maneira que conversem entre si, estabelecendo metas e criando mecanismos de participação congruentes com a situação da instituição. As informações devem ser distribuídas por todas as equipes internas, para que todos os colaboradores possam visualizar os objetivos e metas, além do cumprimento delas.

Uma Gestão eficiente é o sonho de qualquer gestor, mas para que isso aconteça, é necessário gerir o tempo de forma gradual e harmoniosa, utilizando-o em procedimentos menos burocráticos e mais efetivos, e isso pode ser feito através do planejamento e controle das atividades desenvolvidas na instituição. Sabemos que todos os setores são agentes de melhoria, mas é função do diretor delegar e dar prioridades às tarefas que devem ser executadas, dentro do tempo que se tem.

Embora o bom aproveitamento do tempo seja algo primordial no âmbito da gestão, encontramos alguns impasses que acabam atrapalhando o bom desenvolvimento da mesma, como por exemplo, a falta de controle sobre a evasão escolar, ou mesmo, processos que dificultam a realização de matrículas e a excessiva burocratização de procedimentos que poderiam ser mais simples e rápidos, como veremos no próximo parágrafo, problemas como esses complicam o gerenciamento educacional, acarretando baixa conversão de alunos e erros sistemáticos que podem comprometer, também, as finanças da instituição.

Uma possível solução para esses impasses seria a automatização do sistema de gestão, é um processo árduo, mas que apresenta vantagens como: alternativas

que integram processos e departamentos, análises gerenciais e do desempenho educacional, motivação dos professores por terem seus processos mais automatizados; transparência de dados como frequência dos alunos e aceitação dos planos de aula; progressão dos processos institucionalizados. “Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo” (PARO, 2008, p. 130).

A gestão democrática propõe essa quebra de paradigmas presentes nas escolas, e certamente seria um grande agente modificador dessa rotinização escolar, pois daria voz e poder de mudança aos envolvidos no processo educativo, facilitando assim, a solução de muitos problemas citados acima. Sobre gestão democrática Silva (2017, p.16998) ressalta que,

[...] é contrária a concepção de autoritarismo, pois se expande para uma visão democrática, a fim de estimular os integrantes a terem a oportunidade de expressar suas habilidades e lideranças. Portanto, todos devem participar independente de onde se enquadra no organograma e/ou segmento da escola.

Diante disso, compreende-se que gestão democrática na educação é dever de todos, pois envolve a família, o governo, a sociedade, mas para que isso ocorra em conformidade, é necessário a participação de todos os envolvidos no processo educativo, voltado para um trabalho em equipe para que as atitudes sejam coletivas. Dessa forma, é preciso vivê-la dentro da rotina escolar, tornando esses mecanismos essenciais para este âmbito.

Para que essa gestão aconteça de verdade é preciso estabelecer, traçar, criar estratégias e mecanismos que favoreçam a aprendizagem de forma minimamente possível, portanto, estabelecer objetivos para o ensino, propor metas a ser atingido, elaborar conteúdos curriculares, e definir linhas de atuação em função dos objetivos e metas, acompanhar e avaliar o rendimento dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar e acompanhar, também, o cumprimento das metas, todo esse processo faz do gestor o pedagogo maior da escola, pois o diretor é sem dúvida “a autoridade máxima da escola e o responsável último por ela” (PARO, 2008, p.89).

A escolha do tema foi definida a partir desses levantamentos sobre gestão e a partir, também, da observação de Gil (2010), que fala sobre a importância do estudo de forma direta em concordância com as vivências materializadas numa ambiência

contextual onde haja o favorecimento profissional, técnico e acadêmico do pesquisador, além de possuir vinculação com a área temática do curso. Nesse sentido, é importante conhecer a percepção do professor sobre a gestão escolar, principalmente se esse processo ocorre de forma democrática e humanizada na escola que está estritamente relacionado tanto ao curso quanto à vida profissional da pesquisadora.

A temática também obedece ao proposto por Marconi; Lakatos (2011), no tocante à relação com um trabalho científico, ou seja, há possibilidades de desenvolvimento da pesquisa, com fundamentação teórica e campo de pesquisa, sendo possível ser desenvolvida em tempo hábil e é de interesse de profissionais em educação e da comunidade escolar como um todo.

Segundo Maciel (1992) apud Cabral Neto; Almeida (1997), a democratização das escolas públicas não é uma temática recente, ela vem sendo objeto de preocupação e de pesquisa desde os anos 1980, pois se trata de um debate movido pela luta de educadores e movimentos sociais em prol de um projeto de educação pública de qualidade. Como consequência dessa luta pela democratização, surgiu o princípio da gestão democrática escolar estabelecida na Constituição Federal (BRASIL, 1988, art. 206, Inciso VI). A partir desse momento, as instituições escolares de ensino público passaram a ter que realizar a democratização da gestão para contribuir com a melhoria do processo educacional e para a formação da cidadania.

O uso da expressão “condições de gestão democrática” tem relação com o fato de que os usuais procedimentos adotados nas escolas e redes públicas de ensino com vistas à constituição ou incremento da GD são, ao nosso ver, ferramentas. Isso significa que não é a existência de um ou vários desses procedimentos que garante o desenvolvimento democrático das escolas públicas (SOUZA, 2019, p.273)

A LDB (1996), Lei nº. 9.394/1996, estabeleceu, como um dos princípios da gestão democrática da educação a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, Art. 14, inciso I; II). Portanto, a gestão democrática supõe um modo de agir coletivamente, proporcionando aos participantes da sociedade local e escolar possibilidades para

realizar um plano de ação para reduzir ou resolver problemas existentes na instituição de ensino, contribuindo também para a realização do Projeto Político Pedagógico (PPP), de acordo com Libânio:

O projeto de pesquisa aqui apresentado é de grande relevância, pois busca compreender as ações e dificuldades no processo de construção da gestão democrática em escolas públicas de ensino fundamental, levando em consideração o espaço na qual está inserida e preservando os princípios que constituem a concepção democrática (2001, p. 102).

Muitas escolas se intitulam como sendo democráticas e humanizadas, porém poucos agentes envolvidos na educação sabem a conceituar esses termos. Além disso, existem muitos gestores que ainda são tradicionais e não envolvem a comunidade escolar na tomada de decisão, mesmo caracterizando sua gestão como sendo democrática e humanizada. Nesse contexto, surgiu o interesse de verificar se o gestor, as coordenadoras e os professores caracterizam a gestão da Escola Municipal Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro no Município de Toritama-PE como sendo democrática e humanizada. Para isso questiona-se: Será que os professores, coordenadoras e o gestor consideram a gestão da Escola Municipal Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro no Município de Toritama-PE como sendo democrática e humanizada? Qual a visão do gestor, coordenadoras e professores sobre gestão democrática e humanizada?

Para tanto, partiu-se das seguintes hipótese: A gestão escolar, para os professores e as coordenadoras, não adota práticas democráticas e humanizadas; O gestor escolar considera sua gestão como sendo democrática e humanizada; Os participantes da pesquisa tem conhecimento sobre a gestão democrática, mas não sabem caracterizar a gestão humanizada.

Muito se tem discutido e pesquisado sobre gestão democrática escolar, o que implica repensar a necessidade de trazer a temática para todos os espaços onde há professores com o propósito de refletirem sobre o processo de gestão em sua escola. Por outro lado, a expressão humanização em processos gerenciais tem ocupado presença em estudos de todos os segmentos produtivos e, portanto, cabe também à área da educação.

Mediante o exposto, essa pesquisa se justifica uma vez que contribui para os docentes, assim como os demais profissionais de educação tenham a oportunidade

de refletirem sobre como se dá o processo de gestão na unidade de ensino onde atuam. Para tanto, além da entrevista a ser desenvolvida, o embasamento teórico amplia o debate para identificar os tipos de gestão adotada na escola em que cada profissional atua e possibilidades de mudança na perspectiva da gestão democrática e humanizada.

Espera-se buscar caminhos que gerem reflexões acerca do papel da escola na sociedade de atual, como proporcionar aos profissionais da educação e ao educando um espaço de construção democrática a partir da realidade vigente na escola. Spósito (2002, p.55) pontua que “a gestão democrática deve ser instrumento de transformação das práticas escolares, não a sua reiteração”.

Discutir pontos de gestão de pessoas, na perspectiva da humanização do processo de gerenciamento no ambiente escolar, requer abordar os diversos tópicos referentes às habilidades e competências de um gestor, sem desconsiderar instrumentos de gerenciamento e demais elementos inerentes ao processo educacional.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar de que forma ocorre a gestão democrática e humanizadora na Escola Municipal Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro no Município de Toritama-PE.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Averiguar de que forma o gestor atuam para promover uma gestão democrática e humanizada;
- Identificar qual a percepção dos professores e das coordenadoras sobre a importância de uma gestão democrática e humanizada;
- Conferir os aspectos positivos e negativos da gestão escolar na Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro, sob a ótica dos professores, do gestor e das coordenadoras;

- Saber qual a concepção dos professores, do gestor e das coordenadoras em relação a atuação do gestor frente a uma gestão democrática e humanizada;
- Descrever a percepção dos participantes da pesquisa quanto a gestão democrática e humanizada.

2 REVISÃO LITERÁRIA

2.1 O PAPEL DA ESCOLA NA SOCIEDADE

A relevância da escola é indiscutível no que se refere à sociedade atual, porque além de ser incumbida de preparar o aluno cognitivamente para o mercado de trabalho é também uma grande aliada no que diz respeito à formação moral e social do aluno, já que, é o meio social mais frequentado pelos indivíduos, depois do âmbito familiar.

Para Tosta (2013, p. 8) “o âmbito familiar é o primeiro socializador de todo indivíduo”, pois é nele que o indivíduo irá vivenciar suas primeiras experiências de vida que irão contribuir, de forma significativa, para sua formação adulta. Crepaldi (2017, p.11737) ressalta a importância da família no processo de aprendizagem e afirma que:

A participação dos pais na vida da criança é essencial, e quando se estende até a escola, torna-se o processo de aprendizagem uma extensão daquilo que se iniciou em seu convívio familiar. Com essa participação dos pais no processo de ensino aprendizagem, a criança fica mais confiante, uma vez que percebe que todos se interessam por ela, e também porque passam a conhecer quais são as dificuldades e quais os conhecimentos que ela tem.

Na escola, a criança passa a conviver com o diferente, com pessoas diferentes, seja por raça, cor, etnia, religião ou cultura, ou seja, ela sai do restrito âmbito familiar para conviver com a sociedade como um todo. Santos (1992, p. 19) afirma que o conhecimento da escola não é comum, e sim sistematizado:

Independente das novas funções sociais que a escola assume, decorrentes da complexidade da sociedade atual, permanece a sua função precípua: socialização do saber sistematizado. A escola, como instituição social, não se encarrega daquele saber empírico, espontâneo, do senso comum, que surge da experiência cotidiana dos indivíduos. Este tipo de conhecimento é doxa e diz respeito a opinião, conseqüentemente não deve ser objeto de trabalho escolar. [...] o conhecimento que diz respeito à escola é episteme, é ciência, o conhecimento metódico, conhecimento sistematizado. Assim o papel da escola como instituição é precisamente o de socializar o saber sistematizado.

Para o autor supramencionado, a educação social da escola é consequência de uma necessidade atual advinda da complexidade de vida da sociedade e não uma prioridade da escola, a real e primeira prioridade da escola é o saber científico, a formação de conhecimento do aluno, logo, o papel da escola é o de socializar esse conhecimento, compartilhando-o com os seus indivíduos.

Em contrapartida, Moreira; Candau (2003) afirmam que a contribuição da escola não está apenas, e exclusivamente, relacionada ao saber científico, onde se visa à construção e desconstrução do conhecimento. Está relacionada também com a cultura, e esta por sua vez, possui um fator importante, pois é através dela que conhecemos a história, a cultura e a ideologia de um país, lugar, grupo ou sociedade. Com isso, aprendemos a respeitar o que é “diferente”, evitando atos de preconceitos. Nada mais é do que um meio educativo que prepara a criança para futuramente viver no mundo social adulto. Para Libâneo; Oliveira; Toschi (2009, p. 994):

A escola é uma organização em que tanto seus objetivos e resultados quanto seus processos e meios são relacionados com a formação humana, ganhando relevância, portanto, o fortalecimento das relações sociais, culturais e afetivas que nela têm lugar.

Percebemos, então, um embate teórico do que seria de fato o papel da escola, enquanto instituição, no qual Silva (2009) contribui ao afirmar que a educação é um meio pelo qual a sociedade molda o indivíduo, garantindo sua continuação histórica, já que o processo de escolarização dura por toda vida, assim, cada sociedade é capaz de moldar seus indivíduos a partir de seus interesses particulares, com o intuito de repassar seus valores, saberes e interpretações de mundo.

A escola é um ambiente diversificado de desenvolvimento e aprendizagem, isto é, um local que reúne diversidade de conhecimentos, atividades, regras e valores, sendo rodeado por conflitos, problemas e diferenças (MAHONEY, 2002). Segundo Rego (2003) esse espaço físico, psicológico, social e cultural é o local onde os aprendentes conferem o seu desenvolvimento global, mediante as atividades planejadas e realizadas no âmbito escolar e fora dele (REGO, 2003).

Se formos analisar a problemática por uma visão legal, percebemos que a educação é um direito que está garantido na Constituição Federal Brasileira, desde 1988, no artigo 205, que diz: “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade [...]” (BRASIL, 1988, s/p). Por ser um direito garantido a todos, a educação possui suas leis e diretrizes que garantem o acesso permanência do educando na escola, com aporte na Constituição Federal de 1988, na Lei Federal 8069/90 - Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - 9.394/96), aqui, já vemos que a lei garante tanto a preparação do cidadão para o trabalho quanto para o exercício da cidadania e participação social. De acordo com o Estatuto da Criança e Adolescente (2009):

Art.53. A criança e o adolescente têm direito à educação, visando o pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania, e qualificação para o trabalho, assegurando-lhes:

- I. igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II. direito de ser respeitado por seus educadores;
- III. direito de contestar critérios avaliativos, podendo recorrer às instâncias escolares superiores;
- IV. direito de organização e participação em entidades estudantis;
- V. acesso à escola pública e gratuita próxima de sua residência (BRASIL, 1990, s/p)

Para garantir os direitos dos cidadãos, o estado criou o mecanismo de políticas públicas, nesse caso mais específico da educação, foi instituída a política pública de educação. Segundo SERAE/MG (2008, s/p):

as Políticas Públicas são a totalidade de ações, metas e planos que os governos (nacionais, estaduais ou municipais) traçam para alcançar o bem estar da sociedade e o interesse público. É o resultado da competição entre os diversos grupos ou segmentos da sociedade que buscam defender ou garantir seus interesses.

Para Freitas (2011) cabe à escola formar cidadãos críticos, reflexivos, conscientes de seus direitos e deveres, tornando-se aptos a contribuir para a construção e/ou desconstrução de uma sociedade visando à igualdade e justiça. Entretanto, sua função não está apenas em proporcionar a simples transmissão do conhecimento, mas também o compromisso social. Preocupa-se também em prover

a capacidade do aluno de buscar informações segundo as exigências de seu campo profissional ou conforme as necessidades de seu desenvolvimento individual e social. A autora ainda afirma que a escola precisa:

A cada momento fazer o aluno pensar, refletir, analisar, sintetizar, criticar, criar, classificar, tirar conclusões, estabelecer relações, argumentar, avaliar, justificar, etc. Para isto é preciso que os professores trabalhem com metodologias participativas, desafiadoras, problematizando os conteúdos e estimulando o aluno a pensar, a formular hipóteses, a descobrir, a falar, a questionar, a colocar suas opiniões, suas divergências e dúvidas, a trocar informações com o grupo de colegas, defendendo e argumentando seu ponto de vista (FREITAS, 2011, s/p).

Viera et al. (2010) também afirma que a escola é um lugar que visa a inserção social por meio das relações interpessoais e coletivas, com o intuito de que o indivíduo possa enfrentar os conflitos do dia a dia, garantindo-lhes assim, uma estrutura básica de conhecimento e cultura, que melhorem o âmbito social.

Embora seja essencial na vida dos indivíduos, seja como formadora cognitiva ou social, sabemos que a escola ainda não é um espaço perfeito, ainda existe nela alguns empasses e problemas que devem ser resolvidos para que a mesma atenda a nossa atual demanda social, pensando nisso, iremos agora, a partir de estudos sociológicos, entender melhor de quais demandas falamos.

2.2 GESTÃO EDUCACIONAL NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Na era do conhecimento em que a vida social acontece e avança continuamente, conhecimentos se acumulam e muitos se tornam obsoletos. Modelos de gestão e formas de gerir pessoas também se tornam ultrapassadas e carecem se atualizar. De acordo com Müller; Fossatti (2015) tende ao sucesso uma gestão que possibilite o envolvimento de todos os atores sociais na construção do projeto educativo. Sobre isto concordam Mocarzel; Najjar (2017, p. 1835) ao escreverem que “a qualidade deve ser a busca incessante de novas e melhores maneiras de educar: seja melhorando a estrutura física da escola, seja transformando o modelo de gestão, seja qualificando os professores, seja reestruturando a sistemática de ensino”, uma vez que a qualidade da educação está a serviço da sociedade.

Encontramos em Farias (2014) que na atualidade existe um apagão de líderes em diversos segmentos de nossa sociedade, e menciona ainda a falta de competências essenciais ao líder. De acordo com o que escreve esta autora “faltam gestores capacitados para assumir a responsabilidade de desempenhar com excelência as demandas de autodesenvolvimento e de desenvolvimento de suas equipes” (FARIAS, 2014, p. 23).

Esta competitividade que chega à educação provoca grandes e irrecuperáveis perdas do que é essencial à mesma, a formação humana, que ancora-se em competências sociais, as quais conforme Nussbaum (2015, p. 7) são “competências decisivas para o bem-estar interno de qualquer democracia e para a criação de uma cultura mundial generosa, capaz de tratar, de maneira construtiva, dos problemas mais prementes do mundo”.

Libâneo (2004, p. 90) afirma que “nas escolas ainda vigoram formas de gestão centralizadoras, burocráticas e inibidoras da participação. É preciso mudar mentalidades, saber como introduzir inovações e como são instituídas novas práticas”. Contudo entendemos que nas organizações deve haver um consenso conduzido por um líder ou, alguém que, em última instância determine um posicionamento, dê uma direção ao grupo ou instituição, conforme se fizer necessário. Figueroa (2017, p. 195) afirma que “tem sido o amplo crescimento das dinâmicas e práticas sociais, o gerador das demandas que as instituições universitárias enfrentam hoje em dia”. Estas demandas alcançam todas as instituições e solicitam respostas.

Procurarmos delinear o perfil do gestor educacional baseado em competências de humanização, acreditamos estar alinhados com a orientação do Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014), no tocante a meta 19 que trata da gestão educacional e refere que a mesma deve ser democrática, associada a critérios de mérito e desempenho, bem como à consulta pública à comunidade escolar. Para além da realidade brasileira, encontramos no mundo globalizado, segundo Valenzuela; Abdala Duarte (2017, p. 205) que “a educação cada vez mais se mostra como o principal fator de desenvolvimento dos grupos sociais, quer dizer, do desenvolvimento social, político, econômico e tecnológico”.

Sobre tensões na administração educacional abordam Torres; Lima (2017), escrevem sobre a oposição entre as abordagens prescritivas e normativistas, preocupadas com as fórmulas de bem organizar e gerir a escola, e as abordagens

de pendor analítico e interpretativo, focadas na compreensão dos processos e dinâmicas sócio organizacionais. Para os autores é difícil o diálogo entre as duas perspectivas, havendo “incipiente reflexividade no interior de cada uma delas, não tem favorecido o aprofundamento, o alargamento e a reconceitualização do campo da administração educacional” (TORRES; LIMA, 2017, p. 30).

Certamente é correto querer crescer e realizar-se profissionalmente, preocupar-se e ocupar-se do bem-estar próprio e da família, mas um bem-estar apenas material e financeiro leva a um reducionismo onde impera o ter, o fazer, nos encontramos então com o que afirma Gaulejac (2014, p. 191):

A gestão de si mesmo torna-se um imperativo que se exprime pela inflação galopante de obras que lhe são consagradas: melhor pilotar sua vida, tornar-se a si mesmo, ganhar em eficácia, emergência de técnicas de gestão da subjetividade que mobilizam o indivíduo, do lado da autonomia, da autoestima, do reforço narcísico, da reflexividade, canalizando totalmente os investimentos psíquicos para objetivos de rentabilidade e de desempenho.

Para tanto, a gestão democrática voltada para a sociedade contemporânea deve se tornar uma realidade nas instituições de ensino, na qual a comunidade deve estar presente, propondo mudanças e participando de todas as ações e decisões.

2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA

De acordo com os estudos de Marques (2007, p.27), verifica-se que a partir de 1995, no âmbito a política educacional, “[...] começam a ser implantadas diretrizes no sentido de democratizar o sistema escolar e a gestão das escolas”. Para esta autora, a gestão democrática pode possibilitar a construção de uma escola pública de qualidade, constituindo-se assim espaço de vivência e aprendizado. Assim, Marques (2007, p.27) afirma que:

[...] a gestão democrática no sistema educacional público abre possibilidades para que se construa uma escola pública de qualidade, que atenda aos interesses da maioria da população brasileira, além de representar uma possibilidade de vivência e aprendizado da democracia, podendo, portanto, tomar um sentido diferenciado do proposto pelos fazedores de política.

No Brasil, a Gestão Democrática escolar está amparada em vários documentos legais, como a Constituição Federativa de 1988 (CF), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/9394/96). A referida expressa como princípio, “a gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e das legislações dos sistemas de ensino” (Art. 3º, inc. VIII) e ainda define a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em Conselho de escola ou equivalente” (Art. 15, inc. I e II).

A Gestão Democrática, também está garantida no Plano de Educação Nacional (PNE), promulgado em 2001, no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), lançado em 2007 pela Presidência da República, e no Plano Nacional de Educação (PNE/2011-2020), em tramitação no Congresso Nacional brasileiro. Estes documentos ressaltam a importância da gestão democrática como um dos princípios orientadores da educação brasileira para as instituições públicas escolares, na tentativa de garantir não só o acesso dos estudantes à escola pública, mas também, fazer com que eles aí permaneçam e tenham uma educação básica de qualidade.

Para Castro (2009), a gestão democrática deve ser entendida como um espaço de descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições escolares. Assim, vê-se que, a questão da participação constitui um elemento essencial e basilar na construção efetiva da gestão democrática escolar, como forma de superação do caráter centralizador, hierárquico e autoritário que imperou na escola pública ao longo dos anos. Trata-se de resgatar o caráter público da administração escolar, para garantir a participação e a autonomia nas escolas públicas. Portanto, deve estender-se igualmente aos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos da escola como um todo.

De acordo com Luck (2006, p.35) a “gestão democrática possibilita a melhoria da qualidade da educação e, nesse sentido, a qualidade deve ser negociada, participativa, auto-reflexiva, contextual/plural, processual e transformadora, sendo, portanto, uma transação. Na gestão escolar democrática permitem-se abrir a escola à participação dos sujeitos escolares, não perdendo de vista as metas educacionais, além de estar em sintonia com as mudanças sociais e a realidade da comunidade escolar. Assim, para superar práticas pedagógicas ditatoriais concordamos com Spósito (2002, p.55) ao conceber a gestão democrática, “um instrumento de transformação das práticas escolares” [...]. Este é o seu maior desafio, pois

envolverá, necessariamente, a formulação de um novo projeto pedagógico. A abertura dos portões e muros escolares deve estar acompanhada da nova proposta pedagógica que a exige. Se as escolas não estiverem predispostas a essa mudança, a gestão e a melhoria da qualidade serão expressões de qualquer conteúdo substantivo.

Assim, a sua implementação constitui-se no envolvimento crítico, coletivo e participativo da comunidade escolar (o gestor, especialistas, alunos, pais, professores e funcionários), tanto na gestão como na construção da proposta pedagógica, comprometida e afinada com a formação integral dos estudantes e a democratização do espaço público escolar.

Neste sentido, estamos acordes com Santiago (2012, p.99), que indica que se tenha “[...] compreensão que a organização da escola é um trabalho do coletivo de trabalhadores da educação e de interessados na educação escolar”. Para Silva (2011), igualmente reforça nessa perspectiva de gestão, o cotidiano da escola deve ser discutido e refletido coletivamente, em que todos devem participar e assumir sua parte no projeto educativo, com compromisso, responsabilidade e afetividade.

Com isso a CF de 1988, hoje já reformulada, cria um espaço de vivência democrática e de gestão participativa. A LDBEN (Lei nº 9.394/1996) toma para si a atribuição de regulamentar parte dos dispositivos constitucionais, reafirmando o princípio da gestão democrática no artigo 14.

Art. 14º. 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.

Mesmo que a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional seja oficial, precisa-se que todos os segmentos da escola se engajem num trabalho coletivo, partindo do diálogo entre todos que formam a comunidade escolar. De acordo com Ferreira, a escola enfrenta muitas dificuldades ao construir sua autonomia. Ela cita Gadotti; Romão (1997) que analisam essas limitações:

a) a nossa pouca experiência democrática; b) a mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de planejar e governar e que considera o povo incapaz de exercer o governo ou

de participar de um planejamento coletivo em todas as suas faces; c) a própria estrutura de nosso sistema educacional que é vertical; d) o autoritarismo que impregnou nossa prática educacional; e) o tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política no campo educacional. (GADOTTI; ROMÃO, 1997, p.36 apud FERREIRA, 2006).

Diante das limitações acima citadas, precisa-se lutar para superá-las, visando sempre a construção de uma sociedade cada vez mais justa e solidária. A gestão da educação, segundo Ferreira, atravessa hoje, em muitos países do mundo, uma fase de profunda transformação. Essa transformação se traduz em diferentes medidas, que têm por objetivo: alargar e redefinir o conceito de escola; reconhecer e reforçar a sua autonomia; promover a associação entre as escolas e a sua integração em territórios educativos mais vastos; adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes.

Este processo de reforço da autonomia, entretanto, desenvolve-se num contexto mais amplo de medidas de política educacional que, em vários países do mundo, procuram resolver a crise de governabilidade do sistema de ensino ensejada pelas políticas neoliberais e pela política do Estado mínimo. (FERREIRA, 2006, p.25).

A gestão democrática da educação é uma exigência para que a escola cumpra sua função educativa. Wittmann (2004) diz que o crescimento desta exigência decorre da própria essencialidade do trabalho pedagógico e do contexto histórico no qual a educação se realiza. A exigência do caráter democrático da gestão escolar decorre de três fatores: 1 - da especificidade de educação escolar; 2 - do atual estágio do contexto histórico, especialmente; a) da nova configuração do mundo do trabalho; b) da nova base das relações na sociedade do conhecimento; 3 - do próprio trabalho pedagógico. Esses fatores unem o espaço social da escola com a evolução do processo produtivo e da base das relações entre as pessoas, tornando possível uma gestão educativa.

Para Wittmann (2004), as pessoas devem construir estruturas mentais avançadas para poder construir conhecimento e elaborar projetos de intervenção. Ele nos diz que o Projeto Político Pedagógico da escola é a proposta da contribuição especializada da escola na formação de pessoas. Nesse sentido, Ferreira (2006) explica que, se o projeto é meta e se a função social da escola é formar cidadão,

através do processo de transmissão/assimilação do conhecimento acumulado e produzido pela humanidade ao longo do processo histórico e, compreendendo que a escola forma um sujeito para uma determinada sociedade, percebe-se que o projeto que se constrói na escola é um projeto que é político porque forma o cidadão e é pedagógico porque se rege pelas ciências da educação e as decorrentes formas metodológicas de fazer pedagogia. Constitui-se em algo para ser projetado em função de um futuro fazer na escola, que é um fazer humano, de gente humana, objetivando torná-los mais humanos.

Cabe ao gestor escolar a difícil tarefa de instigar toda a comunidade escolar para ser co-responsáveis pelo traçado deste projeto culminando em um processo participativo de decisões e na autonomia da escola e na solidariedade de todos os envolvidos no processo.

Para alcançar tal fim necessita-se de um trabalho compartilhado pela equipe escolar, uma contínua construção e reconstrução coletiva. Assim concebido, o projeto pedagógico traduz valores do grupo, intenções, objetivos compartilhados, estabelecendo prioridades, definindo caminhos, sendo um eixo condutor do trabalho da escola, esculpindo-lhe uma feição própria. Para isso, Ferreira diz que há que levar a sério as realidades do desenvolvimento do currículo, do ensino, da avaliação e da vida dos estudantes e dos professores que participam, cooperam para que as escolas realmente funcionem. Dizer que as pessoas estão comprometidas com estas questões pode parecer uma reafirmação do óbvio, mas é necessário cultivar este compromisso e desenvolver essa cultura do “nós”, para que se possa, efetivamente, construir uma gestão democrática na escola.

No contexto sócio histórico, Wittmann (2004) diz que é de fundamental importância o adensamento das atividades teórico-práticas na educação. Em especial, é fundamental que os profissionais da educação, aqueles que fazem e pensam a educação de cada dia, mantenham e fundamentem as críticas e reinventem utopias como bases da construção do novo, no processo de emancipação sócio antropológica. Este processo exigido em tempos de profundas e aceleradas mudanças demanda compartilhamento e corresponsabilidade.

A gestão democrática da educação tem base legal na legislação, pois a Constituição Federal no artigo 206, inciso VI, estabelece.

Art. 206 - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência

na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV-gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei (grifo nosso); VII - garantia de padrão de qualidade; VIII – piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação pública, nos termos da lei federal. (BRASIL, 1988, s/p).

A escola democrática demanda da participação coletiva e da democratização da sua gestão, o que é resultante de uma evolução histórica da sociedade, cuja contemporaneidade representa significativas mudanças, que vem de um processo de transformação que exige um constante recriar e reinventar das práticas.

A escola (democrática e descentralizada) permite que educadores reencontrem e reconstruam o sentido e o prazer de educar; permite a construção de uma nova educação, gerada no interior das escolas, que ressignificando o ato educativo pedagógico; e a produção de novos conhecimentos sobre o aprender e sobre a sala de aula, que, inclusive, gerando ricas terminologias, como, por exemplo, “ensinarem”, “aprendência”, “ecologia cognitiva” e “sociedade aprendente”, entre outras (WITTMANN, 2000).

Gestão e administração escolar são exercícios diferenciados, pois não se pode entender a gestão democrática do ensino se a concepção adotada ainda é aquela que se refere à administração escolar. De acordo com Bacelar (2008) a gestão escolar relaciona-se com as atividades do âmbito da escola e toda a sua esfera de abrangência. Nesse sentido, a política educacional está direcionada para a gestão educacional, assim como a proposta pedagógica situa-se diretamente na gestão escolar.

A gestão escolar democrática e descentralizada, prevista pela Constituição Federal de 1988, ganhou legislação própria com a promulgação da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDB, cuja redação pautada no princípio democrático do ensino público, descreve a escola como uma instituição autônoma “formadora de um corpo de entendimentos, estabelecidos através do consenso interno”, gerada pela própria comunidade escolar, mediante a participação de diretores, pais, professores, funcionários e alunos, vinculando a construção social de novas realidades à cultura local (BOTLER, 2003, p. 121).

A LDB em seu artigo 3º, inciso VIII, que o ensino será ministrado com base no princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”, entre outros; mediante a “participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica” e a “participação das comunidades escolar e local, em conselhos escolares ou equivalentes” (art. 14º, incisos I e II); mediação ao fato de que serão assegurados “às escolas progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira” por parte dos “sistemas de ensino” (art. 15º.) (BRASIL, 1996).

As referências da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96) à gestão democrática aparecem nos seguintes artigos:

- Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
 - II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
 - III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
 - IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
 - V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 - VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 - VII - valorização do profissional da educação escolar;
 - VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
 - IX - garantia de padrão de qualidade;
 - X - valorização da experiência extra-escolar;
 - XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
- 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. 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. (BRASIL, 1996, s/p)

Segundo Luck (2006, p.36) “(...) a concepção de gestão supera a de administração, e não a substitui”. Neste sentido, a gestão democrática da educação não deve ser tomada como sinônimo de administração pelo sistema educacional. Pode-se, então, tomar a incorporação da gestão democrática da educação enquanto

(...) conquista parcial, na medida em que teve sua abrangência limitada [ao ensino público] e sua operacionalização delegada à regulamentações futuras, o que significou que sua aplicabilidade foi protelada [aos documentos específicos como, neste caso, a LDB e o PNE] (ADRIÃO; CAMARGO, 2002, p.74).

Para Silva (2007, p. 3), a gestão escolar, dentro da perspectiva democrática, “passa pela democratização da escola e por sua natureza social, não se restringindo exclusivamente aos processos transparentes e democráticos ligados à função administrativa”. Dessa forma, a gestão escolar engloba a dimensão interna, que contempla os “processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, político e administrativo” e a dimensão externa relacionada com a função social da escola, no “sentido de divulgar o conhecimento produzido e sua socialização”.

A gestão democrática pode ser compreendida como um conjunto de instrumentos formais e de práticas sociais, que, articulados, conseguem originar uma escola mais democrática. Para Luce; Medeiros (2004, p.5), ela corresponde à:

[...] conjunção entre instrumentos formais – eleição de direção, conselho escolar, descentralização financeira – e práticas efetivas de participação, que conferem a cada escola sua singularidade, articuladas em um sistema de ensino que igualmente promova a participação nas políticas educacionais mais amplas.

Os mecanismos legais não, necessariamente, desenvolvem as práticas democráticas, ao mesmo tempo em que se argumenta que a presença desses mecanismos pode ser fundamental para o acréscimo da participação dos vários atores do âmbito escolar nos trâmites de gestão. Sobre essa discussão é necessário ressaltar que:

[...] a gestão democrática é um processo em constante construção, que tem na sala de aula seu embrião, oportunidade primeira de vivência democrática do aluno, professor, dos pais, da direção e dos funcionários. Trata-se de um processo que se faz no dia-a-dia da escola. Por mais que esteja posta na Lei, se não houver pessoas preparadas para o seu exercício, ela não acontecerá na prática (SCHUCH, 2007, p.56).

Para Garcia (2017, p. 172) “há uma crença generalizada na possibilidade de estabelecimento da gestão democrática da educação e da escola dentro da ordem do capital”. Deste modo, lembramos a relação que podemos e precisamos estabelecer com a educação, onde inclusive, poderemos resgatar saídas para encontrar o equilíbrio entre o que até aqui delineamos.

A gestão da escola não é pronta e acabada, ela precisa construir e reconstruir sua própria política de gestão (ABDIAN; ANDRADE; PARRO, 2017). Aos gestores é imprescindível, conforme Barbora; Arruda; Melo (2017, p. 299), “repensar suas ações em sala de aula e em sua postura profissional, de modo a compreender os processos envolvidos nas inovações de gestão pedagógica, administrativa, financeira e curricular”.

Libâneo (2004, p. 89), quando diz que “Liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de objetivos”. A Lei de Diretrizes e Bases, LDB nº 9.394/96 configura um marco relevante à gestão escolar, relacionando-a aos princípios da democratização e descentralização.

As condições de gestão democrática nas escolas públicas de ensino fundamental no Brasil estão em processo de desenvolvimento. O desenvolvimento do ambiente democrático foi a variável de maior crescimento, indicando que docentes e gestores escolares estão produzindo condições mais horizontais para o diálogo e para a lida com os conflitos e problemas do cotidiano escolar (Souza, 2019, p.286).

No obstante, é através da gestão democrática que podemos entrever melhorias na qualidade da convivência humana, seja na cultura do povo e na sua história comum. Dessa forma, é preciso a participação da comunidade em geral, mantendo o diálogo e a plena participação no ambiente escolar.

2.4 A GESTÃO HUMANIZADA NAS ESCOLAS

Quanto à gestão escolar, essa pode ser entendida da compreensão primeira do que seja gestão. Para Lück (2014b, p. 35),

Gestão é processo de mobilização e articulação do esforço de pessoas, coletivamente organizadas, de modo a promoverem objetivos comuns, envolvendo

a articulação e integração de diferentes elementos necessários a essa realização, inclusive a resolução de impasses, dificuldades e tensões relacionadas comumente a esse processo e esforço.

Por essa concepção, no que tange à escola, essa gestão não só mobiliza com fins de alcançar objetivos comuns. Além desse reducionismo, há a observação de uma gestão que articula pessoas dentro de um espaço organizacional. Ainda segundo a autora, “O conceito de gestão tem como pressuposto o entendimento de que são as pessoas que promovem transformações e realizações [...]” (LÜCK, 2014b, p. 35).

Nóvoa (1999, p.16) postula que “As escolas são instituições de um tipo muito particular, que não podem ser pensadas como uma fábrica ou oficina qualquer: a educação não tolera a simplificação do humano [...]”. Portanto, pensar a gestão escolar que proponha e defenda a educação em direitos humanos pressupõe que essa gestão compreenda, em primeiro lugar, o seu papel como promotora de ações norteadoras de um projeto educativo que envolva a educação em direitos humanos (MIRA, 2017).

Para Lück (2012), a gestão em si pressupõe a participação e um trabalho realizado a partir dos sujeitos e para os sujeitos. A gestão escolar, portanto, torna-se, por sua gênese, responsável pela escola no seu todo. Tendo como ponto de partida as articulações necessárias à vida escolar, os sujeitos educativos podem ser estimulados ou cercados em seus direitos. Por essas observações, é possível entender a escola a partir de sua gestão. Portanto, cabe dizer que para um projeto educativo que promova os direitos humanos e, assim, contribua para o exercício pleno da cidadania de seus sujeitos, importa que a gestão exerça a liderança consciente de sua atuação. Por liderança, tomamos a defendida por Lück (2014^a, p.37), de “uma expressão emergente em processos socioculturais altamente dinâmicos [...]”. A referida autora aprofunda a conceituação do termo, a partir da escola:

Liderança é, pois, um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupal no seu contexto, superando ambiguidades, contradições, tensões, dilemas que necessitam ser mediados à luz de objetivos organizacionais elevados. (LÜCK, 2014, p. 37).

Observamos, ainda, a concepção de uma gestão escolar humanizadora, que entende e sustenta que “o papel da escola e de seus professores é o de promover a aprendizagem dos alunos, de modo que estes possam atuar segundo o espírito da cidadania [...]” (LÜCK, 2014b, p 37).

Nesse aspecto, o a gestão escolar necessita garantir que esse processo seja assumido pelo engajamento. Ser liderança atuante demanda vontade política à luz da compreensão dos processos e necessidades dos sujeitos educativos. Tendo por premissa que a educação em direitos humanos é papel da escola, a gestão escolar concentrará esforços em sua promoção. Assim, a gestão escolar contribuirá para a formação de seres humanos sujeitos de sua cidadania, conscientes de que os direitos humanos são de todos e que sua observância e o respeito por eles podem possibilitar o desenvolvimento de uma sociedade mais tolerante e para isso,

esperamos que a educação seja de fato um processo de humanização, é preciso que ela se torne mediação que viabilize, que invista na implementação dessas mediações mais básicas, contribuindo para que elas se efetivem em suas condições objetivas reais. Ora, esse processo não é automático, não é decorrência mecânica da vida da espécie. É verdade que ao superar a transitividade do instinto e com a ela a univocidade das respostas às situações problemáticas, a espécie humana ganha em flexibilidade mas, ao mesmo tempo, torna-se vítima fácil das forças alienantes, uma vez que todas as mediações são ambivalentes: ao mesmo tempo que constituem o lugar da personalização, constituem igualmente o lugar da desumanização, da despersonalização. (SEVERINO, 2013, p.47)

A educação para a humanização ocorre quando agimos de acordo com princípios éticos responsáveis, propondo ações interventivas nesta perspectiva. Assim, pode-se considerar a humanização da educação como processo que se viabiliza quando acontece um engajamento de todos educadores, por meio de ações diárias nas escolas, nas aulas, nas intervenções pedagógicas, com vistas a promover os princípios da igualdade, da convivência harmoniosa a partir do respeito mútuo, da solidariedade, para a promoção de um Ser mais Humano, isto é, possibilitar relações mais humanizadas.

O estudo desta temática “Humanização” torna-se relevante em um momento em que o cenário educacional passa por intensas e complexas situações,

como a violência, falta de perspectivas em relação ao futuro, não só por parte da maioria dos alunos como também de grande parte dos educadores, que se desencantam com a profissão diante de tantas dificuldades, consequentemente ocorrendo o pouco aprofundamento nos conteúdos historicamente produzidos. Todas as dificuldades encontradas, tanto por docentes como por discentes, podem ser amenizadas utilizando-se estratégias de ações humanizadoras.

Segundo Severino (2006), a formação é processo do voltado ao desenvolvimento humano, levando em consideração a sua cultura. Sendo assim, nossa função de educadores é formar pessoas cada vez mais humanizadas, isto é, com atitudes que demonstram esta humanização, cada dia mais ausente na nossa sociedade. Estes conhecimentos subsidiarão o planejamento de ações viáveis de serem realizadas, considerando o aluno em suas especificidades, de modo a contribuir para que o estudante goste cada vez mais da escola, sinta vontade de aprender e leve isso para o seu crescimento como aluno e cidadão de direitos e deveres. Segundo Saviani,

[...] o trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens. Assim, o objeto da educação diz respeito, de um lado, à identificação dos elementos culturais que precisam ser assimilados pelos indivíduos da espécie humana para que eles se tornem humanos e, de outro lado e concomitantemente, à descoberta das formas mais adequadas para atingir esse objetivo (SAVIANI, 1992, p.21).

Desta forma, para se desenvolver uma prática educativa humanizadora, é fundamental que se organizem os meios para se chegar ao objetivo do trabalho educativo, ou seja, é preciso planejar os conteúdos, os espaços e os procedimentos mais adequados.

2.5 EDUCAÇÃO E HUMANIZAÇÃO: DOIS CONCEITOS INDISSOCIÁVEIS

Quando falamos em educação sabemos que estamos tratando de um conceito com sentido muito amplo, pois esta pode acontecer de várias formas e em diferentes contextos, mas algo determinante para a educação é humanização que ela proporciona, que se faz presente a toda educação seja ela formal ou informal.

Assim entendemos que a educação é processo de humanização, pois, por meio dela ocorre a transmissão de valores humanos, culturais e também político, mas não podemos desconsiderar os diferentes contextos culturais e históricos que os sujeitos envolvidos no planejamento de ações educativas estão inseridos; em que não se pense apenas na transmissão de conteúdos e métodos sem sentido e sim com características que considere que educadores e educandos em sua totalidade isto é são pessoas com sentimentos, histórias de vidas, sonhos, medos e esperanças.

A educação é um processo de condução da criança de um estado de dependência protetora e precária, para a responsabilidade. A criança poderia ser definida como um ser de pulsão imediata, protegida pelo adulto benevolente, defendido do mundo natural externo e dos conflitos interiores. Mas o homem não pode continuar eternamente criança, ele deve mais cedo ou mais tarde, enfrentar os desafios da vida adulta (SILVA, 2011, p.53).

Partindo do princípio de que estamos em constante construção enquanto seres humanos, temos também que repensar e replanejar nossas práticas sempre, e refletir se estamos propiciando a formação humana a que nos propomos. Ao final dos encontros dos Grupos de Estudos cada participante redigiu um texto em que destacou os limites e possibilidades de se realizar um ensino uma formação de um ser mais humanizado, neste espaço segue abaixo a compreensão de Guimarães; Bersanetti.

Assim entendemos que a educação é processo de humanização, pois, por meio dela ocorre a transmissão de valores humanos, culturais e também político, mas não podemos desconsiderar os diferentes contextos culturais e históricos que os sujeitos envolvidos no planejamento de ações educativas estão inseridos; em que não se pense apenas na transmissão de conteúdos e métodos sem sentido e sim com características que considere que educadores e educandos em sua totalidade isto é são pessoas com sentimentos, histórias de vidas, sonhos, medos e esperanças (GUIMARÃES; BERSANETTI, 2014, p.13)

O professor como articulador de ações humanizadas tem papel fundamental, pois o verdadeiro educador deve ouvir seus alunos, suas histórias, procurando, sempre, compreender a essência humana. Deve procurar agir de forma sensível para que venha tornar o ensino humanizado.

O processo educativo é humanizador na medida em que permite que os seres humanos desenvolvam sua capacidade ontológica. Se o Homem é ser social, portanto, ao mesmo tempo, natureza e cultura, toda ampla dimensão não natural deve ser adquirida nas relações sociais. Assim, é possível inferir que o homem aprende a ser homem a partir das relações em que está posto. Por conseguinte, pode-se entender que a educação é constitutiva do ser humano e a prática social passa a determinar a forma como a dimensão natural acontece (BORGES, 2010, p.110).

É preciso respeitar as diferenças, quebrar preconceitos, estimular a generosidade, o acolhimento. Diante dessa realidade que não permite mais injustiças e, dessa forma, é preciso mudanças de atitudes, e novas estratégias de ação, colaborando para uma educação inclusiva mais humanizada. Um fator primordial é criar espaços para discussão em que a afetividade seja valorizada.

Para alcançar uma educação inclusiva e humanizada, no sentido de contribuir para a superação de ações discriminatórias, desiguais e excludentes, é fundamental conhecimentos acadêmicos específicos e humanizados. Atender às necessidades educacionais, requer respeito à individualidade do outro, às especificidades de cada estudante com deficiência sensorial, física ou intelectual (GUIMARÃES; BERSANETTI, 2014).

Tais garantias de direitos envolvem, nesses casos, o acreditar no outro, a valorização das potencialidades humanas. Perceber o outro de forma humanizada permite, portanto, convivências amistosas e a construção de um ambiente onde todos são respeitados.

Acredita-se que a política de humanização, precisa ser considerada uma construção coletiva que acontece a partir da identificação das potencialidades, necessidades, interesses e desejos dos sujeitos envolvidos, bem como da criação de redes interativas, participativas e solidárias entre as várias instituições da educação. Compreende-se que, como política, que ela deve traduzir princípios e modos de operar o conjunto das relações entre todos, entre os diferentes profissionais e serviços da educação (AQUINO, 2015, p.6).

A humanização tem se constituído em uma temática central na atualidade, configurando um dos elementos que pode permitir o resgate do cuidado ao indivíduo que vivencia o estar saudável e o estar doente e a sua família. Isso porque, ao longo dos tempos, a formação de profissionais e a organização dos serviços de saúde têm privilegiado e priorizado, sobretudo em virtude do paradigma cartesiano, o

conhecimento parcelar e especializado, a supremacia do poder médico, a valorização da técnica e da destreza manual e a visão do ser humano como máquina (DESLANDES, 2005).

Tendo em vista este contexto, o Ministério da Saúde elaborou o PNHAH, visando, dentre outras questões, humanizar a assistência hospitalar pública prestada aos pacientes, assim como aprimorar as relações existentes entre usuários e profissionais, entre os profissionais, e entre o hospital e a comunidade, com vistas a melhorar a qualidade e a eficácia dos serviços prestados (BRASIL, 2001).

Humanizar é educar para os novos desafios do homem contemporâneo, perante o mundo, a si mesmo e o outro que precisa se conhecer e conviver em meio à diversidade, ao internalizar profundos sentimentos de solidariedade para o reconhecimento da dignidade da pessoa humana. O grande desafio de uma educação humanizadora é o fazer-se humano em um processo dialético, onde o homem contribui para o capital cultural humano na medida em que forma sua subjetividade. Como dissemos anteriormente, significa dizer que o homem se faz em tudo aquilo que ele mesmo faz. Faz-se com os outros naquilo que fazem juntos. Esse modelo educacional se torna, assim, pertinente e urgente para uma formação humana à altura do que se exige a realidade e os desafios cotidianos (FONSECA; FREITAS; RAMOS, 2021, p.18).

Uma Educação Humanista visa buscar à harmonia dos seres humanos ao aprenderem sozinhos e em conjunto, além de trazer significado ético e moral para a vida do homem.

2.6 O PAPEL DO GESTOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADA

“As escolas são instituições de um tipo muito particular, que não podem ser pensadas como uma qualquer fábrica ou oficina: a educação não tolera a simplificação do humano [...]” (NÓVOA, 1999, p. 16). Portanto, conhecer os processos organizacionais que se operam na escola enquanto organização formal, regida por leis específicas, é de suma importância para que não haja alijamento no que tange o campo do saber para agir.

“Mais do que nunca, os processos de mudança e de inovação educacional passam pela compreensão das instituições escolares em toda a sua complexidade técnica, científica e humana” (NÓVOA, 1999, p. 16). Em nosso estudo, observamos que, enquanto processos organizacionais, os que dizem respeito ao currículo, às

ações pedagógicas (como sistema de avaliação) e às relações interpessoais (entre professores, pessoal técnico-administrativo, alunos e familiares e, até mesmo, entre a gestão e os demais sujeitos educativos) são relevantes.

À gestão escolar, cabe a compreensão desses processos para que possa efetivamente desenvolver um projeto educativo humanizador, que perpassasse e engaje o todo da escola. Para tanto, necessita estar atenta à cultura e ao clima organizacional. Esses dois aspectos dos processos organizacionais aparecem em muitos teóricos da área da administração e da gestão de empresas, anteriores aos estudos relacionados ao espaço escolar. Assim, Robbins (2008, p. 226) define cultura organizacional: “um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra”.

Em Lück (2010), a abordagem de clima institucional e de cultura organizacional específica à realidade da escola mantém nuances advindas das teorias próprias da administração. Para a autora, “O clima institucional e a cultura organizacional da escola expressam a personalidade institucional e determinam a real identidade do estabelecimento de ensino” (2010, p. 30). Ainda segundo Lück (2014a), a importância desses conceitos é evidenciada pelo fato de que a natureza do processo educacional e a vida da escola são definidas sobremaneira pelo modo como as pessoas coletivamente organizadas realizam o trabalho em seu interior, distribuem e assumem responsabilidades, tomam decisões, implementam-nas, percebem seu trabalho e constroem significados a partir dessa experiência interativa em que muitos elementos pessoais, sociais, contextuais e funcionais entram em jogo (LÜCK, 2014a, p. 30-31).

Lück (2010, p.39) continua sua abordagem considerando os diversos aspectos que interferem e geram a personalidade da escola, vinculada essa ao clima institucional e à cultura organizacional. Entre outros, refere-se aos “fundamentos, diretrizes, objetos e métodos comuns [...]” aos quais a escola adapta e utiliza de acordo com sua própria cultura. Libâneo et al. (2012, p. 437) também defendem a escola como organização na qual “sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana”. Os autores atribuem à gestão a responsabilidade pelo conhecimento tanto da organização social, que é a escola, quanto pelos processos pelos quais ela se constitui. Também afirmam, como Lück (2010a), que “é oportuno ressaltar os aspectos informais da organização escolar, introduzindo o conceito de cultura organizacional” (LIBÂNEO et al., 2012, p. 438).

Quando analisamos a proposta de uma gestão escolar humanizadora, os fatores que interferem na cultura organizacional devem ser levados em conta, principalmente, no que tange aos mecanismos de aceitação de uma proposta educativa humanizadora. Pois, a cultura organizacional de uma escola explica, por exemplo, o assentimento ou a resistência perante as inovações, certos modos de tratar os alunos, as formas de enfrentamento de problemas de disciplina, a aceitação ou não de mudanças à rotina de trabalho etc. (LIBÂNEO et al., 2012, p. 440).

O conhecimento dos processos organizacionais, inserido em um contexto de gestão atento ao projeto educativo humanizador, necessita estar alinhado a essa perspectiva. Com base em nosso diário de campo, o que temos observado são sujeitos da gestão escolar distantes da real cultura organizacional da escola em que atuam.

Baseados, porém, em nossa experiência enquanto sujeitos educativos em diversas instituições de ensino, e calcados em autores aqui mencionados, ousamos afirmar que há a necessidade de a gestão escolar conhecer tanto atividades-meio quanto atividades-fim, pois a qualidade específica da administração (ou da gestão, que será tomada aqui como sinônimo) é seu caráter de mediação que envolve as atividades-meio e as atividades-fim, perpassando todo o processo de realização de objetivos (PARO, 2011, p. 21).

O conhecimento dos processos organizacionais é parte importante do princípio da aplicação pedagógica dos preceitos legais. Está relacionado tanto aos aspectos técnicos quanto aos humanos, pois pressupõe o conhecimento da cultura organizacional. Na defesa por uma gestão escolar humanizada, outras concepções relacionadas à gestão têm se mostrado relevantes. Uma delas diz respeito ao perfil de uma gestão escolar atenta ao tipo de sociedade que deseja promover. Portanto, fator importante na aplicação pedagógica dos preceitos legais é direcionar esse atendimento, exigido de uma organização regida por leis, como já vimos, à promoção da cidadania dos sujeitos educativos.

A gestão escolar humanizada é a que promove, a partir de sua atuação enquanto gestão consciente de seu papel, também de formadora, o exercício da cidadania. À luz freiriana, engajar-se na luta cotidiana pela libertação de seus sujeitos requer posturas a que nem sempre os sujeitos da gestão escolar decidem atrelar-se. Pois, decidir pelo processo humanizador demanda a compreensão do outro, em estar a gestão escolar também humanizada.

Sobre essa abordagem, Freire postula: “O opressor só se solidariza com os oprimidos quando o seu gesto deixa de ser um gesto piegas e sentimental, de caráter individual, e passa a ser um ato de amor àqueles” (2015b, p. 50). A amorosidade pode ser aqui tomada como a ação pela consciência do compromisso da gestão junto aos sujeitos educativos. Não basta o dizer-se humanizador sem a decisão formal e prática de sê-lo. No que diz respeito, ainda, ao âmbito nacional, o PNE (BRASIL, 2014) garante, por meio de suas diretrizes, que haja a promoção da cidadania por meio da educação. Consideramos, para essa análise, as diretrizes que norteiam o documento.

Desde a LDB, há a preocupação com o acesso universal à educação formal, a partir da defesa da educação no âmbito escolar. Através dela os sujeitos têm acesso aos saberes que os qualificam para a vida cidadã e o mundo do trabalho (BRASIL, 1996). As primeiras diretrizes do PNE tratam de aspectos inerentes a educação que proporcionam aos sujeitos as condições de desempenharem de forma consciente a cidadania (BRASIL, 2014).

A gestão escolar que aspira uma prática humanizadora precisa estar atenta à importância de oportunizar elementos e ferramentas que promovam a cidadania de seus sujeitos educativos. Sabedora desse ponto, ela passa da reflexão à ação, e dessa, de volta à reflexão, em constante espiral. Porque, como postulou Freire (2015b), “daí que esta passagem deva ter o sentido profundo do renascer. Os que passam têm de assumir uma forma nova de *estar sendo*; já não podem atuar como atuavam; já não podem permanecer como *estavam sendo*” (2015b, p. 66-67).

Conhecedora dos aspectos legais que regem nosso sistema educativo, a gestão escolar humanizadora é aquela que comporta a consciência sobre esses aspectos legais. Isso para que seus sujeitos educativos apreendam seus direitos e exerçam a cidadania de maneira a transformarem a sociedade. Para embasar nossa formulação, consideramos nosso diário de campo. Ao longo do percurso de inserção na educação básica, podemos reconhecer que ter o conhecimento implica agir sobre e a partir dele.

Não há conciliação entre a gestão escolar que se pretende humanizadora e sua manutenção alienada da realidade circundante de seus sujeitos educativos. Por isso, “devo descobrir, em função do meu conhecimento tão rigoroso quanto possível

da realidade, como aplicar de forma diferente um mesmo princípio válido, do ponto de vista de minha opção política” (FREIRE, 2015a, p. 56).

A gestão democrática, apesar de ser uma determinação legal, não se encontra consolidada nos sistemas de ensino, o que demonstra que não basta uma determinação legal para que ela seja incorporada à prática da escola. A gestão democrática é uma prática político-pedagógica que procura estabelecer mecanismos institucionais capazes de promover a participação qualificada dos agentes educacionais e demais setores interessados na ação educativa (GARCIA; FREITAS, 2016). Isso requer um engajamento coletivo na formulação das diretrizes escolares, no planejamento das ações, assim como na sua execução e avaliação. Vários fatores contribuíram para que a gestão democrática não se efetivasse nos sistemas educacionais, entre eles, as precárias condições de trabalho na escola e a cultura centralizadora que dificulta a distribuição de poder entre os diferentes segmentos da escola.

A democratização da gestão vem se configurando como hipercomplexa, haja vista sua interface com os interesses políticos que, muito longinquamente, representam efetivamente a democratização da gestão ou a concretização de interesses coletivos da sociedade, pois o poder local³ insiste na manutenção de práticas conservadoras que impossibilitam a democracia, como é o caso de municípios norte-rio-grandenses, cujas evidências passariam não só pelas formas e mecanismos de escolha dos dirigentes escolares, mas também pela pouca visibilidade em ações políticas que possibilitem a cidadania social de sua população.

Em pesquisa realizada por Medeiros (2011) sobre a Democratização do acesso ao Cargo de Diretor Escolar nas Escolas Públicas de Mossoró, percebe-se que a democratização do acesso mediante uma seleção interna proposta por esse município contribui para que o diretor assuma outras posturas e comportamentos na escola, como: a presença fica mais constante; o comprometimento com as questões pedagógicas e com a qualidade da educação pública torna-se mais realçado.

Vieira (2011) admite que o poder local se opõe ao poder central, configurando-se como poder local o que está próximo, como os municípios, o Distrito Federal e, até mesmo, a escola. Em processos de descentralização, cabe aos municípios também ensejarem normas que reforcem a adoção de ações em prol do princípio da gestão democrática do ensino público.

O Plano Nacional de Educação (PNE) apresenta dez diretrizes a serem observadas pelo sistema educativo nacional. Entre elas, “superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação” (BRASIL, 2014, p. 12) pode vir a caracterizar a abordagem humanista advinda dos pilares aprender a ser e a prender a conviver propostos pela UNESCO. Sancionado sem nenhum veto e promulgado pela presidente da República em 25 de junho do mesmo ano, o PNE converteu-se na Lei no 13.005/2014, com vigência entre 2014 e 2024.

O atual Plano Nacional de Educação é composto por 10 diretrizes, 14 artigos, 20 metas e 243 estratégias que deverão ser implementadas na educação brasileira durante os 10 anos de sua vigência. As 10 diretrizes são norteadoras de todas as metas e estratégias contidas no Plano. Mais do que resultados quantitativos, é possível perceber no documento a preocupação nacional quanto à educação integral, baseada em uma perspectiva humanista e crítica. Nesse enfoque, a função escolar não se limita à socialização ou ao aumento de conhecimentos; cabe a ela a formação para o mundo, para a tomada de decisões, pois influi nas escolhas e atitudes dos sujeitos. Os mesmos preceitos se aplicam para uma gestão educacional humanizada, pois a partir é possível a humanização e engajamento de todos os sujeitos educativos.

Baseando-nos na técnica da Análise de Conteúdo de Bardin (2016), fizemos a leitura flutuante desses documentos com o objetivo de estabelecer relações entre a abordagem humanista da UNESCO e do PNE e a possibilidade efetiva de perpetrar o processo humanizador na escola.

A educação para a humanização ocorre quando agimos de acordo com princípios éticos responsáveis, propondo ações interventivas nesta perspectiva. Assim, pode-se considerar a humanização da educação como processo que se viabiliza quando acontece um engajamento de todos educadores, por meio de ações diárias nas escolas, nas aulas, nas intervenções pedagógicas, com vistas a promover os princípios da igualdade, da convivência harmoniosa a partir do respeito mútuo, da solidariedade, para a promoção de um Ser mais Humano, isto é, possibilitar relações mais humanizadas. Segundo Saviani (1992):

[...] o trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens.

Assim, o objeto da educação diz respeito, de um lado, à identificação dos elementos culturais que precisam ser assimilados pelos indivíduos da espécie humana para que eles se tornem humanos e, de outro lado e concomitantemente, à descoberta das formas mais adequadas para atingir esse objetivo (SAVIANI, 1992, p.21).

Vasconsellos (1995, p.45), destaca a importância da dialética e defende que “uma metodologia nesta perspectiva baseia-se numa concepção de homem e de conhecimento, onde se entende o homem como um ser ativo e de relações”. Entendemos, então, que o conhecimento é construído pelo sujeito na sua relação com o outro e, assim, a educação é práxis social, ou seja, processo de humanização do homem.

2.7 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO EDUCACIONAL

Até então, percebemos o valor e relevância da escola, na vida dos alunos e para com a sociedade, entretanto, não podemos restringir essa responsabilidade social a escola, é necessário que a família também esteja presente no processo educacional das crianças e adolescentes. O parágrafo único do art. 53 do ECA diz que “é direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais” (BRASIL, 2009, s/p). No entanto, percebemos que muitos pais não desfrutam desse direito, pois acham que seu papel é apenas o de comparecer na escola para reuniões e pegar o boletim escolar do filho/a, não sabendo que o seu papel e interação é essencial na aprendizagem da criança.

Chechia; Andrade (2002, p. 1) reforça a relevância dos pais na vida escolar dos alunos, já a presença dela altera o resultado da aprendizagem deles:

A importância da participação dos pais na vida escolar dos filhos tem apresentado um papel importante no desempenho escolar. O diálogo entre a família e a escola, tende a colaborar para um equilíbrio no desempenho escolar, o que é possível considerar que a criança e os pais trazem consigo uma ligação íntima com o desempenho.

Os aspectos psicológicos influenciam na aprendizagem da criança/adolescente, pois os reflexos do âmbito familiar, sejam positivos ou

negativos, são levados ao espaço escolar. Por exemplo, uma criança que vive em um ambiente de agressividade, tende a ser agressiva ou retraída, na escola.

Cavalcante (1998) coloca que a parceria entre pais e escola garante um maior sucesso na educação como um todo, pois isso garante uma formação mais completa do indivíduo, fazendo com que haja melhores resultados em seu comportamento individual e coletivo, desenvolvimento social, convivência familiar, entre outros aspectos do cotidiano do aluno.

Para Barroso (2005), outro espaço/contribuição a ser alcançado, e não menos importante, é o Estado, no que diz respeito também a universalidade do acesso, a igualdade de oportunidades e a continuidade dos percursos escolares. A LDB 9.394/96 reafirma que a educação é dever da família e do Estado:

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 2013, s/p).

Faz-se necessário que a educação envolva a sociedade, para que a mesma seja capaz de entender seus próprios fenômenos e ajudar a escola numa melhor formação do aluno. Toda essa logística nos leva a refletir sobre uma escola capaz de promover ações capazes de envolver os pais, o estado e a sociedade no processo educacional.

Para Libâneo; Oliveira; Toschi (2009, p. 339), “a escola não é somente um espaço físico, com boa estrutura e organização, possui também os agentes que atuam para o melhor desenvolvimento do projeto político pedagógico da escola.”, assim, as ações de cada profissional devem estar de acordo com o projeto político pedagógico, mas também de acordo com as ações dos demais agentes; “toda instituição escolar possui uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação estadual ou municipal”.

Os atores da educação não possuem somente a capacidade de adaptar e reproduzir, mas sim, a de produzir e transformar, logo, este profissional deve estar apto não somente a ministrar conteúdos, mas também a contribuir para a formação social do aluno. Libâneo; Oliveira; Toschi (2009, p. 271) nos falam que não é qualquer pessoa que está apta a ser profissional da educação, é necessário que

essas pessoas sejam formadas e estejam dentro dos parâmetros estabelecidos por lei. Segundo a LDB:

Art. 61 Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são:

I. Professores habilitados em nível médio ou superior para a docência na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio;

II. Trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas;

III. Trabalhadores em educação portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim (BRASIL, 2009)

Art. 62 A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos 5 (cinco) primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio na modalidade normal. (BRASIL, 2017, s/p)

Segundo Ministério da Educação (MEC) (2004), não somente a parte docente (professores) e administrativa (direção, coordenação) são responsáveis por garantir uma boa educação escolar, todas as pessoas que trabalham na escola desempenham, de alguma forma, um papel educativo, embora, não com o mesmo nível dos demais. Assim, cabe a escola organizar um PPP bem estruturado, no qual a escola proponha a capacitação desse profissional para o meio escolar, bem como ofereça a ele condições de desenvolvimento desse trabalho.

2.8 AGENTES MULTIDISCIPLINARES NA ESCOLA

Para Libâneo (2004), a escola possui uma estrutura de organização interna, que dá a ideia de que existe um ordenamento e disposição de setores e funções que asseguram o funcionamento de um todo. Normalmente, tal estrutura (organização interna) possui um organograma que mostra as inter-relações dos setores. Os elementos que compõem a estrutura organizacional básica da escola, com os setores, são: conselho da escola, direção, setor técnico-administrativo (secretaria escolar, limpeza, multimeios), setor pedagógico (conselho de classe, coordenação

pedagógica, orientação educacional), instituições auxiliares, e, corpo docente (professores) e alunos.

Os atores da escola têm como foco analisar o papel ativo dos sujeitos na estruturação dos espaços, tempos e atividades escolares, visando uma boa relação com a instituição escolar com sociedade. Possuem a capacidade de produzir e transformar, e não somente de se adaptar e reproduzir. Este profissional deve estar capacitado não apenas para ministrar aulas, mas sim, contribuir na construção do ser social dos alunos (SILVA; FERREIRA, 2014, p.14).

Entretanto, Bento (2007) aponta que dentro dessa ramificação, não encontramos o agente multidisciplinar, que seria um agente de relevante ajuda para a resolução de algumas demandas escolares, já que essa ajuda não se limita a sala de aula, mas alcança também questões do cotidiano, psicológicas ou sociais, com quais, muitas vezes, o professor não consegue lidar. Essa equipe multidisciplinar pode ser definida como:

Um grupo de indivíduos com contributos distintos, com uma metodologia compartilhada frente a um objetivo comum, cada membro da equipe assume claramente as suas próprias funções, assim como os interesses comuns do coletivo, e todos os membros compartilham as suas responsabilidades e resultados (ZURRO; FERREROX; BAS, 1991, p. 29).

Para Bento (2007) a composição de uma equipe multidisciplinar é feita por profissionais de diversas áreas, ou seja, com formações acadêmicas diferentes e que trabalham em prol de um único objetivo.

Conforme Libâneo (2004) nem toda escola possui em sua estrutura organizacional, a formação de uma equipe multidisciplinar. O que é um erro cometido por ela, pois a atuação desta equipe é de grande importância no ambiente escolar, não somente em relação aos alunos, que são prioridade, mas alcança também a família e a sociedade. Fica então, a critério da gestão escolar repensar sua metodologia, e buscar a diferença na aplicação da aprendizagem na escola.

Com isto percebemos que a inserção de uma equipe multidisciplinar nas escolas é de grande relevância no contexto educacional, pois os profissionais que compõem o quadro da escola não estão preparados para enfrentarem demandas relacionadas às expressões sociais e culturais vivenciadas na vida dos alunos e de seus familiares, ao contrário do assistente social, psicólogos e outros profissionais

que tem uma bagagem teórico-metodológica capaz de subsidiar esses problemas e buscar uma solução imediata.

A escola é um espaço onde também ocorre a inserção social, pois se trata de um local onde se tem indivíduos de todos os tipos de raça, cultura, crença, etc; e possui um papel fundamental no desenvolvimento do ser humano. Mas também, o que foi percebido é que a escola também pode e influencia na questão do ser social dos alunos. Ou seja, trata-se de uma via de mão dupla, onde não se atenta apenas para o conhecimento em si, mas também está presente quanto se trata do social, diante disso, fica claro que a escola é um cenário que precisa de um profissional que seja qualificado para combater as demandas escolares e os problemas sociais além da escola, ou seja, aqueles que começam em casa, e acaba permeando na comunidade e na escola.

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa é de natureza básica e quanto ao procedimento técnico é uma pesquisa de campo. Com relação aos objetivos a pesquisa é descritiva e de abordagem qualitativa e quantitativa. Segundo Gil (2008, p. 28):

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc.

A pesquisa de campo, segundo Piana (2009) é utilizada com o propósito de obter informações acerca de um problema, ou de uma hipótese, com o intuito de comprovar, ou para descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Versa na observação de fatos e fenômenos.

Na abordagem qualitativa, o cientista objetiva aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social –, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. (GUERRA, 2014, p.11)

De acordo com Minayo (2008), os métodos quantitativos têm o objetivo de mostrar dados, indicadores e tendências observáveis, ou produzir modelos teóricos abstratos com elevada aplicabilidade prática. Suas investigações evidenciam a regularidade dos fenômenos. Com relação aos dados qualitativos, Prodanov; Freitas (2013, p. 70), ressaltam que,

na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. A utilização desse tipo de abordagem difere da abordagem quantitativa pelo fato de não utilizar dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, não tendo, portanto, a prioridade de numerar

ou medir unidades. Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada.

3.2 CARACTERIZANDO O CAMPO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Escola Municipal Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro, no Município de Toritama-PE. A referida escola oferece aos alunos laboratório de informática, biblioteca, quadra de esportes e realiza projetos com os alunos para que desenvolvam a percepção crítica do meio em que estão inseridos. Possui, atualmente, 23 professores, 2 coordenadores, um diretor adjunto e o gestor.

A escola funciona em dois turnos, manhã e tarde. Na educação infantil (pré II) tem 30 alunos, no fundamental I 357 alunos e o fundamental II possui 390 alunos. É importante destacar que para a realização da pesquisa foi elaborado um termo de solicitação para realização da pesquisa (Anexo I), bem como apresentada a carta de anuência (Anexo II)

O município de Toritama está localizado no Agreste do Estado de Pernambuco, limitando-se a norte com o município de Taquaritinga do Norte e Vertentes, a sul com Caruaru, a leste com e a oeste com Santa Cruz do Capibaribe. A área municipal ocupa 34,61 km² (0,04%PE), inserida na mesorregião do Agreste Pernambucano e na microrregião do Alto Capibaribe (BELTRÃO et al., 2005).

Figura 1. Escola Municipal Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro no Município de Toritama-PE.



Fonte: Autora da Pesquisa.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

A pesquisa envolveu o gestor, duas coordenadoras e onze professores do quadro geral de funcionários. Para melhor entendimento e escolha do público alvo desta pesquisa fizeram-se necessários adotar alguns critérios de inclusão. É importante destacar que nove professores não participaram da pesquisa por recusa e por não entregar os questionários.

Os critérios para inclusão na pesquisa foram: ser professor do quadro efetivo da Escola Municipal Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro; Concordar em ser sujeito da pesquisa e comprometer-se a participar de todo os processos da pesquisa, que for preciso. Considerando os critérios de exclusão, tem-se: não concordar em ser sujeito da pesquisa e entregar o questionário sem respostas.

3.4 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

A coleta dos dados aconteceu no mês de maio de 2021, e nesse período de pandemia medidas protetivas foram adotadas para que não tenha contato direto com os participantes. Desse modo, os questionários foram enviados por e-mail e por whatsapp e depois de preenchidos, recebidos da mesma forma. Os termos de consentimento foram pela mesma via de comunicação.

A atividade de coleta de dados ocorreu em etapas, onde a princípio foi explicado ao gestor da escola, professores e coordenadoras pedagógicas, os objetivos da pesquisa e a importância de assinar os termos TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo III, IV e V). Para alcançar os objetivos da pesquisa a coleta de dados ocorreu em três etapas, a seguir:

- 1ª etapa - Aplicação do questionário (Apêndice I) com o gestor sem a intervenção de terceiros para evitar constrangimento, na perspectiva de verificar como ocorre a gestão participativa e humanizada. O objetivo dos questionários encontra-se relacionado ao conhecimento do contexto de formação e desenvolvimento profissional em que os participantes estão inseridos, expressando a validade e fidelidade das informações fornecidas.
- 2ª etapa – Aplicação do questionário (Apêndice II) com as coordenadoras pedagógicas, com questões fechadas e abertas na busca de coletar dados

pertinentes ao trabalho realizado pela gestão e consonância com os sujeitos pertencentes a escola. Para Lakatos (2006) e Gil (2006) uma das vantagens da utilização do questionário é não expor o entrevistado à influência do pesquisador, obtendo respostas mais rápidas e precisas, possibilitando também uma avaliação mais uniforme dos dados, em virtude da impessoalidade do instrumento;

- 3ª etapa – Aplicação do questionário com os professores (Apêndice III) para verificar como ocorre a gestão participativa e humanitária na escola;

3.5 TÉCNICA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados quantitativos foram analisados por meio da estatística descritiva, sendo expostos por meio de gráficos e tabelas, utilizando para isso, os programas da Microsoft Excel 2010. Além disso, foram confrontados com a teoria levantada durante a elaboração do referencial teórico. A análise dos dados qualitativos foi através das respostas subjetivas ou abertas, permitindo que o inquirido desenvolvesse respostas relacionadas às suas ideologias, expressando, dessa forma, seus pensamentos. Gil (2006, p. 168) ressalta que “a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Destaca-se que os dados qualitativos foram transcritos e, assim, produzido um texto descritivo e interpretativo, para compreender as concepções dos sujeitos da pesquisa a respeito do tema estudado. Para Araújo (2013, p. 88) “a análise de agrupamento é uma ferramenta útil para a análise de dados em muitas situações diferentes. Esta técnica pode ser usada para reduzir a dimensão de um conjunto de dados, reduzindo uma ampla gama de objetos à informação do centro do seu conjunto”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 VISÃO DO GESTOR SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADA

O gestor da Escola Municipal Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro é Licenciado em Matemática e não possui pós-graduação. Está no cargo de gestão há 7 anos, tendo sido indicado para ocupar o referido cargo. As principais dificuldades encontradas na escola, para exercer a gestão, estão relacionadas com questões sociais e econômicas dos alunos, bem como apoio familiar.

O gestor escolar desempenha vários papéis no âmbito escolar, desde a articulação entre todos os setores da escola, sob todos os aspectos, até o clima organizacional da escola, bem como garantir o bom desempenho dos profissionais que nela atuam e, principalmente, a qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Dessa forma, é correto afirmar que o gestor assume funções pedagógicas e administrativas.

Conforme Saviani (2012), considerando a função pedagógica, o gestor diretor deve dar assistência à sua equipe de trabalho, com ações que priorizem os princípios educacionais planejados e propostos no PPP (Projeto Político Pedagógico).

A gestão democrática é caracterizada por proporcionar a participação de todos no trabalho escolar, seja professores, alunos, funcionários e pais, atuando de forma ativa e interferindo, de forma positiva, nas tomadas de decisões. Já a gestão humanizada, de forma geral, refere-se aos processos de interação que permitem aos indivíduos adquirirem características próprias do convívio social humano capazes de mudar o contexto em que se inserem e suas próprias realidades (DALE; HYSSOP-MARGISON, 2010). Na visão do gestor, estas se caracterizam por direcionar *“nossos olhares para os nossos alunos e incentivamos a participação de pais e comunidade escolar na Escola”*.

O referido gestor mencionou a participação dos pais na escola para efetivação positiva desses dois tipos de gestão e sabemos que é de suma importância a participação da família na escola para aprendizagem seja mais efetiva. Se a comunidade estiver envolvida com a escola, esta saberá expor toda a problemática na educação e, dessa forma, será possível encontrar a solução para problemas que interferem no processo de ensino e aprendizagem.

A gestão democrática é contrária a concepção de autoritarismo, pois permite estimular os integrantes a terem a oportunidade de expressar suas habilidades e lideranças. Portanto, todos devem participar independente da função que está inserido no organograma e/ou segmento da escola. Atrelado a essa gestão vem a humanização, que segundo Hobson et al. (2018) sucede da ideia de tornar-se mais humano pela participação nas diferentes instâncias culturais e seus ritos (família, escola, trabalho etc.), de forma harmônica e com afetividade em suas diferentes funções.

Considerando a importância de uma gestão escolar democrática e humanizada, o participante da pesquisa mencionou que é *“Priorizar a participação da família e comunidade escolar nas decisões e acompanhamento das atividades Escolares”*. Considerando a importância da participação familiar o gestor enfatizou que sempre convida a comunidade escolar para participar das decisões que envolvem a instituição, pois considera ser *“necessário contar com o apoio dos pais e da comunidade escolar nas decisões que envolvem as necessidades da escola”*.

Observa pela fala do gestor que sua caracterização quanto a gestão democrática e humanizada é voltada mais para a democrática. Essa organização, mencionada pelo gestor é explicada por Araújo (2009, p.20) da seguinte forma:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor alcançar a liberdade de expressão, por que cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos.

Klikauer (2017) enfatiza a condição básica de qualquer proposta humanizada que relaciona com o efeito relacional do recurso dialógico que só pode ser aplicado mediante a expressão do relato discursivo dos atores sociais inseridos em determinado espaço-tempo.

As decisões, enquanto gestor, são tomadas mediante a opinião da maioria da comunidade, por considerar que são *“as pessoas envolvidas no processo formativo dos estudantes”*. Cada escola tem sua cultura e suas particularidades, mesmo considerando ser democrática e/ou humanizada. Nesse sentido, Silva (2010, p.34) refere-se à cultura organizacional da escola afirmando que *“cada escola desenvolve*

a sua própria cultura, resultando das complexas relações que se estabelecem por parte dos diferentes componentes pessoais sociais e institucionais que intervêm no processo educativo”.

A tomada de decisão “é um processo muito complexo, que uma decisão, qualquer que seja o seu âmbito ou enquadramento, visa atingir um determinado resultado que se irá materializar no futuro e é só nessa altura que podemos saber se a decisão foi bem ou mal tomada” (BATISTA, 2011, p. 91).

Considerando a contribuição da reforma educacional (BNCC) para a gestão democrática e humanizada, o gestor afirmou que *“permite que se elabore planejamentos envolvendo a realidade local, incluindo conteúdos relevantes para a comunidade”*. Toda escola tem seu planejamento específico, projetos e objetivos a cumprir, nesse sentido os documentos que regem a educação ajudam colaborando com o caminho a seguir, a fim de formar cidadãos críticos, responsáveis, conscientes perante a sociedade contemporânea.

Santos; Borges; Silva (2020, p. 188) discorrem sobre a importância da BNCC na escola:

A Base Nacional Comum Curricular que é o documento referencial para a reelaboração dos currículos em todas as redes e escolas do Brasil e o Projeto Político Pedagógico (PPP) que é a ferramenta norteadora das propostas pedagógicas da escola, mostram a necessidade de os currículos municipais e estaduais estarem em consonância com as particularidades de cada sujeito como agentes ativos para a construção de uma escola autônoma, que através da valorização de cada membro envolvido traga o fortalecimento das instituições de ensino que padecem de uma identidade própria.

Os currículos devem levar em conta as experiências educacionais com a atualidade, pois os os alunos precisam adquirir conhecimentos disciplinares, interdisciplinares, levando em conta sua cultura e sua bagagem de conhecimento. A intenção é despertar nos educandos a criatividade através de uma educação diferenciada, já que deve criar habilidades para a vida, seja ela emocional, social, física ou prática. O educando deve ser preparado para a vida, sendo agentes ativos e críticos na sociedade.

Nessa perspectiva, a Base Nacional Comum Curricular, afirma que seremos mais exitosos se os alunos, além de passar em provas, e terem boas notas, formem uma sociedade mais competente. Reintegra que as competências (saber e saber fazer) é um conjunto

formado pelos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que o homem precisa ter. Evidencia que todas as competências possuem o mesmo valor (SANTOS; BORGES; SILVA, 2020, p. 191).

Foi questionado se a Escola possui PPP atualizado, durante esse tempo que encontra-se na gestão, e o mesmo relatou que sim que convocou *“os membros que através de reunião foram escolhidos para fazer parte da elaboração”*. O referido ainda destacou que todos os anos o PPP é atualizado, para que seja ajustado as necessidades de aprendizagem dos educandos.

O PPP é uma ferramenta que integra a comunidade escolar e proporciona a realização do trabalho coletivo, no qual todos devem colocar em prática os objetivos propostos. A participação da comunidade permite demonstrar o êxito de qualquer projeto educacional, cuja meta é o desenvolvimento da cidadania e a construção da identidade da escola. É no PPP que se define a organização e estratégias escolares, porém isso será percebido se, de fato, for uma estratégia de gestão democrática.

É necessário que os envolvidos no PPP façam com que esse projeto escolar seja colocado em prática, pois se ficar engavetado e desatualizado fragiliza o processo de ensino e aprendizagem. Desse modo, é necessário o envolvimento dos envolvidos não apenas na sua construção, mas na sua execução.

Uma pedagogia articulada com os interesses populares valorizará, pois, a escola; não será indiferente ao que ocorre em seu interior; estará empenhada em que a escola funcione bem; portanto, estará interessada em métodos de ensino eficazes. Tais métodos situar-se-ão para além dos métodos tradicionais e novos, superando por incorporação a contribuição de uns e de outros (SAVIANI, 2003, p. 69).

Considerando as dificuldades enfrentadas na sua gestão, foi mencionado que *“os problemas que surgem são corriqueiros e que não apresenta dificuldades grandes”*. O objetivo da gestão democrática é a construção de políticas educacionais engajadas na formação do indivíduo, tanto para o gestor, quanto para os indivíduos inseridos no âmbito educacional. Para tanto, é necessário que todos estejam engajados nem executar o planejamento proposto, o qual deve ser voltado para as tomadas de decisões em busca de melhorias e organização da escola.

O planejamento educacional surgiu como uma necessidade e um método da administração para o enfrentamento organizado dos desafios que demandam a intervenção humana. Cabe destacar também que, assim como o conceito de administração evoluiu para gestão, também o planejamento como formalidade evoluiu para instrumento dinâmico de trabalho (LUCK, 2009 p. 32).

Todo planejamento envolve o envolvimento de todos para que as ações planejadas sejam efetivas e voltadas para o reconhecimento das potencialidades dos educandos, na busca do aprendizado significativo. Lück (2009, p.16) afirma que “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terá, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos”. A gestão democrática deve ter o caráter transformador capaz de obter avanços no processo educacional e participativo de todos do ambiente escolar, principalmente do aluno.

Quanto as questões humanísticas, em sua gestão, esta foi caracterizada como sendo “participativa que conta com o apoio de todos os servidores, alunos, pais e comunidade”. O sentido da resposta do gestor está bem voltado para as práticas democráticas, porém, ao se tratar de questões humanísticas, deve ser levado em consideração as experiências vivenciadas pelos estudantes e suas descobertas. A centralização é o sujeito (aluno) e sua atuação no ambiente, como fator primordial para o desenvolvimento do indivíduo. Destarte, a escola proporciona condições necessárias que possibilitem a autonomia de seus alunos. Abordagem Humanista, na visão de Pereira et al. (2019) é ressaltada da seguinte forma:

[...] o foco está no desenvolvimento da personalidade dos indivíduos, tendo Carl Rogers, um de seus principais teóricos. Neste processo, o professor não transmite simplesmente os conteúdos, mas dá a assistência ne1.3 saiba mais: Skinner, é um dos principais teóricos desta abordagem, também conhecida como abordagem comportamentalista ou behaviorista.

Em relação a eleição dos integrantes do Conselho Escolar, o gestor enfatizou que acontece “*através de plenário para a escolha, observando a participação dos membros que são escolhidos em reuniões*”. E os integrantes são: representantes dos pais, alunos, professores, gestão. A formação do conselho escolar permite que a família fique mais próxima da escola e, assim, do aluno também. Uma vez que a escola convida a família para participar das tomadas de decisões da escola, permite

um olhar atento a realidade da comunidade. É um meio democrático da participação de todos os segmentos escolares.

Os Conselhos Escolares funcionam como órgãos de representação da comunidade escolar. Eles vivenciam a experiência de gerir os interesses e de ampliar a participação da comunidade escolar. Sua operacionalização atrela-se à denominada gestão colegiada, ou seja, ao envolvimento de toda a comunidade escolar nas decisões sobre o funcionamento da escola e o desenvolvimento de maneira conjunta dos rumos que a escola deve tomar. Porém, é necessário estar atento para o jogo de forças no exercício dessa autonomia na escola. (FREITAS, 2015, p.9).

O gestor deve compreender que seu papel, enquanto mediador das ações que ocorrem dentro da escola, deve contribuir para a construção de um ambiente democrático e humanizador. E nesse sentido consegue contribuir de forma ativa, já que ocorre trocas de informações com os docentes da escola, com os alunos, pais ou responsáveis.

Foi questionado se sua gestão democrática é em prol de uma escola humanizada e o gestor respondeu que sim, porque ocorre *“através do respeito as pessoas, considerando as opiniões e ponderando os resultados”*. A escola humanizadora considera que os direitos humanos é papel da escola, é respeito, é dar oportunidade de se preparar para o mundo e de exercer seu direito de cidadão. Destarte, Luck (2014, p.37) enfatiza que “o papel da escola e de seus professores é o de promover a aprendizagem dos alunos, de modo que estes possam atuar segundo o espírito da cidadania [...]”.

A abordagem humanista [...] é inspirada por uma visão humanista da educação e do desenvolvimento, com base nos direitos humanos e na dignidade; na justiça social; na inclusão; na proteção; na diversidade cultural, linguística e étnica; e na responsabilidade e na prestação de contas compartilhadas. Reafirmamos que a educação é um bem público, um direito humano fundamental e a base que garante a efetivação de outros direitos. (UNESCO, 2020, p. 1).

Como Gestor, de uma maneira geral, o referido afirmou que acompanha e orienta os coordenadores e professores a promoverem ações para minimizar e corrigir os déficits de aprendizagem. Diante desse relato o gestor demonstra ser participativo em todos os segmentos, principalmente no aspecto pedagógico de ensino e aprendizagem.

Uma gestão escolar participativa e compartilhada compreende a participação de toda a comunidade escolar, num exercício pleno de diálogo e reflexão, promovendo a descentralização de decisões e conferindo maior autonomia às pessoas para escolher, planejar, elaborar projetos e agir com responsabilidade compartilhada com o gestor. (LORDEIRO; LEÃO, 2016, p.48).

O processo formativo dos professores e funcionários é importante para que a comunidade escolar tenha um envolvimento de forma a tornar o ambiente de aprendizado mais acolhedor e efetivo e nesse sentido o gestor expôs que promove encontros que envolvam, pais, professores, funcionários e comunidade externa. Proporcionar aos professores formações continuadas é colaborar com o processo de ensinagem e, mediante as transformações da sociedade contemporânea, torna-se fundamental para que professores e alunos alcancem melhor os seus objetivos. Promover encontros com toda a comunidade escolar é integrar ao currículo dentro de realidade dos agentes participantes e, dessa forma, ter mais chances de superar os obstáculos. Halmenschlager (2011, p.11) destaca que: “[...], ainda são encontradas, em algumas escolas, organizações curriculares descontextualizadas, lineares e fragmentadas, distante das necessidades do aluno de discutir e entender o mundo real no qual está inserido”.

A participação na escola é um processo que deve ser estimulado, pois não ocorre de maneira espontânea. Por essa razão, cabe a gestão escolar desenvolver mecanismos que motivem e convidem os diversos integrantes da comunidade escolar a contribuírem, se comprometerem e, conseqüentemente, assumirem responsabilidade no processo administrativo-pedagógico educacional (LORDEIRO; LEÃO, 2016, p.48).

Em se tratando dos pontos que caracterizam uma gestão humanizada descrita nos documentos normativos legais o gestor relatou que relaciona-se com: *“respeito à todos, ouvir a comunidade, os alunos e professores”*. A humanização, como estratégia de qualificação da atenção e gestão do trabalho, busca “transformações no âmbito da produção dos serviços (mudanças nos processos, organização, resolubilidade e qualidade) e na produção de sujeitos (mobilização, crescimento, autonomia dos trabalhadores e usuários)” (SANTOS-FILHO, 2007, p.1001).

Optar por uma gestão humanizada e investir na exploração de estudos capazes de ajudar na construção de um Projeto de gestão ético-político, com base nos processos de humanização, criará, como hipótese, laços de responsabilização entre todos os envolvidos quer sejam professores, alunos, familiares e funcionários, uma vez que uma gestão centralizadora não é favorável a uma formação para a autonomia de uma equipe. (AQUINO, 2015, p.28183)

Existem diversas práticas que caracterizam uma gestão humanizadora, a exemplo de: os professores são educadores “desafiados a manterem-se constantemente em condição de aprendente, dialogando com as tendências da contemporaneidade, sem perder de vista os referenciais humanizadores da educação [...]”. (AEFRAN-PCC, 2002, p. 13). Esses referenciais humanizadores são respaldados pelos valores defendidos e promovidos pela instituição. São eles: “acolhida, cuidado, sentido de pertença, partilha, consciência ecológica, comprometimento, competência e respeito” (AEFRAN-PCC, 2002, p. 15). Nessa ótica o gestor escolar citou que estas práticas estão voltadas a “promoção de eventos e encontros para informar e colher apoio para melhoria da qualidade da aprendizagem”.

O objetivo de uma educação humanizada encontra-se relacionado com o ser, aprender a ser e a convivência humana. A educação volta-se a compreensão do interior personagem central, para que se tornem pessoas mais humanas e compassivas umas com as outras, além de se desenvolverem psicologicamente de forma a compreender o ambiente ao qual ele pertence.

4.2 A ATUAÇÃO DAS COORDENADORAS PEDAGÓGICAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA

A Coordenadora Pedagógica 1 (C1) é formada em Pedagogia e possui pós-graduação em Psicopedagogia Clínica e Institucional. Está atuando no referido cargo há 3 anos, participou de cursos de formação continuada promovida pelo município. A Coordenadora 2 (C2) é formada em História, possui pós-graduação em História e Geografia e exerce o cargo de coordenadora a 4 anos. Participou de cursos de formação continuada pelo município.

A formação continuada proporciona o docente a enfrentar os problemas surgidos no cotidiano escolar, já que a profissão é complexa e cada sala de aula tem um mundo a ser explorado e não pode ser comparado a outra. Dessa forma, é importante estudar novas metodologias, sempre refletindo suas práticas escolares para modifica-las conforme os desafios surgidos. De acordo com Imbernón (2011) a formação continuada

[...] não deve oferecer apenas novos conhecimentos científicos, mas principalmente processos relativos a metodologias de participação, projetos, observação e diagnóstico dos processos, estratégias contextualizadas, comunicação, tomada de decisões, análise da interação humana (IMBERNON, 2011, p. 74).

Dessa forma, a formação continuada relacionada com as questões cotidianas da sala de aula, então para que seja possível melhorar o ensino é necessário aprimorar as metodologias e repensar nas ações.

O coordenador pedagógico possui várias pertinências na escola e segundo Domingues (2009) uma de suas atribuições é promover a formação continuada aos docentes na escola, pensando nas necessidades dos alunos, ou seja, voltada a realidade escolar a fim de melhorar o ensino e auxiliar os professores, além de promover o contato dos pais com a escola. Para tanto, muitas dificuldades são enfrentadas pela coordenação, principalmente no que se refere a participação dos pais nas escolas: *“colaboração dos pais no desenvolvimento escolar dos filhos”* (C1) e *“ausência dos pais”* (C2).

A ausência dos pais nas escolas é algo preocupante, visto que a falta de comunicação com os professores e a ausência dos pais no acompanhamento das atividades dos filhos pode resultar no fracasso escolar. Sobre as consequências da ausência dos pais no processo educativo do aluno (DUARTE; FEITOSA, 2010) destaca que provoca desânimo e falta de interesse por parte dos alunos, pela escola e isso pode gerar vários problemas relacionados ao aprendizado desses alunos. A participação da família é fundamental para que ocorra êxito dos alunos nas disciplinas cursadas, observa-se que a maioria dos alunos que apresentam rendimento baixo na escola são daqueles que não possuem acompanhamento dos pais na vida escolar dos filhos.

Estar presente é muito mais que uma conversa rara com os professores dos filhos. Na verdade, a presença na vida escolar começa em casa através de conversas informais sobre a importância dos estudos, o acompanhamento nas tarefas de casa, o incentivo à leitura com muito amor e diálogo mesclados com o lúdico que toda a criança adora. Os pais que se dizem presentes precisam compreender que o verdadeiro significado de presença na vida escolar, inicia-se com a presença na vida familiar. Os professores experientes percebem e diferenciam com precisão àqueles que são pais ausentes e os que são pais presentes através da rotina escolar das crianças. Há uma certa relatividade no sentido de presença no que se refere a estar presente fisicamente, mas ausente em suas responsabilidades como pais (ALVES; BARBOSA, 2010, s/p).

Considerando a gestão democrática e humanizada, a C1 mencionou que estas *“favorecem o processo do ensino e aprendizagem na participação em todos os aspectos escolar”*. Além disso *“traz benefícios para todo o contexto escolar, com transparência e buscando sempre a colaboração de todos”*. Para a C2 *“Pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais professores estudantes e funcionários em todos os aspectos da organização escolar”*.

De acordo com as respostas descritas acima, observa que a ideia de gestão democrática e humanizada está voltada nas concepções de pesquisadores da área e conforme documentos oficiais. A indicação da “participação de todos” e “participação dos vários segmentos da comunidade escolar”, são pressupostos de gestão democrática nas escolas. A escola é um ambiente social, formado por pessoas com princípios, culturas e comportamentos diferenciados e que precisam ser respeitados.

Os gestores atuais tem uma grande missão, mediar a democratização dentro e fora do espaço escolar, encorajando e orientando as ações para que a escola se torne democrática, atraindo a comunidade para participar das atividades, para desse modo construir ações de participação coletiva e envolvendo todos os atores, considerando a realidade que estão inseridos. (ALMEIDA; SILVA, 2017, p.134).

A importância de uma gestão escolar democrática e humanizada, na visão da C2 é trazer *“benefícios para todo o contexto escolar, com transparência e buscando sempre a colaboração de todos.”* Já para a C1 é *“trabalhar de forma clara e objetiva buscando sempre a colaboração e participação da sociedade escolar.”* Percebe-se,

através das respostas que os coordenadores não relataram a importância da gestão humanizada, pois segundo Mira (2020, p.3)

o principal objetivo da humanização seja o de manter a dignidade do ser humano e o respeito por seus direitos, sendo importante dar voz a todos os envolvidos com a escola para compreender como eles se percebem em meio a uma proposta de gestão voltada para processos de humanização.

Atualmente, a temática humanização tem sido muito discutida, pois permite um olhar mais atento ao indivíduo e é importante destacar que a humanização, como estratégia de qualificação da atenção e gestão do trabalho, busca "transformações no âmbito da produção dos serviços (mudanças nos processos, organização, resolubilidade e qualidade) e na produção de sujeitos (mobilização, crescimento, autonomia dos trabalhadores e usuários)" (SANTOS-FILHO, 2007, p.1001).

De acordo com as coordenadoras, o gestor atua numa prática democrática e humanizada, pois *"sempre busca práticas que envolvam a interação da escola e comunidade"*(C1) e na visão da C2 *"O gestor procura a melhor forma de interagir junto a instituição buscando sempre uma prática que envolva escola e comunidade"*. Nesse relato fica claro que as coordenadoras não sabem explicar se a escola pratica a gestão humanizada. Todavia percebe-se que sempre estão respondendo apenas sobre a gestão democrática.

As atividades exercidas pelo gestor escolar são várias e quando se propõe a desenvolver um projeto educativo voltado à humanização, à busca pelo desenvolvimento dos educandos para alcançar seus objetivos deve ser mais intenso (FREIRE, 2015). *"A prática educacional não é o único caminho à transformação social necessária à conquista dos direitos humanos, contudo acredito que, sem ela, jamais haverá transformação social"* (FREIRE, 2007, p. 50). Mira (2020, p.7) ressalta que os três eixos que fundamentam o princípio da aplicação pedagógica dos preceitos legais por uma gestão escolar humanizadora são: *"a) conhecimento dos processos organizacionais; b) promoção da cidadania dos sujeitos educativos e c) educação para a promoção dos direitos humanos"*.

Uma gestão participativa permite melhoria do ensino proposto e se fundamenta em objetivos comuns que podem auxiliar todo o processo educacional. Uma gestão participativa é voltada a discutir metas educacionais coletivas e pautada

no planejamento das ações pedagógicas. Conforme C1 e C2 o gestor sempre convida a comunidade escolar para participar das decisões que envolvem a instituição e *“sempre busca o apoio dos pais e da comunidade escolar (C1 e C2)”*.

É de extrema importância a participação da família na escola, pois tanto a família quanto a escola tem um papel importante na construção dos valores da criança. Dessa forma a criança se sente mais segura e acolhida com essa parceria e com isso o rendimento escola aumenta. Nesse sentido, Marques (2017, p.33) afirma que:

É necessária a participação dos pais na educação dos filhos, família e escola devem caminhar juntas, buscando entender as diversas situações que surgem no ambiente escolar. Essa parceria bem-sucedida só trará benefícios e sucesso para ambas as partes. É responsabilidade da escola e dos pais transformar a criança em um adulto consciente de seus direitos e deveres.

As decisões tomadas pelo gestor na instituição configuram-se como sendo uma gestão democrática e humanizada, segundo as coordenadoras, pois na visão da C1 *“toma opiniões clara e objetivas respeitando as decisões e opiniões importantes da comunidade”*. Já C2 mencionou que *“é muito importante a participação dos pais para tomar decisões que envolvam a instituição escolar”*.

Um dos grandes desafios da escola na sociedade contemporânea é conseguir proporcionar um ambiente que conduza o aprendizado efetivo e que o educando se torne mais humanizado. Nesse sentido, Libâneo (2005) enfatiza que:

Devemos inferir, portanto, que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos. (LIBÂNEO, 2005, p.117).

O autor supracitado ainda enfatiza que é um caminho difícil a ser percorrido, pois

não haverá mudanças efetivas enquanto a elite intelectual do campo científico da educação e os educadores profissionais não se derem conta de algo muito simples: escola existe para formar sujeitos preparados para sobreviver nesta sociedade e, para isso, precisam da ciência, da cultura, da arte, precisam saber coisas, saber resolver dilemas, ter autonomia e responsabilidade, saber dos seus direitos e deveres construir sua dignidade humana, ter uma auto-imagem positiva, desenvolver capacidades cognitivas para se apropriar

criticamente dos benefícios da ciência e de tecnologia em favor do seu trabalho, da sua vida cotidiana, do seu crescimento pessoal. Mesmo sabendo-se que essas aprendizagens impliquem saberes originados nas relações cotidianas e experiências socioculturais, isto é, a cultura da vida cotidiana (LIBÂNEO, 2009, p.17).

É função da escola possibilitar ambiente de humanização, que proporcione transmissão de conteúdos científicos em prol de desenvolver as capacidades cognitivas, mas também, valorizando os projetos e vivências pessoais dos educandos.

A BNCC de 2017 é exemplo de políticas educacionais cujos currículos projetam “competências para a realização das tarefas de certo modo mecânicas e corriqueiras demandadas pela estrutura ocupacional concentrando-se na questão da qualificação profissional” (SAVIANI, 2016, p. 81-82). Já a LDB (Lei 9.394/96), ressalta que os currículos precisam estar alinhados com o desenvolvimento do ser humano, no que diz respeito ao exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho. Quando questionadas sobre a contribuição da reforma educacional (BNCC) para a gestão democrática e humanizada a Coordenadora 1 não respondeu. Já a C2 relatou que *“é um documento muito importante para profissionais da educação, para os estudantes e para a sociedade em geral.”* Pelo relato das participantes da pesquisa, observa-se que a informação dada é vaga e remete a pensar que as referidas têm pouca informação sobre a BNCC.

Com relação aos embasamentos pedagógicos, a BNCC se refere aos conceitos de competência e habilidades, ou seja, sobre o que espera que o aluno aprenda no decorrer da educação escolar, assim as decisões pedagógicas devem ser pautadas pelo desenvolvimento de competências.

Ao adotar esse enfoque, a BNCC indica que as decisões pedagógicas devem estar orientadas para o desenvolvimento de competências. Por meio da indicação clara do que os alunos devem “saber” (considerando a constituição de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) e, sobretudo, do que devem “saber fazer” (considerando a mobilização desses conhecimentos, habilidades, atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho), a explicitação das competências oferece referências para o fortalecimento de ações que assegurem as aprendizagens essenciais definidas na BNCC (BRASIL, 2017, p. 13)

Uma das situações que demonstra que a gestão escolar é democrática e participativa é a participação da comunidade escolar. A escola foco da pesquisa possui PPP e na sua elaboração a C1 e a C2 estavam presentes e ainda relataram que: *“Para elaborarmos precisamos de todo um conjunto de participação para construirmos projetos”*(C1); *“Para elaborarmos precisamos de todo um conjunto de participação para construirmos projetos.”* Ainda enfatizaram que todos os anos o PPP é atualizado.

Para Veiga (2008) é fundamental que o PPP seja bem elaborado, fundamento teoricamente e envolva a concepção pedagógica, levando em consideração a realidade da escola, de mundo, de homem e que seja aplicável na resolução dos problemas sociais. É preciso estar atento aos pressupostos de uma teoria pedagógica crítica viável, a partir de uma prática social voltada a solucionar os problemas da educação e do ensino da escola. *“Faz-se necessário, também, o domínio das bases teórico-metodológicas indispensáveis à concretização das concepções assumidas coletivamente (VEIGA, 2008, p.14).*

Como coordenadora, a C1 instrui os professores a praticarem na sala de aula atividades democráticas e humanizadoras propondo *“a todos a participarem decisões para realizações de propostas voltadas para a aprendizagem”*. Já a C2 não respondeu ao questionamento. Diante dos relatos das coordenadoras é possível perceber que, quando envolve questões democráticas e humanizadoras juntas não conseguem desenvolver, principalmente a gestão humanizadora.

Quanto ao conselho escolar, o gestor, na visão da C1 e da C2, compartilha as ideias e aplicação dos recursos com os professores, conselho escolar e comunidade. E ainda justificaram que *“o gestor sempre busca incluir todos que envolvem a instituição para compartilhar idéias”* na visão de C1, já C2 respondeu na mesma linha de raciocínio, onde relatou que *“o gestor sempre procura envolver todos da instituição como também a comunidade escolar para compartilha idéias”*. O Conselho Escolar é muito importante, logo atende os interesses do aluno, escola, família e sociedade e na visão de Emídio,

Os Conselhos Escolares podem ser considerados como algo que modifica a maneira de se gerir a escola, tendo como maior patrocinador destas mudanças às políticas públicas. Sua função se torna mais cristalizada, através da participação da comunidade escolar na formação dos estudantes, possibilitando a materialização das afirmações muito vistas nos Projetos Políticos Pedagógicos de

se formar um cidadão mais participativo, crítico e atuante na sociedade (EMÍDIO, 2019, p.135).

O Conselho Escolar é abarcado como um caminho para a concretização de uma gestão democrática na escola, pois visa garantir a participação efetiva de todos na gestão escolar, na criação de hábitos democráticos por todos que estão envolvidos de forma direta ou indiretamente à escola.

Com o intuito de amparar as ações dos Conselhos Escolares, o Ministério da Educação (MEC), criou em 2004 o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE), que objetivou

ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas, bem como instituir, em regime de colaboração com os sistemas de ensino, políticas de implantação e fortalecimento dos Conselhos Escolares” (Brasil, 2009, p. 11).

No que concerne os aspectos positivos e negativos da gestão escolar, as coordenadoras responderam da mesma forma. Os pontos positivos foram: respeito as pessoas, engajamento da equipe e colaboração. Já os aspectos negativos foram relacionados com a negligência dos pais na aprendizagem dos alunos. Os aspectos negativos são preocupantes, pois a participação dos pais na aprendizagem dos filhos é um fator fundamental, caso contrário poderá resultar em fracasso escolar. Nesse sentido, Saccol; Vianna; Pavão (2021, p.194) afirmam que:

As expectativas de sucesso escolar caem consideravelmente para os estudantes que são sujeitos a maus tratos e negligências de toda ordem, por suas famílias, uma vez que esta oportuniza as primeiras aprendizagens e impacta a conduta e a percepção dos estudantes com deficiência visual, na qualidade de pessoas ativas e potentes.

Quanto as questões humanísticas a C1 e C2 descreveram da mesma forma a gestão escolar, como uma gestão que valoriza *“as opiniões de todos envolvidos no processo de ensino aprendizagem”* e ainda ressaltaram que o gestor tem habilidades para gerir com eficiência a instituição, pois *“tem o envolvimento e respeito com o trabalho ao qual atua”* (C1) e atua tendo a base para *“respeitar as pessoas, seja qual for o ambiente”*(C2). As questões humanísticas na escola vão

muito mais além do respeito na escola, pois perpassa o processo de ensino e aprendizagem, pois deve valorizar as questões intelectuais dos alunos e sua cultura.

A educação humanista não é somente aquela que classifica e informa, ou seja, não se preocupa apenas em “depositar conteúdos na cabeça dos alunos” ou realizar atividades classificatórias, como provas. É aquela que oferece condições para que ocorra a percepção do ser. Significa dizer que não dá importância apenas para questões intelectuais, mas também às questões que propiciem o entendimento da realidade vista como um todo, de modo abrangente, valorizando os fenômenos religiosos e artísticos. (MENEZES, 2016, p.29).

No que se refere as melhorias que a gestão poderia implantar na escola as coordenadoras não responderam ao questionamento. Toda e qualquer instituição de ensino tem algo a ser melhorado, seja na construção de projetos educacionais, formações de professores, melhorias na estrutura, no currículo escolar, no PPP, nas dificuldades dos alunos em aprender determinados conteúdos, desenvolver habilidades nos alunos, entre outros. De acordo com Libâneo et al. (2008, p. 331),

A escola ao cumprir sua função de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana; por essa razão, são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos. Essa peculiaridade das instituições escolares decorre do caráter de intencionalidade presente nas ações educativas. Intencionalidade significa a resolução de fazer algo, de dirigir o comportamento para aquilo que tem significado para nós. Ela projeta-se nos objetivos que, por sua vez, orientam a atividade humana, dando rumo, a direção da ação. Na escola leva a equipe escolar à buscar deliberada, consciente, planejada, de integração e unidade de objetivos e ações, além do consenso sobre normas e atitudes comuns. O caráter pedagógico da ação educativa consiste precisamente na formação de objetivos sociopolíticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação (tais como a seleção e a organização de conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar), tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional. O processo educativo, portanto, por sua natureza, inclui o conceito de direção. Sua adequada estruturação e seu ótimo funcionamento constituem fatores essenciais para atingir eficazmente os objetivos de formação. O trabalho escolar implica uma direção.

Nesses termos, o trabalho escolar não é finalizado e implica em melhorias contínuas, não sendo dessa forma finalizado, principalmente quando se trata de uma educação contemporânea. Assim, Gil (2013, p.9) ressalta que “o diretor possui um papel fundamental na organização coletiva do trabalho pedagógico da escola a fim

de promover a função social e a especificidade da educação escolar, de modo a dar intencionalidade ao ato educativo”.

Em relação a eleição dos integrantes do Conselho Escolar, as coordenadoras afirmaram que são comunicados aos pais e comunidades, bem como convocados a participarem e que conta com a participação de docentes, equipe pedagógica e gestão.

De acordo com Lei de Diretrizes e Bases de 1996 (LDB 9394/96), art. 14, o Conselho é formado por representantes da comunidade escolar, selecionados através de votação. É constituído de forma paritária, os quais: atores internos (professor, pedagogo, funcionário administrativo e funcionário de apoio), atores externos (aluno, Grêmio Estudantil, pais, APMF ou comunidade civil) e finalizando com a direção do estabelecimento (COSTA, 2011).

Uma das formas de promover melhor aprendizado é através da interação positiva entre professor e educando, a qual deve ser estabelecida através do respeito e da atenção por partes desses sujeitos. É importante ressaltar que o olhar atento do professor para o desenvolvimento do educando e das dificuldades no processo de aprendizagem proporciona um aprendizado efetivo. Para tanto, a participação da família é fundamental para que ocorra esse aprendizado e essa interação positiva. Dessa forma, estaremos proporcionando uma educação para a humanização. Para as coordenadoras a educação para humanização ocorre quando priorizamos o respeito as pessoas. Para Brandão (2002, p. 22) “[...] cabe, também, à educação a responsabilidade de abrir as portas da mente e do coração e de apontar horizontes de construção partilhada de sociedades humanas mais humanizadas”.

Segundo Ecco; Nogaro (2015, p.3526) “educação e humanização são termos indicotomizáveis, pois educar, em síntese, objetiva formar e “trans-formar” seres humanos, valorizando processos de mudança dos sujeitos, atualizando suas potencialidades, tornando-os humanos”. A educação diferenciada promove a dignidade das pessoas, ajuda a enfrentar os desafios, a construírem-se, a inventarem-se, pois não nascemos prontos a enfrentar o que a sociedade contemporânea exige a acompanhá-la. Zitkoski (2006, 28), ressalta que a educação para Freire “[...] deve ser trabalhada intencionalmente para humanizar o mundo por meio de uma formação cultural e da práxis transformadora de todos os cidadãos sujeitos da sua história [...]”.

Nesse sentido, a escola além de ser um importante meio social deve ser um local que ampara os alunos para a construção de um futuro melhor. Nesse ambiente, o aluno deve se sentir seguro e preparado para aprender e para socializar, além de ajudar os indivíduos a lidarem com situações e conflitos cotidianos.

4.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES PERANTE OS DESAFIOS DE UMA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Os professores enfrentam diariamente os desafios de uma educação numa sociedade em constante transformação. A escola é o lugar de construção do conhecimento, com a intervenção do educador e com o auxílio de uma equipe gestora. É preciso uma integração entre todos para que o planejamento seja efetivado e efetivo. A participação de todos na tomada de decisão permite inserir todos como sujeitos ativos da educação.

Considerando o perfil dos professores observa-se, no Quadro 1, que a maioria é do gênero masculino e com formação variada. Ocorre uma maior frequência para licenciatura em matemática (P1, P3, P8), pedagogia (P2, P9, P10) e letras (P6, P7, P11). Com relação a pós-graduação apenas P1 não possui, P2 está cursando o doutorado em educação, já P5 e P9 tem mestrado em Sistema Agroindustrial e em Educação, respectivamente. Quanto ao nível que leciona P4 mencionou que ser dos anos iniciais, P9 e P10 no fundamental I. Já P2 e P7 disseram que são Polivalentes. O tempo de docência varia de 1 ano e 7 meses à 24 anos. O professor P2 é o mais antigo e o P11 trabalha a pouco tempo.

Quadro 1 - Caracterização do perfil das professoras Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro, no município de Toritama-PE. 2021.

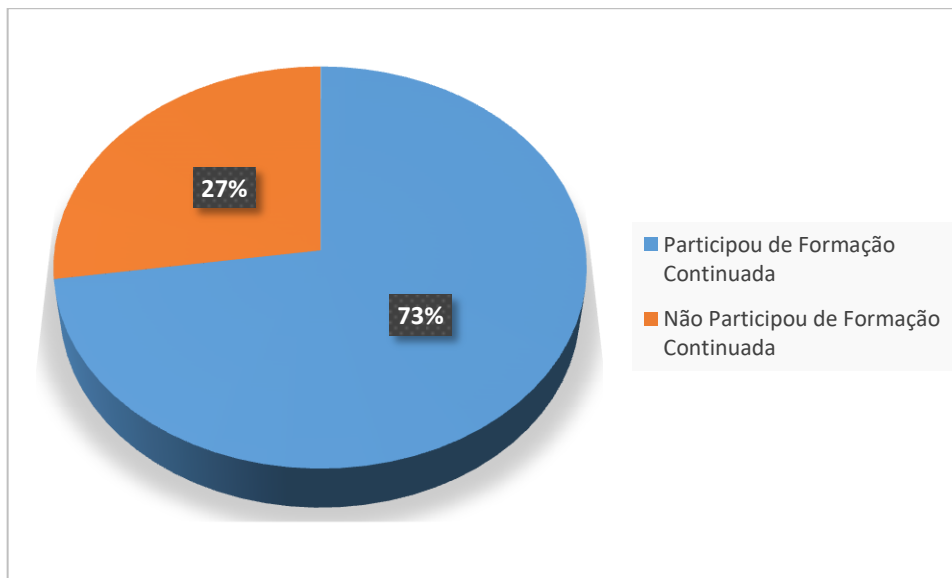
PROF.	GÊNERO	GRADUAÇÃO	PÓS GRADUAÇÃO	NÍVEL QUE LECIONA	TEMPO DE DOCÊNCIA
P1	Masculino	Matemática	-	Matemática	7 anos
P2	Masculino	Pedagogia	Doutorando em Educação	Polivalente	24 anos
P3	Masculino	Ciências Hab. Matemática Lic. Plena	Matemática	Matemática e Ensino Religioso	13 anos

P4	Masculino	-	Educação Especial	Anos Iniciais	18 meses
P5	Feminino	Comunicação Social e Geografia	* Educação de Jovens e Adultos * Economia Solidária * Mestrado em Sistema Agroindustrial	Geografia	11 anos
P6	Feminino	Letras - Língua Portuguesa e suas Literaturas	Leitura e Produção Textual	Língua Portuguesa	2 anos
P7	Feminino	* Licenciatura Plena em Letras * Segunda Licenciatura em Pedagogia	* Metodologia do Ensino de Língua Portuguesa * Literatura	Polivalente	7 anos
P8	Masculino	Licenciatura em Matemática	* Educação Especial e Inclusiva * Educação matemática * Finanças Corporativas e Matemática	História, religião, Geografia e Artes	6 anos
P9	Feminino	Pedagogia	Especialização e Mestrado em Educação	Fundamental I	6 anos
P10	Feminino	Pedagogia	Psicopedagogia	Todas do Fundamental I	5 anos
P11	Masculino	Letras – Português	Especialização em metodologia do ensino de português e de literatura	Língua Portuguesa	1 ano e 7 meses

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Muitas vezes o professor não sai da universidade, totalmente preparado para enfrentar os desafios de uma sala de aula. É necessário conhecer a diversidade cultural de onde irá lecionar e, acima de tudo, buscar uma formação continuada que contribua. Para tanto, foi questionado aos professores se participaram de formação continuada e 73% afirmou que sim (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Porcentagem dos professores, da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro, que participou de cursos de formação continuada, no município de Toritama-PE. 2020.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

A formação continuada tem o propósito de aprimorar os conhecimentos adquiridos na formação inicial para colocar em prática na sala de aula. Não é algo recente, mas ainda é frágil porque depende de uma série de fatores que envolve a oferta pela escola e o tempo para buscá-la, já que o professor, muitas vezes, tem uma jornada semanal completa. Em relação à formação continuada, Libâneo (2004, p. 227) afirma que:

O termo formação continuada vem acompanhado de outro, a formação inicial. A formação inicial refere-se ao ensino de conhecimentos teóricos e práticos destinados à formação profissional, completados por estágios. A formação continuada é o prolongamento da formação inicial, visando o aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho e o desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional.

Os professores mencionaram que participaram formação continuada através de Cursos Ofertados pelas Secretarias de Educação, a exemplo do Professor 1. Já os demais fizeram em situações diversas conforme relato a seguir.

P3 - GEPEM – Gerência Educacional de Políticas Educacionais do Ensino Médio, GEIF – Gerência de Políticas Educacionais do Ensino Fundamental e Educação Infantil entre outros cursos.

P4 - Congresso de tecnologias da educação.

P5 - Educação de Jovens e Adultos, Tecnologias Educacionais entre outros.

P6 - Currículo Pernambuco.

P7 - Muitos, presenciais e a distância. Entre eles, os mais recentes foram: Alfabetização de jovens e adultos e Tecnologias educacionais.

P9 - O último foi sobre a BNCC e o Currículo de Pernambuco, desenvolvido pela Gerência Regional de Educação de Caruaru.

P10 - Alfabetizar com sucesso.

É importante destacar que o P11 não respondeu, já o P8 relatou que não fez e não mencionou o motivo. A busca pela formação continuada inicia pela autocrítica do profissional, o qual procura reestruturar seus conhecimentos e abarcar novos saberes. Entretanto essa mudança na prática pedagógica não é algo que acontece com facilidade e muitos educadores relutam em mudar.

Freire (2011) relata que o professor perceber se sua prática pedagógica alcança as diferentes dimensões do conhecimento que torna a prática pedagógica aprimorada; para tanto, é necessário aprender mais, e aprender é construir, refletir e mudar. Gadotti (2011, p. 41), na mesma perspectiva freireana, entende que:

A formação continuada do professor deve ser concebida como reflexão, pesquisa, ação, descoberta, organização, fundamentação, revisão e construção teórica e não como mera aprendizagem de novas técnicas, atualização em novas receitas pedagógicas ou aprendizagem das últimas inovações tecnológicas. A nova formação permanente, segundo essa concepção, inicia-se pela reflexão crítica sobre a prática.

Foi questionado aos professores quais as principais dificuldades encontradas na escola e as respostas foram diversas, a exemplo da falta de interesse dos alunos (P3, P5, P6, P10), a participação da família (P2, P7). A seguir tem-se as respostas de todos os professores participantes da pesquisa.

P1 - A abertura para o horário da noite para ampliar o nível educacional dessa região.

P2 - Pouca participação dos pais. Pouca valorização da Escola e sua função social.

P3 - A falta de interesse dos alunos e equipamentos tecnológicos insuficientes.

P4 - A maior dificuldade é o alunado que vem de uma carência em todos os sentidos educacionais, com lacunas em conteúdos básicos,

para que se possa avançar de acordo com cada disciplina e ano, também temos o desconhecimento e vivência das regras de convivência que nesse caso vem juntamente por conta da desestruturação do convívio familiar.

P5 – A falta de consciência por parte de alguns alunos sobre a importância da educação para suas próprias vidas, muitos não tem o compromisso em participar das atividades escolares.

P6 - As dificuldades estão principalmente nos alunos, são dispersos.

P7 - Sem dúvidas uma das maiores dificuldades é a desvalorização da educação por parte de muitas famílias. Por uma questão cultural no município, muitas pessoas não vêem a educação como transformadora social. Há uma intensa valorização do trabalho manual, desde muito cedo as pessoas vêem no comércio, na confecção, uma forma de sustento rentável e, na cidade, realmente é algo que gera muita renda. Assim, as pessoas supervalorizam esse trabalho mais manual em detrimento de uma educação de qualidade e valorização da aprendizagem formal.

P8 - Comecei esse ano e devido a pandemia do corona virus ainda não tive o contato físico com as turmas. Por enquanto o contato está sendo de forma remota.

P9 - Até o ano passado a infraestrutura era o maior problema, além dos limitados recursos e qualidades nos materiais pedagógicos. Esses problemas foram resolvidos e amplamente solucionados. Atualmente os problemas são mais burocráticos e relacionais.

P10 - As dificuldades que os alunos apresentam.

P11 - Não respondeu

A falta de interesse dos alunos foi a dificuldade mais citada pelos professores, sendo um dos motivos relatados pelo P7 que relacionou com a valorização do trabalho manual. A falta de incentivo da família, a necessidade de trabalhar para ajudar no sustento da família, a prática pedagógica e a falta de motivação são fatores relacionados com o abandono escolar. Sobre a desmotivação Silva; Pinheiro; Almeida (2015, p.8) afirmam que:

o aluno desmotivado é aquele não encontra na escola estímulo para estudar, ou seja, não vê na educação motivos para desenvolver-se enquanto ser social, que por algum fator desmotivou-se e não possui vínculo afetivo e significativo com a escola e com o ato de estudar. Diante do exposto, conclui-se que para a educação acontecer com sucesso necessita-se que a escola, o professor, a família e o aluno trabalhem em conjunto, pois assim existirá a possibilidade de haver uma educação de maior qualidade, justa e igualitária.

A gestão democrática da educação está fundamentada na coordenação de atitudes e ações que apoiam a participação social, ou seja, a comunidade escolar e os atores da escola (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais

funcionários), sendo esses chamados sujeitos ativos na gestão escolar, devendo participar eficientemente das decisões da escola.

Em uma sociedade atual, na qual gera o individualismo, é fundamental educar com afetividade e para humanização dos indivíduos. Uma escola humanizada se preocupa com o desenvolvimento global dos alunos. Para Silva Filho; Porcina (2020, p.5) “isso significa que a preocupação se estende à forma como aquele aluno aprende, encara suas dificuldades e como os ensinamentos são levados para fora dos muros da escola”.

Se essa relação afetiva com os alunos não se estabelece, se os movimentos são bruscos e os passos fora do ritmo, é ilusório querer acreditar que o sucesso do educar será completo. Se os alunos não se envolvem, poderá até ocorrer algum tipo de fixação de conteúdos, mas certamente não ocorrerá nenhum tipo de aprendizagem significativa; nada que contribua para a formação destes no sentido de preparação para a vida futura, deixando o processo ensino-aprendizagem com sérias lacunas (CODO, 1999, p. 50).

A gestão democrática e humanizada é caracterizada, pelos sujeitos participantes da pesquisa, da seguinte forma:

P1 - Democracia é uma forma de tomar as decisões nos diferentes aspectos da escola. Já humanização está relacionado com a sensibilidade que temos de entender o próximo como um ser humano e não uma espécie de máquina ou qualquer outra forma distorcida de compreender o próximo.

P2 - A gestão democrática é caracterizada como espaço onde a participação dos sujeitos que compõem a comunidade escolar é valorizada, incentivada e acolhida para além da formalidade legal.

P3 - A Gestão Democrática propõe uma participação de toda comunidade escolar e o respeito a diversidade de opinião. A Gestão humanizada procura construir elos que tornem as suas relações sociais melhores.

P4 - Uma gestão que escuta todos que fazem a escola, alunos, professores, merendeiros, porteiros, seguranças, zeladores, funcionários da secretaria e a comunidade escola.

P5 - Uma gestão em que todos tenham vez e que sejam tratados com respeito.

P6 - Com a participação de todos e levando em consideração as individualidades.

P7 - Uma gestão democrática e humanizada é aquela em que todos os sujeitos que participam do processo educacional são ouvidos e as decisões partem dos anseios da coletividade.

P8 - Numa gestão democrática e humanizada a sociedade, a família, o colegiado e o corpo docente participam as decisões pedagógicas tomadas pela escola, há diálogo entre os membros envolvidos, a instituição também está mais atenta e compreensível com a

realidade do educando, tendo em vista as necessidades educacionais dos alunos e da realidade em que estes estão inserido.
P9 - Compreendo por gestão democrática e humanizada aquela que dialoga com os sujeitos no sentido de valorização de suas ações e ideias, que busca um objetivo comum entre os pares sem impor verticalmente as decisões.

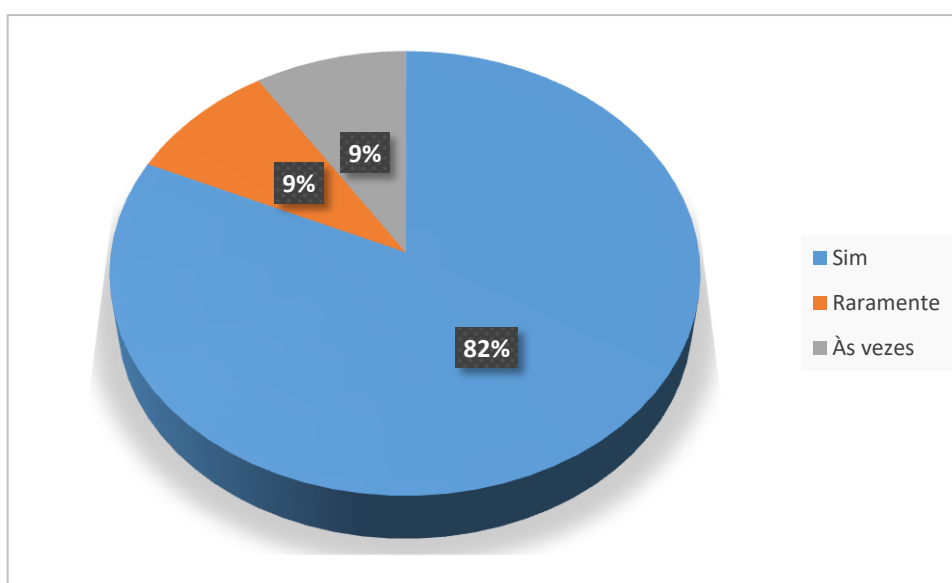
P10 - Trabalhar com respeito ao próximo procurando sempre obter bons resultados.

P11 - Uma gestão onde todos da instituição participem com opiniões, sugestões, talvez com pesos diferentes, mas onde todos tenham participações garantidas, sejam pais dos alunos, gestores da escola, professores, auxiliares, etc., bem como fazer com que a instituição leve em consideração as necessidades humanas e não tomem decisões como se tivessem lidando com autômatos.

Verifica-se, através das respostas dos professores, que apenas P1 não relacionou a gestão democrática como o envolvimento de todos da escola, mas apenas pela “....*forma de tomar as decisões nos diferentes aspectos da escola.*” O P2 relacionou com o respeito ao próximo para alcançar bons resultados e nem todos os professores escreveram sobre a gestão democrática e humanizada na escola.

Observa-se no gráfico 2 que a maioria (82%) consideram a gestão da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro como democrática e humanizada. Já 9% acham que raramente a gestão tem atitudes democráticas e humanizadas.

Gráfico 2 – Porcentagem dos professores que consideram a gestão da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro como sendo democrática e humanizada, no município de Toritama-PE. 2020.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

A maioria dos professores caracterizaram a gestão como sendo democrática, para tanto é necessário trocar experiências, vivenciá-las e conviver de forma amorosa em que educador-educando-escola tornem-se gestores de vida, de cidadania, de dignidade e de respeito mútuo. Precisamos entender que “educar é humanizar” e que ser um humano significa estar em construção. Se, “fazer humanos é a grande tarefa da humanidade” (ARROYO, 2000, p.240).

O gestor democrático deve compartilhar suas pretensões com a equipe, a fim de distribuir responsabilidades que o libere para a atuação pedagógica com maior atenção, pois ele é tão responsável pela prática do projeto político pedagógico quanto os docentes. Ele também é responsável pela formação discente, pois seu trabalho vai além da dimensão política (captação de recursos, elaboração de planos e projetos), já que deve prezar por uma formação humana e cidadã de forma integral.

Numa perspectiva democrática crítica e humanizadora o aluno tem o direito de entrar e permanecer e atuar de forma ativa e participativa, como “expressão maior da cidadania ativa” e isto significa:

[...] organização e participação pela base, como cidadãos que partilham dos processos decisórios em várias instancias, rompendo a verticalidade absoluta dos poderes autoritários. Significa, ainda, o reconhecimento (e a constante reivindicação) de que os cidadãos ativos são mais do que titulares de direitos, são criadores de novos direitos, fortalecendo-se a convicção sobre a possibilidade, sempre em aberto, da criação e consolidação de novos sujeitos políticos, cientes de direitos e deveres na sociedade. (BENEVIDES, 1998, p.170).

Os professores justificaram suas respostas sobre a gestão democrática e humanizada, para tanto, conforme escritos abaixo, P2, P6 e P7 especificaram não haver na escola esse tipo de gestão, logo foi enfatizado “às vezes”, “há flexibilidades” e “ainda há certa ausência”, respectivamente.

P1 - Sempre conversamos em grupo antes de tomar as decisões que estão relacionadas com o nosso trabalho.

*P2 - A melhor opção seria **às vezes**. Há pouca cultura de participação na gestão escolar e como todos os docentes são novos na escola há um caminho a ser percorrido nesse sentido.*

P3 - Porque procura tomar decisões em conjunto e propicia um ambiente harmônico.

P4 - Vejo a gestão buscando trabalhar de forma justa e igualitária ouvindo os anseios existente respeitando as opiniões. Por meio das reuniões somos ouvidos e atendido dentro das possibilidades da escola.

P5 - Acredito de todas as experiências vividas em outras instituições escolares, fazendo uma comparação com a Escola Nossa Senhora Perpetuo Socorro, essa instituição dispõe sim prática democrática e humanizada, particularmente me sinto bem neste espaço escolar.

P6 - Há flexibilidades.

P7 - Quando procurado, o gestor da minha instituição ouve, soluciona problema de forma efetiva. No entanto, para reunir o grupo e elencar situações questões que precisam da opinião de todos, ainda vejo certa ausência. Acredito que falta uma maior abertura para o diálogo e a participação de todos.

P8 - Mesmo de forma remota, a gestão escolar tem se mostrado muito preocupado e compreensiva com a aprendizagem dos alunos e com as metodologias e avaliações feitas pelos professores. Há sempre diálogos e reuniões para decidir e discutir quais as melhores estratégias para alcançarmos bons resultados.

P9 - Quanto ao Gestor, Sr Nivaldo, há sempre espaços para o diálogo e ouvida de diversos, talvez de todos os participantes, sejam docentes, discentes, funcionários, pais e a comunidade em geral. É um sujeito de possibilidades de diálogos.

P10 - Sempre procura está disponível para obter um apoio amplo, na qual possa trazer bons resultados para instituição estabelecida.

P11 - Ele sempre considera a opinião e necessidades de cada trabalhador atuante na escola. Sempre há diálogo.

Na Constituição Federal (CF) de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, encontram-se os princípios da educação nacional, que ressalta a gestão democrática. No artigo 206 da CF de 88 e no artigo 3º da LDB inclui que o ensino público deve ser ministrado de acordo com os princípios da gestão democrática que se ampara na legislação brasileira. Nesse sentido, Araújo (2009, p. 20) conceitua gestão escolar democrática como:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor e alcançar a liberdade de expressão, por que cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos.

Verifica-se na CF de 88 que a educação deve incentivar e promover a participação da sociedade com o intuito de cooperar com o desenvolvimento da

educação. Já a LDB enfatiza que a educação, enquanto meio de formação dentro e fora dos sistemas de ensino, deve enfatizar a importância da gestão escolar democrática (BRASIL, 2006).

Outras legislações também surgiram para auxiliar a implementação e estabelecimento da gestão democrática na educação brasileira. Outras legislações, nacionais e internacionais, que deixam evidente a importância da educação na qualidade de vida da população, que tratam do direito legítimo à educação, a exemplo de dois artigos do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 e um artigo na Carta Internacional dos Direitos Humanos, também intitulada Declaração Universal dos Direitos do Homem, adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU) na sua Resolução 217A (III) de 10 de dezembro de 1948 (BRASIL/MEC, 2006).

Em relação a importância de uma gestão escolar democrática e humanizada todos consideram como necessário para o desenvolvimento da educação. Aspectos essenciais para que ocorra foram citados, a exemplo de: ambiente harmonioso (P1); responsabilização (P2); sociedade mais justa e humanizada (P4); descentralização (P7); crescimento coletivo (P9), entre outros. Tudo isso pode ser verificado nos relatos abaixo:

P1 - A importância maior é tornar o ambiente harmonioso para todos ou chegar o mais próximo desse sonho.

P2 - É essencial para qualificação da escola pública, uma vez que favorece a tomada de decisões e, consequentemente, responsabilização e empoderamento.

P3 - Acarreta um ambiente harmônico e propício para o desenvolvimento da educação.

P4 - É fundamental para que a escola tenha um melhor alcance do seu papel em meio a sociedade que não é só ensinar conteúdos mas também contribuir para com os alunos se tornem cidadãos críticos, responsáveis para um sociedade mais justa e humanizada.

P5 - Importante para a democracia e harmonia de todos.

P6 - As decisões não são tomadas de forma unilateral o que gera melhores resultados.

P7 - Uma gestão escolar democrática e humanizada torna o ambiente de trabalho mais agradável, pois todos se sentem ouvidos e respeitados. Esse diálogo só melhora as relações no ambiente, relações essas que se tornam mais horizontais e descentralizadas e os sujeitos envolvidos se sentem mais à vontade para propor e ouvir ideias, visto que há esse espaço para o diálogo e toda a comunidade escolar só tem a ganhar com essa forma de gestão.

P8 - Uma gestão democrática e humanizada permite o diálogo e participação entre família, aluno, professor, coordenador e gestores

escolares nas decisões que envolvem a instituição. Além disso, é possível um olhar atento para a realidade dos alunos.

P9 - Em qualquer espaço social se faz necessária a democratização das ações, entretanto, no que se refere à escola, ainda mais se ressalta a importância da participação coletiva, pois é um espaço de desenvolvimento pessoal, profissional e coletivo, além de tantas outras atribuições. Quando há efetividade na gestão democrática e humanizada os sujeitos se sentem valorizados e com espaços apropriados para seu desempenho. O crescimento coletivo ocorre com naturalidade e o espírito de equipe predomina nas ações.

P10 - É importante para poder obter um bom desempenho escolar relacionando uma boa gestão.

P11 - Exatamente considerar a opinião de todos que participam e depende da educação pública bem como atender às necessidades humanas das pessoas.

É necessário que a abarque a perspectiva humanística de mudança; “a educação não é neutra”, pois deve estar a serviço da mudança ou da opressão. Se a escola opta pela tomada de decisão crítica de mobilização, intervenção contra a acomodação da massa perante a “dominação”, então a educação não é neutra.

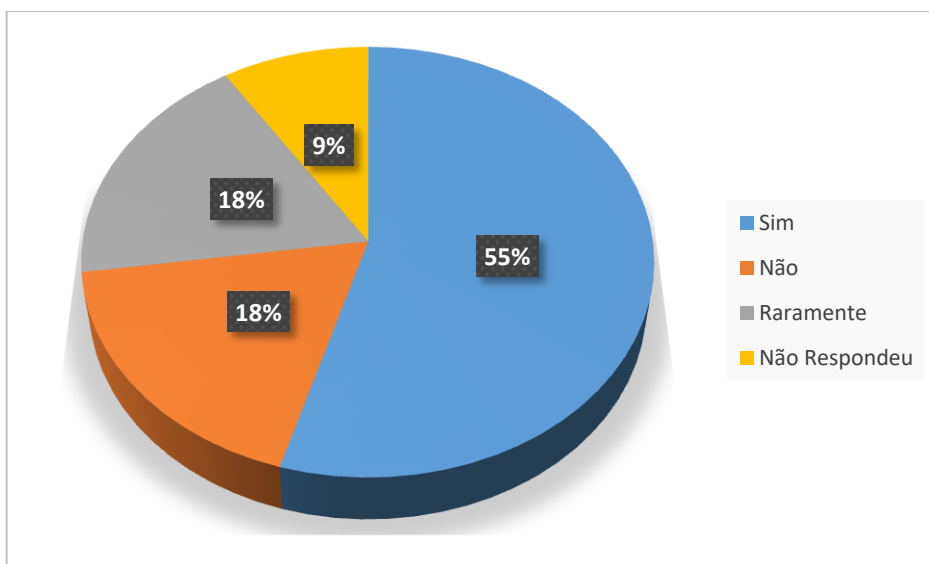
No ambiente escolar, é necessário ao educador conhecer a realidade e os pensamentos de seus educandos, assim, ele alcançará mais facilmente o entendimento e principalmente o interesse do aluno. Aproximando-se das suas expectativas, das suas aspirações, ajudando a firmar e formar novas ideias. Se é dizendo a palavra com que, “pronunciando” o mundo, os homens o transformam, o diálogo se impõe como caminho pelo qual os homens ganham significação enquanto homens [...] por isto, o diálogo é uma exigência existencial. E, se ele é o encontro em que se solidarizam o refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizados, não pode reduzir-se a um ato de depositar idéias de um sujeito no outro (FREIRE, 2005, p. 91).

Sabendo que toda a comunidade deve compor a gestão democrática, foi questionado se a comunidade escolar participa das decisões na instituição de ensino e, de acordo com o Gráfico 3, 55% participa ativamente e 18% mencionou raramente.

A participação da comunidade escolar, nas tomadas de decisões na escola, está limitada aos seguintes aspectos: entrega de cestas básicas (P1); a quadra poliesportiva fica aberta a população nos finais de semana (P4); professores nos eventos (P5); informar sobre as reuniões com a comunidade escolar (P8), entre

outros. Percebe-se, conforme os relatos abaixo, que a participação da comunidade, em sua maioria, não é direcionada as decisões e sim a convites e doações.

Gráfico 3 – Participação da comunidade escolar nas decisões que envolvem a instituição de ensino, no município de Toritama-PE. 2020.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

P1 - As cestas básicas que foram entregue a população por meio da escola.

P2 - No período que estou na escola nunca vi isso acontecer

P3 - Apesar de ter começado a ensinar este ano na escola, já percebi uma certa participação da comunidade escolar.

P4 - A escola atende a comunidade por meio da quadra poliesportiva onde fica aberta nos finais de semana para atender no quesito esportes, porem reuniões com a comunidades escolar eu nunca vi apesar de já ter sido conversado sobre a importância desse contato.

P5 - Até o presente momento em que leciono observo que os eventos são convidados todos os professores.

P6 - Eu não sei responder essa e algumas das questões seguintes com precisão, não consigo pensar em situações vivenciadas para fundamentar minha resposta, pois, estou na escola apenas a um ano e meio, presencial apenas o ano passado, e no ano passado, passamos por uma série de dificuldades, novos professores, a troca do espaço físico, etc. Então as minhas respostas não são bem fundamentadas.

P7 - Infelizmente, para mim, o município como um todo tem o costume de tomar decisões de forma isolada. Então, não posso dizer que é um problema restrito à gestão da escola em que trabalho, mas de toda a rede.

P8 - O gestor sempre informa sobre as reuniões com a comunidade escolar.

P9 - É importante ressaltar que estou nessa instituição de ensino há apenas um ano e meio, o que limita as respostas. Em se tratando do envolvimento da comunidade escolar para a tomada de decisões, apenas na escolha do representante para o Conselho da Merenda Escolar vi o convite sendo estendido aos pais. As demais decisões que envolvem a instituição, ao que percebo, são tomadas pela Secretaria de Educação e desenvolvidas pela gestão escolar e repassadas a professores e demais sujeitos da comunidade.

P10 - Os gestores sempre procura atender a comunidade da melhor forma possível, oferecendo um apoio pedagógico .

P11 - Sim, sempre quando há necessidade eles falam com a comunidade, os pais dos alunos, consultam os auxiliares, etc.

Numa gestão democrática não deve apenas estar presente“ os pais e/ou responsáveis pelos alunos, é preciso participar ativamente dos processos pedagógicos e administrativos. É necessário que os “sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens da cidadania” (DOURADO, 2012, p.30).

Na variável anterior foi listado exemplos de atitudes que não caracterizam uma gestão democrática e participativa, porém, através do Gráfico 4, a maioria (64%) consideram que as decisões tomadas pelo gestor são democráticas e humanizadas. É necessário compreender os aspectos inerentes a essa democracia, bem como a humanização no âmbito escolar e os professores não estão fazendo parte dessa participação ativa, conforme deveria. Para Libâneo (2005, p. 329) “a participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola”.

Dos 64% que afirmaram que as atitudes da gestão escolar são democráticas e humanizadas justificaram da seguinte forma: alunos e professores são bem tratados (P1, P3); não existe autoritarismo (P5); boa atenção nesse período de pandemia, entre outros. Por outro lado, P2 não presenciou práticas democráticas e humanizadas e P10 não respondeu. A seguir todas as respostas dos participantes.

P1 -Todos os alunos e professores são bem tratados por parte da gestão.

P2 - No período que estou na escola nunca vi isso acontecer.

P3 - Porque há uma participação e respeito da comunidade escolar.

P4 - Como falei anteriormente não existe essas reuniões com a comunidade, a não ser reuniões com os pais a respeito de alguma coisa específicas como comportamento ou datas comemorativas.

P5 - Nunca presencie autoritarismo por parte do gestor, em querer prevalecer apenas a opinião dele. Nos eventos todos são ouvidos e atendidos.

P6 - Até o momento não vi decisões que tenham refletido de forma negativa.

P7 - Nem sempre, como mencionei anteriormente, muitas das decisões são tomadas pela própria secretaria de educação e repassadas aos professores, que devem segui-las. Eu não posso afirmar que essa é uma prática já consolidada no município, visto que estou na rede há, apenas, pouco mais de um ano. Mas, o que percebo, é que tudo que vem da secretaria deve ser seguido por nós como uma verdade absoluta, sem consulta, sem analisar se, para o nosso contexto de trabalho, aquilo será positivo. Seguindo apenas a premissa de que foi uma decisão unânime. Porém um “unânime” no qual eu não me senti ouvida.

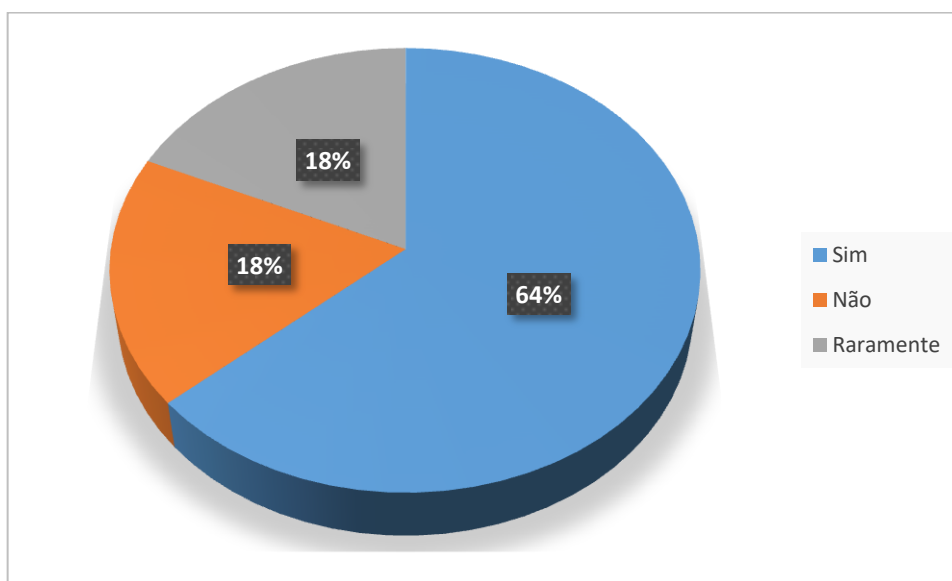
P8 - Até o presente momento as decisões, mesmo tomadas de forma remota, tem sido democrática e humanizadora.

P9 - Compreendo como decisões tomadas de modo vertical, com pouca participação da comunidade escolar.

P10 – Não respondeu

P11 - Nessa fase de pandemia, por exemplo, eles sempre foram sensíveis em relação a atender a necessidade das famílias que não possuíam internet para continuar estudando e passaram a elaborar resumos impressos.

Gráfico 4 – Porcentagem dos professores da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro que consideram as decisões tomadas pelo gestor como democráticas e humanizadas, no município de Toritama-PE. 2021.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Uma gestão humanizada vai muito além de respeito, tratar bem e boa atenção, conforme os envolvidos na pesquisa. Conforme Aquino (2015, p.28183),

optar por uma gestão humanizada e investir na exploração de estudos capazes de ajudar na construção de um Projeto de gestão ético-político, com base no processo de humanização, criará, como hipótese, laços de responsabilização entre todos os envolvidos quer sejam professores, alunos, familiares e funcionários, uma vez que uma gestão centralizadora não é favorável a uma formação para a autonomia de uma equipe.

Na gestão humanizada há um relacionamento estreito, com a inexistência de “chefia coronelista” pautado no “manda e obedece” e remete as lideranças para um conceito mais humano, para formar cidadãos críticos e formadores de opiniões.

Quando questionados sobre a contribuição da reforma educacional (BNCC) para a gestão democrática e humanizada a maioria relacionou que ajudaria esse tipo de gestão. Destarte, P4 não respondeu e P2 chamou atenção para o aspecto negativo, pois afirmou que da forma que foi imposta descaracteriza esse tipo de gestão.

P1 - Ali temos o conhecimento rico e acumulado onde os humanos se dedicaram para organizar, manter e passar para as próximas gerações e dando possibilidades de viver com mais sabedoria no mundo.

P2 - A BNCC da forma que foi imposta desconsiderou todo o processo de construção democrático anterior, portanto nesses moldes em nada colabora para a gestão democrática.

P3 - A Base Nacional Comum Curricular servirá de contribuição para melhorar a gestão democrática e humanizada.

P4 - Não sei.

P5 - Importante para se adequar ao momento educacional presente em que exige, na minha disciplina de Geografia eu leciono com base no BNSS.

P6 - Servem como um norte, um guia que mostra o básico, o caminho a ser seguido.

P7 - Por ser algo novo para toda a comunidade, neste momento o diálogo e a troca de informações é imprescindível para a construção de um currículo que proporcione aos nossos alunos uma aprendizagem sólida.

P8 - Têm como contribuições unificar o processo de ensino, promover mais igualdade e equidade nos processos educacionais, direcionar o trabalho em sala de aula e melhorar a qualidade da educação.

P9 - Ainda não me considero alguém apta a analisar a BNCC, todavia, considero que há ressalvas significativas para a gestão democrática e humanizada nas instituições de ensino.

P10 - É importante para desenvolver um excelente padrão, na qual envolve o desenvolvimento educacional dos alunos.

P11 - Talvez a melhor contribuição seja democratizar a própria gestão, com outros funcionários possuindo poder similares ou parecidos com os dos gestores.

Conforme Dourado; Oliveira (2018), a percepção de educação exposta no documento oficial da BNCC se restringe ao direito de aprendizagem baseada na competência, reduzindo os direitos e objetivos de aprendizagem em um currículo que prioriza a avaliação por desempenho. Sobre o “direito de aprendizagem”, Dourado; Siqueira (2019) relatam que este encontra-se direcionado a uma instrumentalização para saber ler e fazer operações básicas e que seria mais lógico falar em direito à educação e não em direito à aprendizagem.

Portanto, falar em direito à educação é mais amplo do que direito à aprendizagem, já que o direito à educação implica uma instituição educativa de qualidade, com professores valorizados, com currículos construídos coletivamente, com infraestrutura adequada que permita a materialização de um projeto político-pedagógico democrático e não apenas restrito às necessidades de aprendizagem (DOURADO; SIQUEIRA, 2019, p. 300).

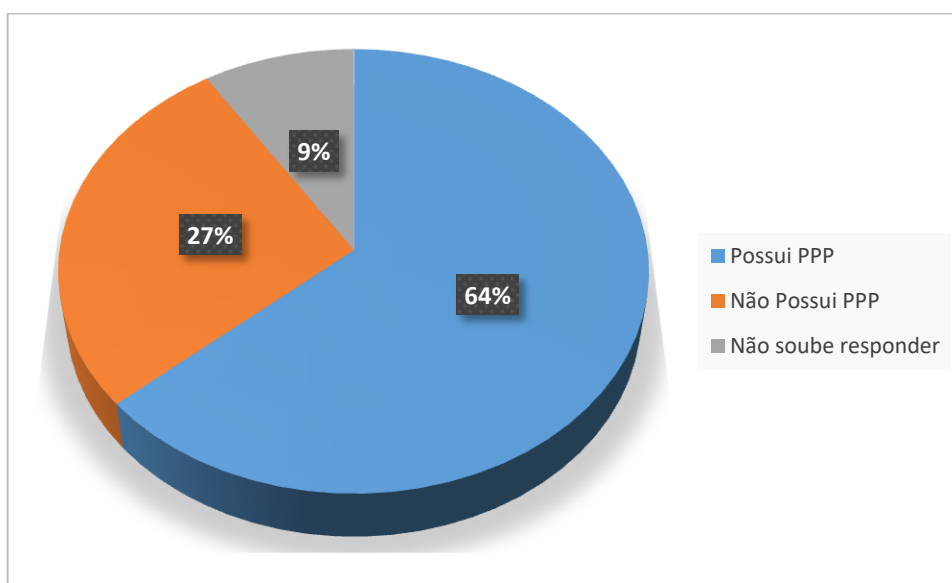
Sabemos que todas as escolas devem possuir o PPP e atualizá-lo, sendo que a Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro apenas 64% dos professores afirmaram que a escola tem esse documento, 27% afirmou que não tem e 9% não soube responder (Gráfico 5). Provavelmente esse professor não respondeu por estar a pouco tempo lecionando na escola, ao contrário dos demais participantes.

O PPP faz parte de um processo educativo, vivenciado por todos da comunidade escolar, que tanto orienta e aponta a direção para a resolução dos problemas, quanto para a realização dos compromissos que foram definidos coletivamente. Dessa forma não é coerente que 36% dos professores não tem conhecimento desse documento, uma vez que as práticas pedagógicas, segundo Viega (2008) devem ser direcionadas para a formação do educando enquanto cidadão participativo, crítico e criativo.

O PPP nas suas entrelinhas precisa refletir a realidade da comunidade escolar, desde os seus problemas com a infraestrutura, quadro docente, administrativo, curricular, pedagógico, financeiro e

social ou até mesmo suas potencialidades e os desafios. Diante disso, será possível de se ter um anseio da escola por mudança, na tentativa de querer buscar um estado melhor perante as políticas públicas verticalizadas que chegam às elas de forma imposta por força de lei, que normalmente não dialogam com o seu real contexto. (GONÇALVES, 2020, p. 156).

Gráfico 5 – Porcentagem dos professores da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro que afirmaram que a escola PPP, no município de Toritama-PE. 2021.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

O projeto pedagógico deve ser renovado constantemente e utilizado como um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito. Além disso, expõe as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, revelando sua autonomia e delimitando o que foi definido para ser aplicado no âmbito escolar. Destaca-se que, deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente. Dessa forma é construída a identidade da escola e dos sujeitos que a compõem podendo estruturar-se num processo de planejamento participativo.

Dos professores participantes da pesquisa, apenas P1 e P4 participaram da elaboração do Projeto Político Pedagógico. P2, P5 e P6 não responderam, já P3 não sabe informar, bem como P7 e P8. Provavelmente o PPP não foi atualizado, pois pelo relato de P9 a escola informou que haveria uma reformulação do PPP, mas só houve uma reunião. A fala de P11 também leva a pensar que não houve

reformulação, já que mencionou que não trabalhava na escola na época que o PPP foi elaborado.

P1 - Sim, ano passado mesmo a gente construiu o projeto.

P2, P5, P6 - Não respondeu

P3 - Não sei informar se possui PPP, mas provavelmente possui.

P4 - Sim, porem nunca vi, já foi mencionado em reuniões sobre fazer um novo PPP

P7 - Não participei da elaboração do PPP da minha escola. Estou há pouco mais de um ano lá, mas, até o momento, não houve nenhuma reformulação.

P8 - Não. Por chegar na escola no meio do ano letivo já encontrei o pp produzido.

*P9 - *Ano passado fomos informados que a escola estava para reformular seu PPP e que faríamos parte desse momento. Entretanto, tivemos apenas uma reunião para apresentar a proposta e nada mais foi discutido.*

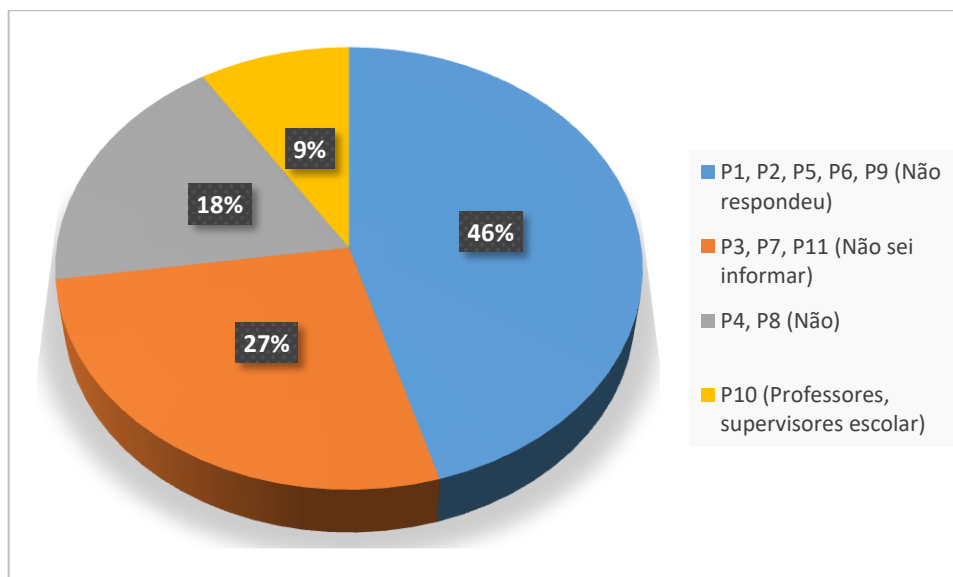
P10 - Podemos desenvolve alguns projetos para ser trabalhado tanto em sala de aula, quanto na escola no geral.

P11 - Não, por que não trabalhava na escola na época em que foi criada.

Com relação aos sujeitos ativos na elaboração do PPP, apenas 9% dos professores soube responder, mencionando que colaboraram para a elaboração desse documento professores e supervisores escolar. Os demais, 46% não responderam, 27% não souberam informar e 18% disseram que não sabia informar quem participou da elaboração do PPP (Gráfico 6). Esses dados reflete a fragilidade existente na Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro, uma vez que apenas 9% dos professores responderam a este questionamento. A LDB enfatiza no artigo 14, incisos I e III, que é essencial a participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP com parceria dos pais e comunidade escolar, visando o comprometimento de todos para que as atividades pedagógicas sejam colocadas em prática.

Mais do que um documento obrigatório e atualmente exigido em todos os espaços educacionais, o PPP é um documento de identidade da escola e deve apresentar a instituição escolar para toda a sociedade no que ela – escola - tem como função, objetivos, missão, concepções e decisões coletivas. Sua construção deve ser necessariamente coletiva para que possa garantir a participação de todos, inclusive representando a diversidade existente na realidade escolar. Deve ser um instrumento de melhoria da qualidade das instituições (escolas) entendida como um pressuposto a ser compartilhado por todos (MALAVASI, 2007, p.24).

Gráfico 6 – Porcentagem dos professores da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro que sabem quem foram os sujeitos ativos na participação da elaboração do PPP, no município de Toritama-PE. 2021.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Considerando a atualização do pela escola, apenas P10 soube responder e informou que “[...] apenas o ano de 2020 devido a pandemia que não foram realizados. Apesar de P11 ter respondido 4 anos, não nos dá informação precisa devido não ter dado maiores detalhes, como foi dado pelo P10. O professor P10 foi o único participante que sou dizer quis eram os participantes da elaboração do PPP. Esse resultado remete a compreender que o PPP não é reformulado com frequência e que a comunidade escolar não faz parte desse processo. Veja a seguir, pela demais respostas, que ninguém soube responder a cerca desta questão.

P1 - como sou novo não posso te dizer a frequência que ele é elaborado.

P2, P5, P6, P9 - Não respondeu.

P3 - O Projeto Político Pedagógico provavelmente é atualizado todo ano, porém o PPP da escola Perpétuo Socorro estou desinformado.

P4, P8 - Não sei informar

P7 - Ao menos no período em que estou na instituição, não houve nenhuma atualização.

P10 - Nos anos anteriores sim, apenas o ano de 2020 devido a pandemia que não foram realizados.

P11 - 4 anos.

Os envolvidos no processo educacional devem participar da atualização do PPP e se na escola tenha sido contratado professor após atualização do PPP é

importante que este seja informado sobre este documento. De acordo com Brasil (2018) é indispensável a atualização do Projeto Político Pedagógico das instituições, desse modo, destaca-se as mais pertinentes: a atualização dos materiais didáticos, reestruturação curricular e as novas competências a serem desenvolvidas.

Quando questionado se na escola a gestão é democrática e humanizada, a maioria (55%) disse que sim, 27% respondeu que não e 18% mencionaram que relativamente sim (Gráfico 7). As justificativas não ficaram convincentes, uma vez que foi questionado numa única questão sobre a gestão democrática e sobre gestão humanizada. Por se tratar de dois questionamentos as justificativas ficaram incompletas.

Pelas respostas dos participantes da pesquisa, apenas P3, P5, e P11 responderam de forma geral se a gestão é democrática e humanizada. Verifica-se, que, quando P3 menciona comunicação em equipe e ambiente agradável de trabalhar percebe-se características desses tipos de gestão. Já P5 relata interação nas reuniões e um tratamento humanizador e P11 relata que “[...] fazemos reuniões sobre questões que precisam ser superadas, observando as necessidades de cada um no processo de tomada de decisão.

P1 - Sim, todos somos bem tratados pela gestão.

P2 – Não. Começamos a caminhar nesse sentido, mas veio a pandemia e inviabilizou as ações.

P 3 - Sim. Apesar do pouco tempo na escola, percebo que certas tomadas de decisões há uma comunicação em equipe e um ambiente agradável de trabalhar.

P4 - Por parte da equipe gestora e todos os funcionários, sim, agora com a participação da comunidade como deveria, não.

P5 - Sim, nos momentos das reuniões ou algum pedido que necessitamos no ambiente escolar somos atendidos e somos tratados bem, de forma humanizada.

P6 - Relativamente sim, ainda não consigo responder essa questão com convicção.

P7 - Não. Há muito o quê melhorar ainda. Percebo um certo desalinhamento entre secretaria de educação, equipe gestora e demais envolvidos. Nem sempre todos são consultados, muitas vezes só sabemos das informações/mudanças de supetão e isso é bastante desgastante.

P8 - Sim. Durante o pouco tempo que estou na escola, mesmo de forma remota, é perceptível o diálogo e participação entre família, aluno, professor, coordenador e gestores escolares nas decisões que envolvem a instituição. Além disso, é possível um olhar atento para a realidade dos alunos.

P9 - No ano passado tivemos alguns atores na gestão que foram mais abertos ao diálogo e a participação coletiva a exemplo da

coordenadora e vice gestora. Todavia, ambas não estão mais atuando nessa instituição e os novos sujeitos não são tão abertos as decisões. Em geral, a comunidade escolar não é consultada em muitas das situações e recebe as orientações já definidas.

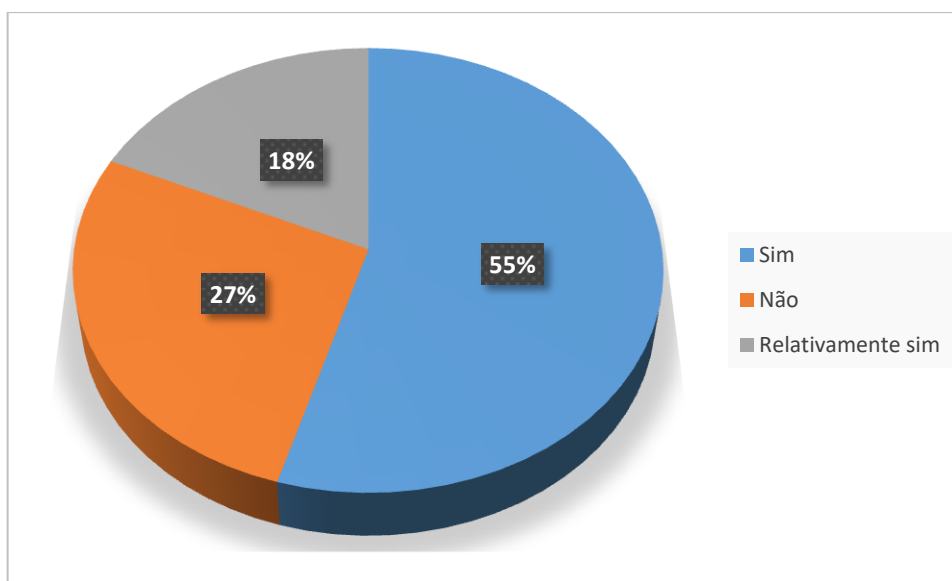
P10 - Sim, todos procuram trabalhar de forma centrada e organizada, fazendo com que as situações pedagógica aconteça com bons resultados.

P11 - Sim, porque sempre fazemos reuniões sobre questões que precisam ser superadas, observando as necessidades de cada um no processo de tomada de decisão.

Segundo Libâneo (2015, p. 35), para que possamos compreender a dinâmica complexa que infere na organização da escola, devemos considerar dois aspectos: “[...] a dinâmica organizacional já existente e a cultura da organização escolar, própria de cada escola.” Com relação à gestão democrática, Paro (2016) argumenta que é necessária a participação de todos os setores da escola e destaca que os pais exercem papel fundamental na tomada de decisões, podendo contribuir também para pressionar os altos escalões exigindo recursos e a autonomia de que a escola precisa para o seu funcionamento.

Uma gestão escolar humanizadora entende e sustenta que “o papel da escola e de seus professores é o de promover a aprendizagem dos alunos, de modo que estes possam atuar segundo o espírito da cidadania [...]” (LÜCK, 2014, p 37).

Gráfico 7 – Porcentagem dos professores da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro que considera ter na escola onde trabalha uma gestão democrática e humanizada, no município de Toritama-PE. 2021.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Quanto ao compartilhamento de ideias do Conselho Escolar, 27,3% responderam que o gestor compartilha as ideias e aplicação dos recursos com os professores, conselho escolar e comunidade e 34,4% não responderam esta questão (Tabela 1).

Tabela 1 – Porcentagem dos professores da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro quanto ao compartilhamento de ideias do Conselho Escolar, no município de Toritama-PE. 2021.

Variável – Conselho Escolar	Professor (a)	fi	Fr (%)
O gestor compartilha as ideias e aplicação dos recursos com os professores, conselho escolar e comunidade	P6, P10, P11	3	27,3%
O gestor não compartilha as ideias e aplicação dos recursos com os professores e conselho escolar e comunidade.	P1, P4, P5, P7	3	27,3%
Não respondeu	P2, P3, P8, P9	4	36,4%
TOTAL	11	11	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

O Conselho Escolar tem papel decisivo na gestão democrática da escola na medida em que reúne a comunidade escolar para decidir, discutir, definir, acompanhar e avaliar o desenvolvimento e as necessidades que a escola apresenta. Garante a plena participação nas tomadas de decisões, possibilitando a aprendizagem da habilidade de lidar com as diversidades de ideias, de opiniões e de concepções de educação. (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2020, p. 597)

Dos 27,3% que responderam que o gestor compartilha as ideias e aplicação dos recursos com os professores, conselho escolar e comunidade, justificaram que: *P6 - O que acontece na escola nos é informado; P10 - Sempre procura trabalhar com clareza para conscientizar a comunidade nas situações escolares onde realiza algumas reuniões com a participação dos responsáveis. P11 - Sim, os recursos da escola sempre são compartilhados com professores, alunos e demais trabalhadores na escola, a exemplo dos materiais escolares.* É importante destacar que a maioria não tem essa informação ou não responderam.

P1 - Eu nunca fiquei sabendo dos recursos que são utilizados na escola. Apenas dou minhas aulas e elaboro os planos, cumpro as aulas e atividades.

P4 - Nunca foi passado nada sobre isso.

P5 - Sobre os recursos do conselho escolar nunca ouvir falar.

P6 - O que acontece na escola nos é informado.

P7 - Não, na verdade a comunidade e conselho escolar é pouco consultado.

P10 - Sempre procura trabalhar com clareza para conscientizar as comunidade nas situações escolares onde realiza algumas reuniões com as participação dos responsáveis.

P11 - Sim, os recursos da escola sempre são compartilhados com professores, alunos e demais trabalhadores na escola, a exemplo dos materiais escolares.

De acordo com Navarro (2004, p. 13), a função do conselho escolar é:

O acompanhamento responsável da prática educativa que se desenvolve na escola, cabe refletir, também, sobre as dimensões e os aspectos que necessitam ser avaliados, ao se construir uma escola cidadã e de qualidade. De forma global, percebe-se que não basta avaliar o desempenho do aluno de forma solta, isto é, descontextualizada. (Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

Sobre os aspectos positivos da gestão escolar da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro vários foram citados, a exemplo de: democrática, humanitária, companheirismo, diálogo, fornece material pedagógico, respeito entre todos, entre outros. Percebe-se pelos aspectos citados que o âmbito escolar é acolhedor e respeito, além de possuir uma boa infraestrutura (Quadro 1).

Quadro 1 – Aspectos positivos da gestão escolar na percepção dos professores da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro, no município de Toritama-PE. 2021.

PROFESSOR	ASPECTOS POSITIVOS DA GESTÃO ESCOLAR
P1	<i>Democrática, Humanitária, Assídua, Competente, Compreensiva</i>
P2	<i>Abertura para acolhida aos docentes novos</i>
P3	<i>Humildade, Responsabilidade e Companheirismo</i>
P4	<i>Escutam nós professores, Fornece material pedagógico, Não intervém na metodologia do professor e Respeita o professor</i>
P5	<i>Diálogo entre a equipe escolar; Respeito entre todos.</i>
P6	<i>Flexibilidade</i>
P7	<i>Infraestrutura; Materiais escolares e pedagógicos</i>
P8	<i>Diálogo e participação entre professor, aluno, família, gestão escolar e comunidade nas decisões da comunidade escolar.</i>
P9	<i>Nova Infraestrutura, Materiais pedagógicos em boa quantidade</i>

P10	<i>Procura trabalhar com união; Sempre desenvolve reuniões pedagógicas; Tratamos o corpo docente com respeito, e sempre procuramos obter bons resultados para o apoio pedagógico.</i>
P11	<i>Escola nova muito bem estruturada; A equipe de professores, de gestores e de auxiliares; Sempre há recursos para as aulas e para a escola de modo geral</i>

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Na sociedade contemporânea a organização escolar deve ser voltada aos objetivos educacionais, com o propósito de ofertar condições favoráveis ao desenvolvimento de ensino e aprendizagem dos educandos. De acordo com Libâneo (2008) uma das funções do processo de organização da escolar está relacionado com a previsão e a racionalização do uso de recursos, humanos, materiais, físicos, financeiros, informacionais que são meios de trabalho pelos quais se asseguram a efetividade dos processos de ensino e aprendizagem.

É necessário, portanto, que todos os aspectos da vida escolar sejam devidamente contemplados na organização geral da escola, tais como: condições físicas, materiais, financeiras; definição de funções e atividades das pessoas que integram os vários setores da escola; rotinas administrativas; sistema de assistência pedagógico-didática ao professor; serviços administrativos de limpeza e conservação; horário escolar, matrícula, distribuição de alunos por classe; normas disciplinares; formas de contatos com os pais etc. (LIBÂNEO, 2008, p. 205).

No que concerne os aspectos negativos da gestão escolar na percepção dos professores, conforme Quadro 2, percebe-se que a maioria está direcionada com: pouca atenção com os alunos, questões administrativas e questões pessoais dos professores quanto aos seus horários de trabalho, entre outros. P10 enfatizou dois pontos importantes: *“Os alunos apresentam grandes dificuldades; Falta apoio de alguns pais quanto o apoio pedagógico.”* Destaca-se que a participação da família na via escolar, de forma a acompanhar nas atividades diária é muito importante, visto que colabora para um melhor desenvolvimento dos alunos na escola.

Quadro 2 – Aspectos negativos da gestão escolar na percepção dos professores da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro, no município de Toritama-PE. 2021.

PROFESSOR	ASPECTOS NEGATIVOS DA GESTÃO ESCOLAR
-----------	--------------------------------------

P1	<i>Não abre a noite; Não entregou os livros dos alunos desde o ano passado; Não deu tablet aos professores na pandemia para o desenvolvimento das aulas remotas; Mesmo morando em Recife não consegui ficar três dias igual meus colegas de trabalho; Sempre pego de manhã e largo no último horário fazendo com que eu fique mais tempo na que a minha carga horária de trabalho.</i>
P2	<i>Quase inexistência de reuniões administrativas; Ausência do PPP; Desconhecimento do Conselho escolar.</i>
P3	<i>Precisa exigir mais dos alunos; Providenciar aula de reforço; Falta de independência.</i>
P4	<i>Matérias mais específicos não tem; Não a esclarecimento de recursos</i>
P5	<i>Maior atuação por parte da gestão em integrar a escola e família.</i>
P6	<i>As dificuldades com o comportamento dos alunos ser encarada de frente, o professor não ser visto exclusivamente como o responsável pela falta de comprometimento dos alunos. Assim, a escola como um todo deve trabalhar em prol de meios eficientes para sanar esse problema, afinal isso não é dever apenas do professor que está em sala de aula, mas, o ensino, a evolução do aluno é dever de todos.</i>
P7	<i>Pouco diálogo; Tomada de decisão sem consultar a comunidade.</i>
P8	<i>Não Respondeu</i>
P9	<i>Pouca articulação e tomada de decisões com a comunidade escolar</i>
P10	<i>Os alunos apresentam grandes dificuldades; Falta apoio de alguns pais quanto o apoio pedagógico.</i>
P11	<i>Saber dispor melhor os horários das aulas para alguns professores</i>

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Se as famílias percebem que, numa concepção de gestão democrática, podem emitir parecer sobre a educação das crianças, realizada na escola, e este é um direito consolidado, deixam de estar maravilhadas com a “dádiva” e começam a considerar mais seriamente os pontos positivos e os nem tão positivos assim, passando a indicar a necessidade de melhora constante no processo. (SILVA, 2010, p.59).

Quanto as questões humanísticas, foi solicitado para os professores que descrevesse como é a gestão da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro e a maioria descreveu como: competente e humanitária (P1); respeito (P3, P5 e P10);

estimula a afetividade (P8) e solução dos problemas em conjunto (P11). Por outro lado, P2 considera que as decisões ainda são muito centralizadas e P7 chama atenção dizendo que a escola precisa ser mais inclusiva, com a participação de todos os sujeitos do âmbito escolar. Outro relato importante foi o de P9 que afirmou que os docentes são muito supervisionados pela gestão escolar.

P1 - A gestão é competente, compreensiva, assídua nas suas tarefas, e humanitária.

P2 - A gestão apresenta características de autocracia, as decisões ainda são muito centralizadas.

P3 - A gestão tem uma relação de respeito para com todas as pessoas que fazem parte da Escola.

P4 - Razoável.

P5 - O setor demonstra sociabilidade com os professores, tratando bem a todos.

P6 - Não tenho respaldo teórico a respeito do tema suficiente para responder a essa questão.

P7 - Ainda necessita de melhorias, precisa ser mais inclusiva no que tange à participação de todos os sujeitos do processo educacional.

P8 - A gestão é bem organizada criando condições organizacionais, operacionais, pedagógicos-didáticas. Há também o desenvolvimento da socialização dos alunos, estimular sua afetividade, fazer os alunos construir elos que melhoram suas relações sociais, desenvolver sua sabedoria e ajudar na superação de conflitos.

P9 - Na relação com os docentes a gestão escolar se debruça muito sobre o papel de supervisão, as vezes negligenciando o papel democrático que poderia promover o crescimento coletivo.

P10 - Desenvolve um trabalho de forma humano tratando com respeito, ética e estabelece o bem estar dos mesmos na instituição citada.

P11 - Na nossa escola, as questões dos trabalhadores, dos humanos, portanto, são levadas em consideração na hora de pensarmos nos problemas da escola.

Para Ciavatta (2008), propor uma formação humana é garantir às pessoas o direito de uma formação cidadã completa, na qual possam exercer vivência com autonomia e protagonismo, fazendo a leitura, do mundo em que está inserido, com criticidade, buscando compreender as contradições de mundo concreto e superá-las, tendo como objetivo a formação de uma sociedade menos desigual.

Ciavatta (2009) ressalta os fundamentos sobre a educação humanística, no qual o educando deve ser conduzido por intermédio de estratégias didáticas que colaborem para a construção de conhecimentos úteis ao desenvolvimento de suas consciências cidadãs. Destarte, poderá entender as realidades do seu cotidiano e,

assim, promover uma educação humanística, proporcionando autonomia, independência e liberdade.

No que diz respeito ao gestor ter habilidades para gerir com eficiência a instituição, a maioria (82%) respondeu que sim e apenas 18% acha que parcialmente (Gráfico 8). Os aspectos negativos inerentes as inabilidades, em gerir o âmbito escolar, foram relatados pelos professores P4 e P9: *“Juntamente com uma equipe gestora sim, agora sozinho não vejo ele com liderança e conhecimento para ser gestor escolar”*; *“Entretanto, o gestor, em muitas situações permite que outros atores da gestão, vice gestora e coordenadoras, atuem sem articulação com os demais sujeitos da comunidade escolar. Diante do exposto não há eficiência na gestão democrática e humanizada”*, respectivamente. O gestor deve ter um bom relacionamento dos todos os atores da educação, articular com maestria as atividades administrativas e dar o suporte necessário ao pedagógico. Nesse sentido, Becker et al. (2016, p.405) enfatizam que:

Deve-se constatar que, na escola, em todos os seus espaços, seus atores (gestores, professores, funcionários, alunos e toda a comunidade escolar) podem e devem trocar experiências e realizar aprendizagens significativas, por meio da construção do projeto político pedagógico da escola, pois é onde se constrói a convivência democrática. Mas, para isso, exige-se líderes preparados, o que significa que estes devem conhecer a si mesmos, e que sua sensibilidade, disponibilidades e outros são fundamentais, mas não suficientes, pois todo gestor é um líder, um articulador, um mediador e interlocutor dos diversos segmentos da comunidade e precisa utilizar os procedimentos adequados para trabalhar com a sua equipe no processo de ensino-aprendizagem.

As justificativas para as habilidades em gerir o âmbito escolar foram positivas, a exemplo de: bom funcionamento, conhece a comunidade escolar, bom diálogo entre professores e alunos e experiência na área:

P1 - a escola tá funcionando até hoje.

P2 - Precisamos avançar nos aspectos inerentes à gestão democrática.

P3 - É uma pessoa equilibrada, calma e conhece a comunidade escola.

P4 - Juntamente com uma equipe gestora sim, agora sozinho não vejo ele com liderança e conhecimento para ser gestor escolar.

P5 - Acredito que sim, ele um bom diálogo entre professores e alunos.

P6 - Tem experiência na área.

P7 - Mas precisa ouvir mais todos os envolvidos no processo e que fazem a comunidade escolar.

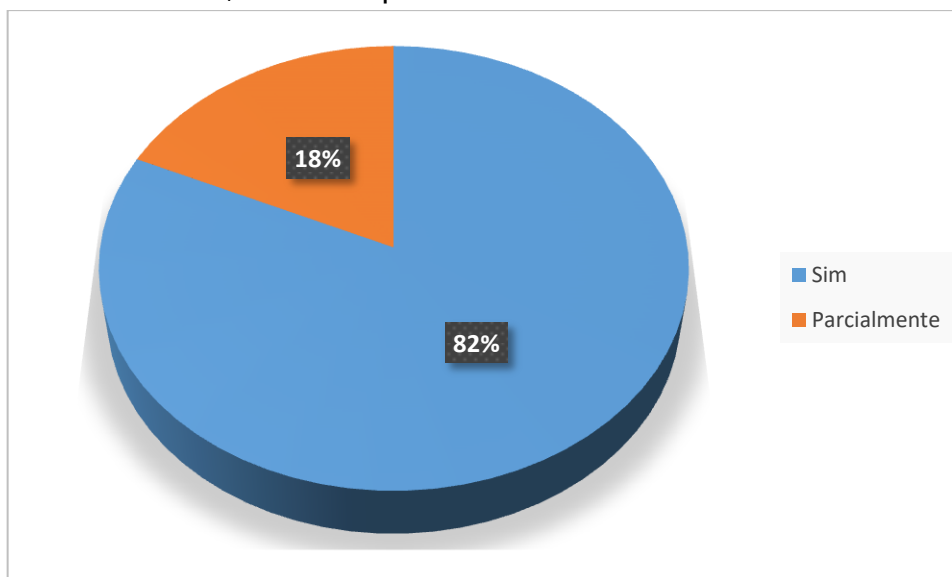
P8 - Até o momento, o gestor têm se mostrado eficiente em suas obrigações.

P9 - Entretanto, o gestor, em muitas situações permite que outros atores da gestão, vice gestora e coordenadoras, atuem sem articulação com os demais sujeitos da comunidade escolar. Diante do exposto não há eficiência na gestão democrática e humanizada.

P10 - Pois os mesmos possuem grandes experiência nas áreas estabelecidas.

P11 - Além de anos de experiência que possui somente na nossa escola, que faz com que ele conheça a comunidade, sempre o vejo resolvendo problemas de ordem entre os alunos, na escola, administrando cada recurso que a escola possui.

Gráfico 8 – Habilidades do gestor para gerir com eficiência a Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro, no município de Toritama-PE. 2021.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Apesar do gestor Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro, no município de Toritama-PE gerir bem o âmbito escolar, conforme visto anteriormente, alguns aspectos relevantes precisam ser melhorados e colocados em prática para ser mais efetivas as ações do gestor escolar, a exemplo de: *P2 - Elaboração do PPP e Renovação do conselho escolar; P3 - Providenciar aula de reforço, comprar mais retroprojetor e exigir o empenho do aluno na busca pela aprendizagem; P5 - Reuniões com mais frequências entre a equipe escolar e a família dos alunos, sinto que a maioria das famílias dos discentes são ausentes do processo educacional dos alunos. E a escola poderia trabalhar com mais foco para sensibilizar os alunos sobre a importância de ser verdadeiramente estudantes e P7 - O diálogo precisa ser*

melhorado, como sujeitos do processo, todos precisam ser ouvidos, todos precisam participar das ações e das decisões.

P1 - Eu não saberia avaliar o trabalho da gestão uma vez que nunca trabalhei nessa área nem me especializei, mas um bom começo para tudo é um bom diálogo e acordo que favoreça as duas partes.

P2 - Elaboração do PPP e Renovação do conselho escolar.

P3 - Providenciar aula de reforço, comprar mais retroprojektor e exigir o empenho do aluno na busca pela aprendizagem.

P4 - De início fazer o PPP.

P5 - Reuniões com mais frequências entre a equipe escolar e a família dos alunos, sinto que a maioria das famílias dos discentes são ausentes do processo educacional dos alunos. E a escola poderia trabalhar com mais foco para sensibilizar os alunos sobre a importância de ser verdadeiramente estudantes.

P6 - Mais diálogos construtivos.

P7 - O diálogo precisa ser melhorado, como sujeitos do processo, todos precisam ser ouvidos, todos precisam participar das ações e das decisões.

P8 - Até o momento, devido a pandemia, estou esperando o contato presencial.

P9 - Permitindo maior participação dos sujeitos, conforme anunciado anteriormente.

P10 - Algumas reuniões com os professores.

P11 - A única talvez seja no modo como dispõe as aulas para alguns professores.

A respeito dos aspectos fundamentais para o desenvolvimento de toda a comunidade escolar, Becker et al. (2016, p.406) relatam que:

Contudo, torna-se um grande desafio para os líderes escolares saber o quanto é importante, em um ambiente escolar, promover energia motivacional, através da oportunidade, satisfação, harmonia, comprometimento, desejos, para se alcançar um clima de trabalho mais propício e integrado ao grupo de gestores, funcionários e toda a comunidade escolar.

Em se tratando da eleição dos integrantes do Conselho Escolar, a maioria (81,2%) não tem essa informação. Apenas P1 disse que não tem eleição na escola e P3 afirmou que ocorre no interior de uma escola com diretor, aluno, pais, entre outros membros (Tabela 2). As informações sobre o Conselho Escolar deveriam ser repassadas para a comunidade escolar, logo é impactante que a maioria dos professores não tenha o conhecimento sobre a eleição dos integrantes.

Tabela 2 – Porcentagem dos professores da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro que sabem como ocorre a eleição para o Conselho Escolar, no município de Toritama-PE. 2021.

Variável – Eleição para o Conselho Escolar	Professor (a)	fi	Fr (%)
Não tem eleição	P1	1	9,1%
Não tem essa informação.	P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11	9	81, 8%
No interior de uma escola com diretor, aluno, pais, entre outros membros	P3	1	9,1%
TOTAL	11	11	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Ainda sobre o Conselho Escolar, foi questionado se eles têm conhecimento dos integrantes e a maioria (63,6%) não tem essa informação. P10 só mencionou a comunidade. Já P1, P3 e P7, de forma geral, relacionou a comunidade escolar (Tabela 3).

O Conselho Escolar, representado pelos diversos segmentos, precisa ser representante da comunidade escolar e local, além de atuar com a administração da escola para definição dos rumos administrativos, financeiros e político-pedagógicos, atendendo às necessidades e potencialidades da escola (SOARES, 2016, p.49)

Tabela 3 – Porcentagem dos professores da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro que listaram os integrantes do Conselho Escolar, no município de Toritama-PE. 2021.

Variável – Integrantes do Conselho Escolar	Professor (a)	fi	Fr (%)
Todos devem participar do conselho, inclusive os pais dos alunos e alunos	P1	1	9,1%
Não tem essa informação.	P2, P4, P5, P6, P8, P9, P11	7	63,6%
Alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa.	P3	1	9,1%
Toda a comunidade escolar: equipe gestora e técnico-administrativa, professores,	P7	1	9,1%

representantes da comunidade, representante de alunos e de pais de alunos, isso é o que diz a lei.

Quando ocorre uns dos principais é a comunidade.	P10	1	9,1%
TOTAL	11	11	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Por fim, foi questionado quando ocorre a Educação para Humanização e, de forma geral, os escritos do Professor 7 sintetiza tudo o que foi relatado pelos demais professores participantes da pesquisa. *P7 - Ocorre quando a Educação promove bem-estar, motivação, diálogo, desenvolve a inteligência emocional, diminuição dos conflitos. É quando preparamos o indivíduo para lidar com a sociedade levando-se em consideração não apenas os aspectos técnicos, mas, também, os emocionais. É preparar para o agir de forma sensata diante das mais diversas situações. Uma educação humanizada beneficia todos os envolvidos no processo educacional: gestor, professores, alunos, família, enfim, toda a sociedade.*

P1 - Quando existe diálogo e participação do professor com o aluno.

P2 - Deveria acontecer cotidianamente em todas as ações da escola.

P3 - Quando ocorre uma série de benefícios para escola, professores, alunos e a sociedade em geral.

P4 - Deveria ser em todas as esferas, porem falando de minha realidade como professor de educação física, busco valorizar e respeita o aluno juntamente como o seu tempo de aprendizagem.

P5 - Ela ocorre de maneira sutil, estão nas pequenas ações durante o momento de trabalho, na hora do intervalo, na hora que o professor precisa de algum apoio, aí é só solicitar a direção que somos ouvidos.

P6 - Quando a humanização é priorizada nos métodos de ensino e gestão.

P7 - Ocorre quando a Educação promove bem-estar, motivação, diálogo, desenvolve a inteligência emocional, diminuição dos conflitos. É quando preparamos o indivíduo para lidar com a sociedade levando-se em consideração não apenas os aspectos técnicos, mas, também, os emocionais. É preparar para o agir de forma sensata diante das mais diversas situações. Uma educação humanizada beneficia todos os envolvidos no processo educacional: gestor, professores, alunos, família, enfim, toda a sociedade.

P8 - Ocorre quando escola e professores precisam reinventar atividades e encontrar uma estrutura que alie a educação tradicional a meios de espiritualidade e a humanidade das crianças.

P9 - Em todo o tempo e em todo lugar deve ser ensinada uma educação capaz de humanizar os sujeitos.

P10 - Quando se trabalha com ética e respeito com o próximo.

P11 - Acredito que quando levamos em consideração as necessidades e carências do ser humano, do aluno, afastando-se da educação bancária, como dito por Paulo Freire. Como sou professor de português, as palavras realmente deveriam ser o que esse autor chama de “palavramundo”.

Segundo Freire (2005) a educação para a humanização Freire consiste em ensinar e aprender, os quais são dois processos que acontecem de forma simultânea. É necessário preciso gerar formas de articular um ensino diferenciado que objetivam métodos que concretizem um ensinar e um aprender humanamente. Nesse sentido, o educador precisa desempenhar a ação de educar sob a ótica da humanidade, com a finalidade de tornar-se humano e humanizador frente a educação. A escola é um ambiente propício para construção de saberes científicos, mas também o local para o exercício do lazer, da interação, da afetividade e da felicidade do educando.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro compartilha com toda a comunidade escolar os aspectos administrativos e pedagógicos e isso ocorre através da construção do PPP, do conselho escolar e de reuniões com a família. Para tanto, a família não comparece de forma efetiva e isso é preocupante pois sua participação é fundamental na aprendizagem dos educandos. Destarte, considera sua gestão como sendo democrática e tais práticas comprovam essa afirmação. Por outro lado, apesar de afirmar que sua gestão é humanizada, suas respostas não foram suficientes para comprovar, já que foi limitada apenas ao respeito;

Para as coordenadoras a gestão democrática e humanizada está voltada nas concepções de pesquisadores da área e conforme documentos oficiais e sua importância está voltada com a participação de toda a comunidade escolar. Considerando a gestão humanizada, as coordenadoras não explicaram de que forma a escola trabalha para que obtenha esta característica e pelas respostas ficou nítido que não possuem aporte teórico para caracterizar a gestão humanizada, embora considere de fundamental importância.

A importância da gestão escolar democrática e humanizada, para as coordenadoras, é limitada a trazer benefícios para todo o contexto escolar, incluindo a participação de todos e trabalhar de forma clara e objetiva.

Na visão das coordenadoras os pontos positivos foram: respeito as pessoas, engajamento da equipe e colaboração. Já os aspectos negativos foram relacionados com a negligência dos pais na aprendizagem dos alunos. As coordenadoras demonstram preocupação com a ausência dos pais na escola, pois sabem que pode resultar em fracasso escolar.

Sobre os aspectos positivos da gestão escolar da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro vários foram citados, a exemplo de: democrática, humanitária, companheirismo, diálogo, fornece material pedagógico, respeito entre todos, entre outros. A escola não apresenta algumas características democráticas e humanizadas, porém não compartilha as informações com a comunidade escolar, nem leva em consideração os aspectos inerentes a vida do aluno e sua cultura.

No que concerne os aspectos negativos da gestão escolar na percepção dos professores a maioria enfatizou a pouca atenção com os alunos, questões administrativas e questões pessoais dos professores quanto aos seus horários de

trabalho, entre outros. A pouca atenção com os alunos indica a falta de práticas humanizadas na escola e as questões administrativas não são compartilhadas e dessa forma não alcança, por completo, uma gestão democrática.

Na concepção das coordenadoras o gestor escolar trabalha de forma a desenvolver uma gestão democrática e humanizada. Para os professores da Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro a gestão é democrática, para tanto é necessário trocar mais experiências, vivenciá-las e conviver de forma amorosa em que educador-educando-escola para que seja caracterizada como humanizada. É preciso colocar em prática o que fala o gestor, uma vez que afirma que a gestão é democrática e humanizada e nos relatos dos professores isso não é identificado.

REFERÊNCIAS

- ABDIAN, Graziela Zambão; ANDRADE, Éderson; PARROL. Sentidos de política e/de gestão nas pesquisas sobre a escola. **Educ. Pesquisa**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 727-742, 2017.
- AEFRAN-PCC. **Projeto Político-Pedagógico**. Porto Alegre: AEFRAN-PCC, 2002.
- AGUIAR, Márcia Angela da S. Políticas de currículo e formação dos profissionais da educação básica no Brasil: desafios para a gestão educacional. **Espaço do currículo**, v.10, n.1, p. 49-61, 2017.
- ALMEIDA, Walkiria de Fátima Tavares de; SILVA, Julieta Beserra da. Concepções e práticas de gestão escolar democrática na educação básica no Brasil. **Revista Cadernos de Estudos e Pesquisa na Educação Básica**, Recife-PB, v.3, n.1, p.121-136, 2017.
- ALVES, J R; BARBOSA, M J. **Ausência dos pais na vida escolar das crianças do ensino fundamental**. 2010. Disponível em:<https://www.webartigos.com/artigos/a-ausencia-dos-pais-na-vida-escolar-das-criancas-do-ensino-fundamental/55083/>. Acesso em: 02 de maio de 2020.
- AMBRIZ MENDOZA, Filomeno; LÓPEZ VALDOVINOS, Martina. Incidencia de las TIC en el desarrollo de la competencia didáctica. Investigación mixta en la innovación de la docência. In: **Educación y Universidad ante el Horizonte 2020**. VALENZUELA, Blanca Aurelia et al. (Coord.), v. 2, México: Universidad de Sonora, p. 161-170, 2017.
- ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão escolar**. Curitiba: IESDE, 2009.
- ARROYO, Miguel G. **Ofício de mestre: imagens e auto-imagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- AQUINO, Marysol Lima de. Gestão escolar: reflexão do trabalho do gestor na educação com foco na humanização. **XII Congresso Nacional de Educação**, p.28183-26. 2015.
- AQUINO, Marysol Lima de. Gestão Escolar: Reflexão do Trabalho do Gestor na Educação com Foco na Humanização. EDCERE. **XII CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO DE PROFESSORES, COMPLEXIDADE E TRABALHO DOCENTE**. 2015. 9p.
- AZEVEDO, Janete M. Lins de **A educação como política pública**. 3ed. Campinas: Autores Associados, 2008.
- BACELAR, L. P. **O papel do Conselho Escolar para a democratização da gestão**. Forlaleza: UEC, 2008.

BARBORA, José Márcio Silva; ARRUDA, Eucidio Pimenta; MELLO, Rita Marcia Andrade Vaz de. Universidade e Escola de Educação Básica: um recorte com base na formação continuada de gestores escolares. **Textura**, v. 19, n. 41, p. 282-301, 2017.

BARROS, Livia de Melo; SANTOS, Bettina Steren dos; SANTOS, Hugo José Xavier. O desafio da formação do docente enquanto gestor educacional Areté. **Revista Digital del Doctorado en Educación de la Universidad Central de Venezuela**. Julio – Diciembre, v. 2, p. 25-40, 2016.

BENEVIDES, Maria Vitória. **Educação para a cidadania e em direitos humanos**. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICA DE ENSINO, 9, 1998, Águas de Lindóia. Anais II: olhando a qualidade do ensino a partir da sala de aula. Águas de Lindóia, Feusp, v. 1, p.165-177, 1998.

BECKER, Mirian Mirna; SOUZA, Marcos Lopes de; PARDAL, Poliana Priscila Matos; SILVA, Janecley Martins. **Rev .Eletrônica Pesquisa duca**, Santos, v. 08, n. 16, p.394- 407, 2016.

BOCCIOLESI, Enrico; MELACARNE, Claudio; LÓPEZ GÓMEZ, Ernesto. Formación permanente desde la perspectiva reflexiva: un estudio desde Italia y España. In: **Educación y Universidad ante el Horizonte 2020**. VALENZUELA, Blanca Aurelia et al. (Coord.), v. 2, México: Universidad de Sonora, p. 173-182, 2017.

BORGES, Liliam Faria Porto. Educação, escola e humanização em Marx, Engels e Lukács. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 55, n. 45, p. 101-126, jul/set. 2017.

BRANDÃO, C. **A educação popular na escola cidadã**. Petrópolis: Vozes, 2002.
BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://twixar.me/c3dn>. Acesso em: 20 de mar. de 2020.

BRASIL. Ministério de Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho Escolar, gestão democrática e escolha de direto**. Ignez Pinto Navarro... [et al.]. – Brasília: MEC, SEB, 2004/2005. 60 p. : il. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, cadernos, 1 e 5).

_____. Ministério da Educação. **Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação / Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica**. Brasília, DF : Ministério da Educação, 2006.

_____. **Planejando a próxima década: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação**. (MEC/SASE, 2014). Disponível em: www.pne.mec.gov.br. Acesso em 27 maio de 2021.

_____. Lei nº9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. 5. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010. 60p.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves. Reformas na administração educacional: Uma análise comparada entre Brasil e Portugal. **Revista Portuguesa de Educação**, 27(1), p. 29-54, 2014, CIED - Universidade do Minho, 2014.

CARVALHO, Maria João. O perfil do gestor da escola pública portuguesa. **Espaço do currículo**, v.10, n.1, p. 82-91, jan./abr. 2017.

CHANLAT, Jean-François. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Yanguara Gráfica e Editora, 2010.

CIAVATTA, Maria. **A formação integrada: a escola e o trabalho como lugares de memória e de identidade**. Periódico: Trabalho Necessário, 2008. Disponível em: <<http://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/6122/5087>>. Acesso em 10 set. 2020.

CIAVATTA, Maria. **Mediações históricas de trabalho e educação: gênese e disputas na formação dos trabalhadores**. Rio de Janeiro: Lamparina, CNPq, Faperj, 2009.

COSTA, Atila. Conselho Escolar: A Comunidade Participando da Gestão Escolar—Seed-Pr. **X Congresso Nacional de Educação – EDUCERE**. I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação – SIRSSE. Pontifícia Universidade Católica do Paraná/Curitiba, 2011, p. 12560- 12569.

CODO, W. (Org.). **Educação, carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1999.

CREPALDI, Elaise Mara Ferreira. A Importância da Família na Escola para a Construção do Desenvolvimento do Aluno. **EDUCERE. XII CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**. IV SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, SUBJETIVIDADE E EDUCAÇÃO – SIRSSE. IV SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PROFSSIONALIZAÇÃO DOCENTE, p. 11732-11744.

DALE, John; HYSSOP-MARGISON, Emery, J. **Paulo Freire: teaching for freedom and transformations. The philosophical influences on the work of Paulo Freire**. Netherlands: Springer, 2010.

DOMINGUES, I. **O coordenador pedagógico e o desafio da formação contínua do docente na escola**. 2009, 237 f. Tese (Doutorado em Educação)- Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

DUARTE, M J N Paiva; FEITOSA, M L O. **Ausência da família no âmbito escolar**. Editora Prottexto. 2010. Disponível em: <
www.prottexto.com.br/texto.php?cod_texto=2520> Acesso em: 23 de maio de 2020.

DUQUE CEBALLOSA, José Luis; GARCÍA SOLARTEC, Mónica; HURTADO AYALAD, Andrea. Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. **Estudios Gerenciales**. n. 33, p. 250–260, 2017.

EMÍDIO, Ivan Cristiano. **O conselho escolar e sua participação na construção do PPP (Projeto Político Pedagógico)**. In: VIEIRA, Jorge Nassim; BAENSI, Najjar; VICENTE, Alba Valéria Débora da Silva. Conselhos Escolares e Gestão Democrática: Alguns temas em debate. Rio de Janeiro, RJ: Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, Universidade Federal Fluminense, Grupo Articulador de Fortalecimento dos Conselhos Escolares do Estado do Rio de Janeiro, 2019. 235 f.

FARIAS, Waleska. **O líder integral: porque o bom ser humano precede o bom líder**. São Paulo: Integrare, 2014.

FISCHER, Sullivan Desidée; GUIMARÃES, Maria do Carmo Lessa. Gestão autônoma e democrática: um estudo nas escolas públicas municipais do estado de Santa Catarina. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 11, n. 4, p. 1814-1834, 2016.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 3. ed., 2009.

FONSECA, Ailton Siqueira de Sousa; FREITAS; Charles Lamartine de Sousa; RAMOS, Rosilene da Costa Bezerra. Educação e Humanização: Poética da Condição Humana. **Rev.Omni.Sap.**, Mossoró, v.1, n.1, p.13-25, 2021.

FOSSATTI, Paulo. **Perfil docente e produção de sentido**. Canoas: UnilaSalle, 2013.

FIGUEROA, Frajo. Evaluación de competencias genericas en estudiantes universitarios. In: **Educación y Universidad ante el Horizonte 2020**. VALENZUELA, Blanca Aurelia et al. (Coord.), v. 2, México: Universidad de Sonora, p. 193-202, 2017.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 59. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017.

FREIRE, Paulo. **Política e Educação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

_____. **Pedagogia do oprimido**. 42. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FREITAS, Corália Duarte Fernandes. **A Importância do Conselho Escolar para uma Gestão Democrática**. TCC, UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

(UFMG) FACULDADE DE EDUCAÇÃO (FAE) CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR 2015. TCC, 50p.

GANGA CONTRERAS, Francisco; NAVARRETE ANDRADE, Erwin. Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 19, n. 67, p. 456 – 476, 2014.

GARCIA, Adir Valdemar. Gestão democrática da educação e da escola Reflexões sobre os encontros anuais da Anped. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 11, n. 20, p. 161-176, 2017.

GARCIA, Luciane Terra dos Santos; FREITAS, Alessandra Cardoso de. **Gestão Educacional Democrática avaliação e práticas**, Natal, RN : EDUFRN, 2016.

GAULEJAC, Vincent. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias & Letras, 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil / UAB/UFRGS; Curso de Graduação Tecnológica / Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS (Coord). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 15 dez. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Raquel Mattos. Os Desafios da Escola Pública Paranaense na Perspectiva do Professor PDE (Produções Didático-Pedagógicas). **Cadernos PDE**, Paraná, v.3, 2013, 30p.

GONÇALVES, Ítalo Bruno Paiva. Reflexões sobre a Construção Democrática do Projeto Político Pedagógico da Escola no Contexto da BNCC: Desafios e Perspectivas. **Revista Humanidades e Inovação** v.7, n.18, 2020.

HALMENSCHLAGER, K. R. Abordagem Temática no Ensino de Ciências: Algumas Possibilidades. Vivências. **Revista Eletrônica de Extensão da URI**, v. 7, n. 13, p.10-21, 2011.

HOBSON, Nicholas M. et al. The psychology of rituals: an integrative review and processbased framework. **Personality and Social Psychology Review**, Thousand Oaks, v. 22, n. 3, p. 260-284, ago. 2018.

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. 9 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

IRIGOYEN, Juan José; JIMÉNEZ, Miriam Yerith; ACUÑA, Karla Fabiola. Evaluación de las interacciones didácticas: una propuesta competencial. *In: Educación y Universidad ante el Horizonte 2020*. VALENZUELA, Blanca Aurelia et al. (Coord.), v. 2, México: Universidad de Sonora, p.183-192, 2017.

KLIKAUER, Thomas. Business ethics as ideology? Critique: **Journal of Socialist Theory**, v. 45, n. 1-2, p. 81-100, abr. 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S. **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Revista e ampliada – Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, J.C; João /Ferreira de Oliveira; Mirza SEABRA Toschi. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

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

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola**. 4ed. Goiania: Editora Alternativa, 2003.

LORDEIRO, Vanusa Rodrigues. Gestão escolar participativa e compartilhada: um desafio para o gestor público. **Revista Internacional de Debates da Administração Pública**, Osasco-SP, v.1, n.1, pp. 47-56, 2016.

LUCK Heloísa. **A escola tem a cara de seu diretor**. 2011. Disponível em <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/conteudoJornal.html?idConteudo=93>>. Acesso em 15 dez. 2020.

LÜCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 9. ed. 2013.

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

LÜCK, Heloísa. **Gestão do processo de aprendizagem pelo professor**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2014b.

MALAVASI, Maria Marcia Sigrist. **Projeto Político Pedagógico: Instrumento de Gestão Democrática da Escola**, p.24-30. Histórias de aprender-e-ensinar para mudar o mundo. Projeto Jovem Cidadão Amigo da Natureza - PJCAN / Organizadores: Kleber Maia Marinho, Valéria Viana Labrea. – Paulínia, SP: Instituto Bioma, 2007. 130p

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6 ed.. São Paulo: Atlas, 2011.

MAHONEY, A. A. Contribuições de H. Wallon para a reflexão sobre as questões educacionais. In V.S. Placco (Org.). **Psicologia & Educação: Revendo contribuições**, São Paulo: Educ., pp. 9-32, 2002.

MARQUES, Helen Dayane Missias. **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: A gestão Participativa e a Autonomia da Escola Pública**. Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Centro de Educação-Ce. Coordenação de Ensino a Distância Curso de Graduação em Pedagogia. João Pessoa, UFPB, 55f.

MEDEIROS, Fabíola de; REALI, Klevi Mary. **Gestão escolar e os desafios educacionais: articulação dos saberes pedagógicos**. Guarapuava: Ed. da Unicentro, 2010. 92 p.

MENEZES, Janile Jesus de Oliveira. **Educação humanista: um estudo sobre o desempenho dos alunos de 5º e 9º anos do ensino fundamental em avaliações em larga escala de matemática**, Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências, Bauru, 2016, 146 f.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MIRA, Ane Patrícia Viana José de. Aplicação pedagógica dos preceitos legais: possibilidades para e na gestão escolar humanizadora. **Educação por escrito**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-11, 2020.

MOCARZEL, Marcelo Siqueira Maia Vinagre; NAJJAR, Jorge Nassim Vieira. O que falam os discursos de gestores escolares sobre a qualidade educacional. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v.12, n.3, p. 1820-1838, 2017.

MÜLLER, Alcione; FOSSATTI. Paulo. Educação Básica: contribuição universitária nas boas práticas de gestão escolar. **Dialogia**, São Paulo, n. 22, p. 145-158, p. 145-158, 2015.

MYNAIO, Maria Cecilia de Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo, v.5, n.7, p01-12, abril 2017.

NAVARRO, Ignez Pinto et.al. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica, **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: MEC, SEB, 2004.

NOGUEIRA-MARTINS, Maria Cezira Fantini; BOGUS, Cláudia Maria. Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. **Saude soc.**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 44-57, Dec. 2004.

Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902004000300006>> Acesso em 14 dez. 2014.

NUSSBAUM, Martha. **Sem fins lucrativos: porque a democracia precisa das humanidades**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2015.

PACKER, Abel L. Os periódicos brasileiros e a comunicação da pesquisa nacional. **Rev. USP**, São Paulo, n. 89, maio 2011. Disponível em <http://rusp.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-99892011000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 15 julho de 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez Editora, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática: participação da comunidade na escola**. 3 ed. São Paulo: Editora Ática, 2008.

PARESCI, Claudinei Zagui; PARESCI, Adriana Zagui; MARTINI, Claudinei José. Gestão democrática: Possibilidades e desafios. **Revista Gestão Universitária**. v. 7, p. 1-7, 2017.

PEREIRA, Adriana Soares; FRANCISCATTO, Roberto; SHITSUKA, Ricardo; BERTOLDO, Sandra Regina Franciscatto. **Didática geral**. 1. ed., Santa Maria, RS : UFSM, 2019. 124 p.

PÉREZ-RUIZ, Abel. Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latino-americano. **Educ.Educ.** v.17, n.2, p. 357-369. Universidad de La Sabana, Facultad de Educación, 2014.

PIANA, MC. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233 p. ISBN 978-85-7983-038-9. Available from SciELO Books .

PINHO, Maria José de; SOUZA, Kênia Paulino de Queiroz. Escola contemporânea criativa e inovadora na transmissão de paradigmas. **Revista Eventos Pedagógicos**, v.5, n.4 (13. ed.), número regular, p. 89 - 104, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho**. 2. ed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277p.

REGO, T. C. **Memórias de escola: Cultura escolar e constituição de singularidades**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

RIBEIRO, Márden Pádua; OLIVEIRA, Talita Renata Belintani. Por um Conselho Escolar Efetivamente Democrático: Uma Proposta Concreta. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, vol. 22, núm. 2, 2018, Maio-Agosto, pp. 588-607

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Ciências e Letras

SACCOL, Lilian Roberta Ilha; VIANNA, Clecimara; PAVÃO Silvia Maria de Oliveira. Negligência Familiar: Implicações na Aprendizagem Escolar de Estudantes com Deficiência Visual. **Rev. Bras. Ed. Esp.**, Bauru, v.27, p.183-196, 2021.

SANTOS FILHO, Serafim Barbosa. Perspectivas da avaliação na Política Nacional de Humanização em Saúde: aspectos conceituais e metodológicos. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 999-1010, 2007.

SAVIANI, Dermeval. EDUCAÇÃO ESCOLAR, CURRÍCULO E SOCIEDADE: o problema da Base Nacional Comum Curricular. **Revista de Educação**, Rio de Janeiro, ano 3, n.6, p.54-84, 2016.

SAVIANI, Dermeval. **A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas**. Campinas, SP: Autores Associados, 1998.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Da Docência no Ensino Superior: Condições e Exigências. **Comunicações**, Piracicaba, v.20, n. 1, p. 43-52, 2013.

SILVA, Jéssika Nogueira da. Os Desafios da Gestão Democrática, **Anais....IV Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação**, VI Seminário Internacional sobre Profissionalização Docente. Curitiba/PR, p. 16996-17009, 2017.

SILVA, Sandra Polliane Ubaldo da. Educação e humanização. **Revista Pandora Brasil**, n. 34, p. 46-59, 2011.

SILVA, Itamar Mendes da. Autoavaliação e gestão democrática na instituição escolar. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 66, p. 49-64, 2010.

SILVA, Guilherme Rego; SÁ, Virgínio Isidro Martins. O diretor em Portugal: formação e perfil profissional. **Espaço do Currículo**, v.10, n.1, p. 62-81, 2017.

SILVA, Luis Gustavo Moreira da; FERREIRA, Tarcísio José. O papel da escola e suas demandas sociais. **Periódico Científico Projeção e Docência**, v.5, n.2, 2014.

SILVA FILHO, Moisés Amora da; PORCINA, Beatriz de Sousa. **O Papel dos Gestores Escolares: Reflexões sobre a Gestão Democrática Humanizadora**. CONEDU/VII CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. MACEIÓ/ALAGOAS. 2020.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.27, n.103, p. 271-290, 2019.

SOUZA, Lânia Daniela Marta; RIBEIRO, Marcelo Silva de Souza. O perfil do gestor escolar contemporâneo: das permanências as incorporações para exercício da função. **Espaço do currículo**, v.10, n.1, p. 106-122, 2017.

TARDIF, Maurice. **Saberes Docentes e Formação Profissional**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

TORRES, Leonor L.; LIMA, Licínio C. Formação e investigação em administração educacional em Portugal. **Espaço do currículo**, v.10, n.1, p. 29-48, jan./abr. 2017.

UNESCO. **Educação em direitos humanos**. Disponível em <http://www.UNESCO.org/new/pt/brasil/social-and-human-sciences/humanrights/>. Acesso em 13 de maio de 2020.

VALENZUELA, Blanca Aurelia; DUARTE, Danetzy Abdala. Evaluación de Liderazgo en Instituciones Educativas. In: **Educación y Universidad ante el Horizonte 2020**. VALENZUELA, Blanca Aurelia et al. (Coord.), v. 2, México: Universidad de Sonora, p.203-217, 2017.

VEIGA, I. P. A.; FONSECA, M. **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: _____ (Coord.) Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas (SP): Papirus, 2008, p. 11-36.

VENTURA, Paulo Cezar Santos. Por uma pedagogia de projetos: uma síntese introdutória. **Educação & Tecnologia**, CEFET-MG. Belo Horizonte, v.7, n.1, 2002. Disponível em <http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco_objetos/%7B6CC31958-0A79-4D36-8DAD-DC0D31DEE25C%7D_Artigo%20Paulo%20Ventura%20-%20Por%20uma%20Pedagogia%20de%20Projetos.pdf>. Acesso em 14 junho de 2021.

VIEIRA, Miriam Leite; BERSANETTI, Antonia Maria. Intervenções Pedagógicas Humanizadoras para um Ensino Aprendizagem de Melhor Qualidade a Partir do 6ºAno Guimarães, **Cadernos PDE**, v. 1, 2014. 16p.

ZITKOSKI, J. J. **Paulo Freire e a Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

ANEXO I: SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE
PESQUISA

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA

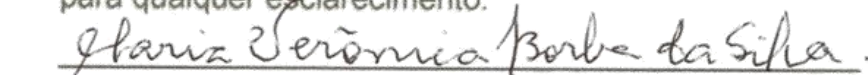
Toritama-PE, 26 de Fevereiro de 2021.

Departamento de Pós-Graduação/Orientação

Declaramos para os devidos fins que o aluno(a) MARIA VERÔNICA BORBA DA SILVA é responsável pelo projeto de pesquisa em nível de Mestrado do Curso de Mestrado em Ciências da Educação, da Veni Creator Christian University, localizada em Flórida, nos Estados Unidos, vem por meio do presente documento, solicitar, através da Gerência e ou Administração da Instituição, autorização do Gestor(a) e/ou Diretor (a) do(a) Escola Municipal Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro no Município de Toritama-PE, para realizar pesquisa com professores (as), coordenador (a) e com o gestor para o trabalho de pesquisa sob o título "GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO NO MUNICÍPIO DE TORITOMA-PE", com o objetivo de verificar quais as principais estratégias utilizadas para abordagem dos conteúdos em sala de aula, identificando as estratégias adequadas para tornar o processo eficiente. Orientado(a) pelo Professor(a) Dra. Marcela Tarciana Cunha Silva Martins

Contato dos pesquisadores: (81) 99735-4388 e-mail: veronicaborba2511@gmail.com

Contando com a autorização desta instituição, a referida aluna coloca-se à disposição para qualquer esclarecimento.



Maria Verônica Borba da Silva

(Pesquisadora Responsável)



Marcela Tarciana Cunha Silva Martins

(Orientadora)

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins, que aceitaremos a pesquisadora **Maria Verônica Borba da Silva** a desenvolver o seu projeto de pesquisa com intitulado como **GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO NO MUNICÍPIO DE TORITAMA-PE**, que está sob orientação da Professora **Dra. Marcela Tarciana Cunha Silva Martins** com o objetivo de verificar de que forma ocorre a gestão democrática e humanizadora na Escola Municipal Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro no Município de Toritama-PE.

A pesquisadora compromete-se em utilizar os dados dos sujeitos da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Toritoma, 9 / 9 / 2020.

José Nivaldo Soares dos Santos

Nome/assinatura e **carimbo** do responsável pela Instituição ou pessoa por ele delegada

José Nivaldo Soares dos Santos
Gestor
Portaria Nº0054/2017
02/01/2017

ANEXO III: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – Gestor

Título da Pesquisa: GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO NO MUNICÍPIO

Pesquisadores Responsáveis: Maria Verônica Borba da Silva (Pesquisadora)

Marcela Tarciana C. S. Martins (Orientadora)

Você está sendo convidado/a para participar de um estudo, cujo título é: GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO NO MUNICÍPIO DE TORITAMA-PE, tendo como objetivo principal: verificar de que forma ocorre a gestão democrática e humanizadora na Escola Municipal Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro no Município de Toritama-PE. E como Objetivos Específicos: Averiguar de que forma o gestor atuam para promover uma gestão democrática e humanizada; Identificar qual a percepção dos professores e do coordenador sobre a importância de uma gestão democrática e humanizada; Verificar os aspectos positivos e negativos da gestão escolar da na Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro sob a ótica dos professores e do coordenador;

Descrever qual a concepção dos professores e do coordenador em relação a atuação do gestor frente a uma gestão democrática e humanizada.

Porém, para conseguirmos realizar o estudo será necessária a sua participação respondendo as questões elaboradas pela pesquisadora. Diante do ponto de vista social e institucional, esta pesquisa servirá para contribuir significativamente para a melhoria no processo de ensino aprendizagem no município de Toritama, visto que uma análise do sistema educacional de ensino promove a reflexão e, sendo assim, o desenvolvimento social e intelectual dos envolvidos direta e indiretamente. Quanto aos riscos de participação nesta pesquisa, destacamos que a mesma não oferece riscos, o único problema que poderá surgir será a recusa do preenchimento do questionário e/ou de participar das atividades pedagógicas. Destacamos que as informações coletadas serão utilizadas unicamente para fins científicos, por tanto, serão garantidos o absoluto sigilo e confidencialidade diante das informações que nos forem repassadas. O participante

manifestará, através deste termo, o CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO, cuja assinatura deverá ser feita em duas vias, sendo uma sua e outra do pesquisador.

Na condição de participante, você está livre para negar-se a realizações que não considere convenientes e, até mesmo, abandonar o estudo a qualquer momento, em conformidade com a resolução 510/2016.

Agradecemos pela sua atenção e participação, manifestadas com a assinatura deste termo.

Pesquisadora Responsável

Contato com a Pesquisadora responsável:

Telefone: (81) 99735-4388

e-mail: veronicaborba2511@gmail.com

Eu, _____, portador do RG: _____, abaixo assinado, tendo recebido as informações acima, concordo em participar da pesquisa, pois estou ciente de que terei, de acordo com a RESOLUÇÃO 510/2016, Capítulo III, Artigo 9º, todos os meus direitos abaixo relacionados:

- I. Ser informado/a sobre a pesquisa;
- II. Desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo;
- III. Ter sua privacidade respeitada;
- IV. Ter garantida a confidencialidade das informações pessoais;
- V. Decidir se sua identidade será divulgada e quais são, dentre as informações que forneceu, as que podem ser tratadas de forma pública;
- VI. Ser indenizado pelo dano recorrente da pesquisa; Nos termos da lei;
- VII. O ressarcimento das despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa.

Tenho ciência do exposto acima e desejo participar da pesquisa.

Toritama, Pernambuco, _____ de _____ de _____.

Assinatura do (a) participante da pesquisa

**ANEXO IV: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO –
Coordenador (a)**

Título da Pesquisa: GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO NO MUNICÍPIO

Pesquisadores Responsáveis: Maria Verônica Borba da Silva (Pesquisadora)

Marcela Tarciana C. S. Martins (Orientadora)

Você está sendo convidado/a para participar de um estudo, cujo título é: GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO NO MUNICÍPIO DE TORITAMA-PE, tendo como objetivo principal: verificar de que forma ocorre a gestão democrática e humanizadora na Escola Municipal Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro no Município de Toritama-PE. E como Objetivos Específicos: Averiguar de que forma o gestor atua para promover uma gestão democrática e humanizada; Identificar qual a percepção dos professores e do coordenador sobre a importância de uma gestão democrática e humanizada; Verificar os aspectos positivos e negativos da gestão escolar da na Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro sob a ótica dos professores e do coordenador; Descrever qual a concepção dos professores e do coordenador em relação a atuação do gestor frente a uma gestão democrática e humanizada.

Porém, para conseguirmos realizar o estudo será necessária a sua participação respondendo as questões elaboradas pela pesquisadora. Diante do ponto de vista social e institucional, esta pesquisa servirá para contribuir significativamente para a melhoria no processo de ensino aprendizagem no município de Toritama, visto que uma análise do sistema educacional de ensino promove a reflexão e, sendo assim, o desenvolvimento social e intelectual dos envolvidos direta e indiretamente. Quanto aos riscos de participação nesta pesquisa, destacamos que a mesma não oferece riscos, o único problema que poderá surgir será a recusa do preenchimento do questionário e/ou de participar das atividades pedagógicas. Destacamos que as informações coletadas serão utilizadas unicamente para fins científicos, por tanto, serão garantidos o absoluto sigilo e confidencialidade diante das informações que nos forem repassadas. O participante manifestará, através deste termo, o CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO,

cujas assinaturas deverão ser feitas em duas vias, sendo uma sua e outra do pesquisador.

Na condição de participante, você está livre para negar-se a realizações que não considere convenientes e, até mesmo, abandonar o estudo a qualquer momento, em conformidade com a resolução 510/2016.

Agradecemos pela sua atenção e participação, manifestadas com a assinatura deste termo.

Pesquisadora Responsável

Contato com a Pesquisadora responsável:

Telefone : (81) 99735-4388

e-mail: veronicaborba2511@gmail.com

Eu, _____, portador do RG: _____, abaixo assinado, tendo recebido as informações acima, concordo em participar da pesquisa, pois estou ciente de que terei, de acordo com a RESOLUÇÃO 510/2016, Capítulo III, Artigo 9º, todos os meus direitos abaixo relacionados:

- I. Ser informado/a sobre a pesquisa;
- II. Desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo;
- III. Ter sua privacidade respeitada;
- IV. Ter garantida a confidencialidade das informações pessoais;
- V. Decidir se sua identidade será divulgada e quais são, dentre as informações que forneceu, as que podem ser tratadas de forma pública;
- VI. Ser indenizado pelo dano recorrente da pesquisa; Nos termos da lei;
- VII. O ressarcimento das despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa.

Tenho ciência do exposto acima e desejo participar da pesquisa.

Toritama, Pernambuco, ____ de ____ de ____.

Assinatura do (a) participante da pesquisa

ANEXO V: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-Professor (a)

Título da Pesquisa: GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO NO MUNICÍPIO

Pesquisadores Responsáveis: Maria Verônica Borba da Silva (Pesquisadora)

Marcela Tarciana C. S. Martins (Orientadora)

Você está sendo convidado/a para participar de um estudo, cujo título é: GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO NO MUNICÍPIO DE TORITAMA-PE, tendo como objetivo principal: verificar de que forma ocorre a gestão democrática e humanizadora na Escola Municipal Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro no Município de Toritama-PE. E como Objetivos Específicos: Averiguar de que forma o gestor atuam para promover uma gestão democrática e humanizada; Identificar qual a percepção dos professores e do coordenador sobre a importância de uma gestão democrática e humanizada; Verificar os aspectos positivos e negativos da gestão escolar da na Escola Nossa Senhora do Perpétuo do Socorro sob a ótica dos professores e do coordenador;

Descrever qual a concepção dos professores e do coordenador em relação a atuação do gestor frente a uma gestão democrática e humanizada.

Porém, para conseguirmos realizar o estudo será necessária a sua participação respondendo as questões elaboradas pela pesquisadora. Diante do ponto de vista social e institucional, esta pesquisa servirá para contribuir significativamente para a melhoria no processo de ensino aprendizagem no município de Toritama, visto que uma análise do sistema educacional de ensino promove a reflexão e, sendo assim, o desenvolvimento social e intelectual dos envolvidos direta e indiretamente. Quanto aos riscos de participação nesta pesquisa, destacamos que a mesma não oferece riscos, o único problema que poderá surgir será a recusa do preenchimento do questionário e/ou de participar das atividades pedagógicas. Destacamos que as informações coletadas serão utilizadas unicamente para fins científicos, por tanto, serão garantidos o absoluto sigilo e confidencialidade diante das informações que nos forem repassadas. O participante manifestará, através deste termo, o CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO, cuja assinatura deverá ser feita em duas vias, sendo uma sua e outra do pesquisador.

Na condição de participante, você está livre para negar-se a realizações que não considere convenientes e, até mesmo, abandonar o estudo a qualquer momento, em conformidade com a resolução 510/2016.

Agradecemos pela sua atenção e participação, manifestadas com a assinatura deste termo.

Pesquisadora Responsável

Contato com a Pesquisadora responsável:

Telefone : (81) 99735-4388

e-mail: veronicaborba2511@gmail.com

Eu, _____,
portador do RG: _____, abaixo assinado, tendo recebido as informações acima, concordo em participar da pesquisa, pois estou ciente de que terei, de acordo com a RESOLUÇÃO 510/2016, Capítulo III, Artigo 9º, todos os meus direitos abaixo relacionados:

- I. Ser informado/a sobre a pesquisa;
- II. Desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo;
- III. Ter sua privacidade respeitada;
- IV. Ter garantida a confidencialidade das informações pessoais;
- V. Decidir se sua identidade será divulgada e quais são, dentre as informações que forneceu, as que podem ser tratadas de forma pública;
- VI. Ser indenizado pelo dano recorrente da pesquisa; Nos termos da lei;
- VII. O ressarcimento das despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa.

Tenho ciência do exposto acima e desejo participar da pesquisa.

Toritama, Pernambuco, ____ de ____ de ____.

Assinatura do (a) participante da pesquisa

TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO NO MUNICÍPIO DE TORITOMA-PE

Pesquisador responsável: MARIA VERÔNICA BORBA DA SILVA

Instituição/Departamento de origem do pesquisador: Veni Creator Christin University

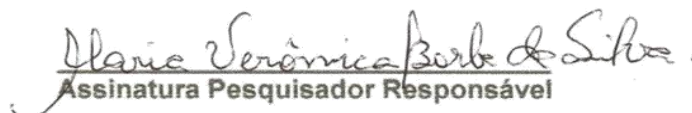
Telefone para contato: (81) 99735-4388

E-mail: veronicaborba2511@gmail.com

O pesquisador do projeto acima identificado assume o compromisso de:

- Garantir que a pesquisa só será iniciada após a avaliação e aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa Envolvendo Seres Humanos e que os dados coletados serão armazenados pelo período mínimo de 5 anos após o término da pesquisa;
- Preservar o sigilo e a privacidade dos voluntários cujos dados serão estudados e divulgados apenas em eventos ou publicações científicas, de forma anônima, não sendo usadas iniciais ou quaisquer outras indicações que possam identificá-los;
- Garantir o sigilo relativo às propriedades intelectuais e patentes industriais, além do devido respeito à dignidade humana;
- Garantir que os benefícios resultantes do projeto retornem aos participantes da pesquisa, seja em termos de retorno social, acesso aos procedimentos, produtos ou agentes da pesquisa;
- Assegurar que os resultados da pesquisa serão anexados na Plataforma Brasil, sob a forma de Relatório Final da pesquisa;

Toritama, ...01... de ...março... de 2021.


Assinatura Pesquisador Responsável



APÊNDICE I: Questionário - Gestor

Solicito sua colaboração para responder as perguntas do questionário para a coleta de dados da pesquisa abaixo identificada.

Título: GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO

Pesquisadora responsável: Maria Verônica Borba da Silva

Perfil do Gestor

Nome: _____

Gênero: _____

Formação inicial: _____

Possui pós-graduação? Se sim, em que área? _____

Experiência profissional

1. Há quanto tempo exerce o cargo de Gestor?

2. Como foi a escolha da sua gestão?

3. Você participou de cursos de formação continuada? Quais?

3. Quais são as principais dificuldades encontradas na escola em que exerce a gestão?

Questões Específicas

1. Para você, o que caracteriza uma gestão democrática e humanizada?

2. Em sua concepção qual a importância de uma gestão escolar democrática e humanizada?

3. Você sempre convida a comunidade escolar para participar das decisões que envolvem a instituição?

() Sim

() Não

() Raramente

Justifique:

- 6 Suas decisões, em
7 quanto gestor, são tomadas mediante a opinião da maioria da comunidade?
() Sim () Não () Raramente

Justifique:

5. Em sua opinião, qual a contribuição da reforma educacional (BNCC) para a gestão democrática e humanizada?

6. A escola possui PPP?

- () Sim possui PPP () Não possui PPP

a. Se sim, você participou da elaboração? Justifique:

b. Caso não tenha participado, você sabe quem foram os sujeitos ativos nessa participação? Cite-os

c. O PPP é atualizado? Com que frequência?

6. Quais as dificuldades que você enfrenta na sua gestão?

7. Quanto as questões humanísticas, descreva como é a gestão na sua escola?

8. Como ocorre a eleição dos integrantes do Conselho Escolar?

9. Quais os integrantes do Conselho Escolar?

10. Como o gestor compreende seu papel enquanto mediador das ações que ocorrem dentro da escola para a construção de um ambiente democrático e humanizador?

11. Sua gestão democrática é em prol de uma escola humanizadora? Justifique sua resposta.

12. Como Gestor, de uma maneira geral, acompanha também todos os alunos, àqueles com baixo rendimento, elaborando estratégias de atendimento e supervisão, bem como reforço aos alunos em parceria com os professores?

13. De que forma você contribui para um processo formativo dos professores, funcionários e comunidade externa?

14. Quais são os pontos que caracterizam uma gestão humanizada descrita nos documentos normativos legais?

15. Quais práticas devem compor o projeto ético-político voltado para processos que considerem a humanização como princípio?

Obrigada pela atenção!

email: veronicaborba2511@gmail.com



APÊNDICE II: Questionário – Coordenadores (as)

Solicito sua colaboração para responder as perguntas do questionário para a coleta de dados da pesquisa abaixo identificada.

Título: GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO

Pesquisadora responsável: Maria Verônica Borba da Silva

Perfil do Coordenador

Nome: _____

Gênero: _____

Formação inicial: _____

Possui pós-graduação? Se sim, em que área? _____

Experiência profissional

1. Há quanto tempo exerce o cargo de coordenador?
2. Você participou de cursos de formação continuada? Quais?
3. Quais são as principais dificuldades encontradas na escola?

Questões Específicas

1. Para você, o que caracteriza uma gestão democrática e humanizada?

2. Você considera que o gestor de sua instituição atua numa prática democrática e humanizada?

() Sim () Não () Raramente

Justifique:

3. Em sua concepção qual a importância de uma gestão escolar democrática e humanizada?

4. O gestor sempre convida a comunidade escolar para participar das decisões que envolvem a instituição?

() Sim () Não () Raramente

Justifique:

5. As decisões tomadas pelo gestor na instituição onde você atua considera a opinião da maioria da comunidade, ou seja, configura-se uma gestão democrática e humanizada?

() Sim () Não () Raramente

Justifique:

6. Em sua opinião, qual a contribuição da reforma educacional (BNCC) para a gestão democrática e humanizada?

7. A escola possui PPP?

() Sim possui PPP () Não possui PPP

a. Se sim, você participou da elaboração? Justifique:

b. Caso não tenha participado, você sabe quem foram os sujeitos ativos nessa participação? Cite-os

c. O PPP é atualizado? Com que frequência?

8. Como coordenadora, como instrui os professores a praticarem na sala de aula atividades democráticas e humanizadoras? Justifique sua resposta

9. Quanto ao conselho escolar, responda:

() o gestor compartilha as ideias e aplicação dos recursos com os professores, conselho escolar e comunidade.

() o gestor não compartilha as ideias e aplicação dos recursos com os professores e conselho escolar e comunidade.

Justifique sua resposta:

10. Quais os aspectos positivos e negativos da gestão da escola onde você trabalha?

POSITIVOS	NEGATIVOS

11. Quanto as questões humanísticas, descreva como é a gestão na sua escola?

12. Você considera que o gestor tem habilidades para gerir com eficiência a instituição onde você atua?

() Sim () Não () Parcialmente

Justifique:

13. Descreva o que poderia ser melhorado quanto a gestão praticada na instituição escolar onde você atua:

14. Como ocorre a eleição dos integrantes do Conselho Escolar?

15. Quais os integrantes do Conselho Escolar?

16. Quando ocorre a Educação para Humanização?

Obrigada pela atenção!

email: veronicaborba2511@gmail.com



APÊNDICE III: APÊNDICE A- Questionário – Professores (as)

Solicito sua colaboração para responder as perguntas do questionário para a coleta de dados da pesquisa abaixo identificada.

Título: GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADORA NA ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DO PERTÉTUO DO SOCORRO NO MUNICÍPIO DE TORITAMA-PE

Pesquisadora responsável: Maria Verônica Borba da Silva

Perfil do professor (a)

Nome: _____

Gênero: _____

Formação inicial: _____

Possui pós-graduação? Se sim, em que área? _____

Disciplina que leciona: _____

Experiência profissional

1. Há quanto tempo exerce a docência?

2. Você participou de cursos de formação continuada? Quais?

3. Quais são as principais dificuldades encontradas na escola em que leciona?

Questões Específicas

1. Para você, o que caracteriza uma gestão democrática e humanizada?

2. Você considera que o gestor de sua instituição atua numa prática democrática e humanizada?

() Sim () Não () Raramente

Justifique:

3. Em sua concepção qual a importância de uma gestão escolar democrática e humanizada?

4. O gestor sempre convida a comunidade escolar para participar das decisões que envolvem a instituição?

() Sim () Não () Raramente

Justifique:

5. As decisões tomadas pelo gestor na instituição onde você atua considera a opinião da maioria da comunidade, ou seja, configura-se uma gestão democrática e humanizada?

() Sim () Não () Raramente

Justifique:

6. Em sua opinião, qual a contribuição da reforma educacional (BNCC) para a gestão democrática e humanizada?

7. A escola possui PPP?

() Sim possui PPP () Não possui PPP

a. Se sim, você participou da elaboração? Justifique:

b. Caso não tenha participado, você sabe quem foram os sujeitos ativos nessa participação? Cite-os

c. O PPP é atualizado? Com que frequência?

8. Na escola onde você trabalha há uma gestão democrática e humanizada?

Justifique sua resposta

9. Quanto ao conselho escolar, responda:

() o gestor compartilha as ideias e aplicação dos recursos com os professores, conselho escolar e comunidade.

() o gestor não compartilha as ideias e aplicação dos recursos com os professores e conselho escolar e comunidade.

Justifique sua resposta:

10. Quais os aspectos positivos e negativos da gestão da escola onde você trabalha?

POSITIVOS	NEGATIVOS

11. Quanto as questões humanísticas, descreva como é a gestão na sua escola?

12. Você considera que o gestor tem habilidades para gerir com eficiência a instituição onde você atua?

() Sim () Não () Parcialmente

Justifique:

13. Descreva o que poderia ser melhorado quanto a gestão praticada na instituição escolar onde você atua:

14. Como ocorre a eleição dos integrantes do Conselho Escolar?

15. Quais os integrantes do Conselho Escolar?

16. Quando ocorre a Educação para Humanização?

Obrigada pela atenção!

e-mail: veronicaborba2511@gmail.com