GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: reflexões acerca da sua implementação em uma escola pública de Chapadinha-MA

Antonia Maria Santos Carvalho [1]
Ardennya Viana dos Santos [2]
Elenilda Vieira de Sousa [3]
Fabiana dos Santos Silva [4]
Francisca Maria Ferreira Moraes [5]
Patrícia de Paiva Pereira [6]
Enir Ferreira Lima[7]
Valmir da Silva[8]

RESUMO: O presente trabalho tem como objetivo averiguar a participação da comunidade escolar na implementação da gestão democrática na escola pública municipal Unidade Integrada Presidente José Sarney em Chapadinha - MA. Partindo desse pressuposto, buscou-se compreender quais os principais canais de participação que regem a gestão democrática para dar conta do processo de aprendizagem e da qualidade do ensino. Para descrever sobre a investigação, usou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica e de campo com abordagem qualitativa, tendo como base para a coleta de dados, o questionário com questões abertas. A fundamentação teórica tem como base, autores da área da gestão escolar e das políticas públicas para a educação: Libâneo (2008), Lück (2006). A investigação aconteceu em lócus com gestor, supervisor professores, pais, ASG (auxiliar de serviço gerais) e vigia. Evidenciou-se ainda que o sucesso da gestão democrática está ligado ao trabalho coletivo, tendo como principal característica, a participação cidadã.

Palavras-chave: Gestão democrática. Comunidade escolar. Educação. Participação.

[1] Acadêmica do Curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP.
[2] Acadêmica do Curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP.
[3] Acadêmica do Curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP.
[4] Acadêmica do Curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP.
[5] Acadêmica do Curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP.
[6] Acadêmica do Curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP.
[7]Graduada em Pedagogia e Filosofia especialista em Gestão e Supervisão escolar. e-mail. enirferreira08@hotmail.co
[8]Graduado em Pedagogia; Especialista em Gestão educacional e Mestre em Educação. e-mail: silvadoril45@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

O trabalho decorre de indagações e conflitos surgidos no dia a dia da academia onde deparou-se com as teorias e vivencias do contexto educacional. Por isso, ele é desenvolvido dentro da linha de pesquisa LP3CP - Políticas públicas, gestão educacional e gestão escolar do Curso de Pedagogia da Faculdade do baixo Parnaíba - FAP.

Nesse trabalho investigativo a gestão escolar se coloca como elemento fundamental para o sucesso da educação de qualidade no contexto atual. Neste sentido, ela está direcionada ao desenvolvimento das dimensões e dos objetivos da comunidade escolar, como: estimular a participação dos pais, oferecer uma formação contínua e permanente aos profissionais e promover a conscientização da parceria dos sujeitos interno e externo para viabilizar uma gestão participativa. Além disso, possibilitará novos avanços no processo metodológicos e pedagógicos.

O objetivo desta pesquisa é averiguar a participação da comunidade escolar na implementação da gestão democrática na escola pública municipal Unidade Integrada Presidente José Sarney em Chapadinha-MA, fato que pode-se compreender os processos democráticos da gestão escolar na formação educacional e social dos sujeitos da escola pública. Para isso, faz-se necessário uma reflexão sobre as práticas da gestão escolar, tendo em vista que o gestor é o administrador e mediador fundamental no desenvolvimento das ações pedagógicas.

A postura do novo gestor escolar passa a operar de maneira mais dinâmica e autônoma, sendo seu foco principal os fins, ou seja, a formação integral do aluno e, dos interesses da instituição escolar, responsabilizando-se com todos os sujeitos do âmbito escolar e da comunidade escolar no processo formativo e educativo. Tendo como bases as orientações das dimensões pedagógicas, envolvendo a coordenação do trabalho escolar, tendo em vista a elaboração do planejamento anual, projetos pedagógicos e reuniões pedagógicas, devem ter como finalidade o sucesso do processo de ensino e aprendizagem dos alunos, assim como a articulação dos mesmos com a realidade da família e da comunidade.

Para realização desse estudo foi utilizado a pesquisa de viés qualitativo e de caráter descritivo (VERGARA, 2011), tendo como instrumento para a coleta de dados questionários abertos a fim de obtermos informações necessárias para

análise sobre a temática. Da mesma forma, para as análises dos dados, optou-se pela analise interpretativa descritiva. Além disso, o trabalho tem como pressupostos teóricos, autores como: Lück, (2006), Libâneo (2008) entre outros. O fechamento do trabalho aponta para algumas possibilidades, contribuindo assim, com a comunidade escolar, acadêmica e sociedade, visto que, toda pesquisa é resultado das inquietações que ainda necessitam esclarecimento.

2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: desafios e possibilidades

No cenário atual da educação brasileira, surge um novo conceito de gestão escolar que antes da nova LDB-Lei nº 9.493/96 era denominado como administração, portanto, neste conceito atual é estabelecida uma nova postura que se caracteriza através da dinamicidade e coletividade, que envolva todos os sujeitos que fazem parte do processo educativo numa perspectiva democrática.

A LDB-Lei nº 9.493/96, em termos de política pública para a educação, é a primeira ação política que sinaliza fortes bases democráticas com transformações sociais coletivas para a educação brasileira nos últimos 500 anos de Brasil.

> **Art. 14.** Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação de acordo suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais na elaboração do projeto da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (CARNEIRO, 2015, p. 287).

Porém, suas bases democráticas devem ser concretadas com investimentos nas estruturas das escolas, formação de qualidade para professores e formação continuada que atenda às necessidades de cada comunidade. Além disso, cada escola precisa colocar em prática as ações que garantam uma gestão democrática.

> O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um "todo" orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 2005, p.17, grifo do autor).

No entanto, o gestor nesta nova concepção deve incentivar os demais profissionais a participarem das decisões e juntos intervirem nas práticas e organizações pedagógicas para as realizações das atividades desenvolvidas em sala de aula de maneira dialógica.

> A gestão da escola depende bastante da atuação da direção e da

> coordenação pedagógica. Há uma diversidade de opiniões sobre o papel do diretor, principalmente, sobre se lhe cabem tarefas apenas administrativas ou também tarefas pedagógicas, em sentido mais escrito (LIBÂNEO, 2008, p. 132).

O saber organizar é gerir uma escola com determinação e diálogo entre gestor, professores, alunos, pais e comunidade, possibilitando um diferencial na gestão escolar e no planejando educativo, criando atividades para trabalhar com os alunos. Dentre elas, oficinas pedagógicas, teatro, dança entre outros. Tais atividades podem contribuir com o processo de desenvolvimento integral da criança. Libâneo (2008, p. 104, grifo do autor) argumenta que:

> Em relação ao trabalho em equipe, é importante assinalar que a liderança não é atributo exclusivo de diretores e coordenadores, nem está ligada apenas ao cargo e ao *status* da pessoa. É uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional.

É através do trabalho em equipe que se alcança determinados objetivos, nesse sentido, é de fundamental importância que cada sujeito desenvolva sua função numa perspectiva coletiva em prol da prática participativa no contexto escolar. Lück (2006, p. 57) argumenta que,

> [...] gestão democrática como processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidades por sua implementação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões: envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo de melhoria contínua como um todo.

Diante da afirmação, é possível considerar que a gestão democrática tem, entre as suas funções, favorecer a aproximação dos sujeitos educativos de maneira sistemática com relação a organização e o funcionamento da escola como um todo. Neste sentido, a gestão, para atuar com eficácia, deve exercer uma prática educativa e desenvolver ações que garantam o envolvimento da comunidade no processo educativo. Libâneo (2008, p. 132) destaca que,

> A gestão democrática-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, na busca de consenso [...] as ações necessárias para colocá-la em prática. Em razão disso, faz-se necessário o emprego de funções de processo organização.

Diante dessa reflexão, a gestão democrática-participativa dispõe do processo que envolve todos que fazem parte da comunidade tanto externa como interna tendo os principais sujeitos, o gestor, os pais, professores e comunidade.

Neste sentido, essa parceria tem a finalidade de ampliar o funcionamento das tomadas de decisão a serem efetivadas no contexto educacional.

> O diretor promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, como foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009a, p.15)

De acordo com autora a gestão escolar tem um papel importante ao qual compete a reflexão-ação de promover a integração que permeia no sistema educacional, tendo a escola como eixo central para as ações pedagógicas, nesta perspectiva, uma boa gestão contribui para a aprendizagem do aluno. Cabe ressaltar, ainda, que a função do gestor vai além do contexto administrativo, ou seja, o gestor deve assumir a função que proporcionará o direcionamento não somente da estrutura física da escola, mas, também, gerir de forma integral, viabilizando todas as dimensões.

> A gestão da escola deve-se apropriar de elementos científicos da gerência e utilizá-los para a qualificação dos processos pedagógicos e dos resultados da qualidade da educação. O gestor tem que dominar o planejamento e ser hábil negociador para a formulação de estratégias de êxito na consecução dos objetivos que se almejam no percurso exigido para se atingir as metas previstas (CAMPOS, 2010, p. 90).

De acordo com o autor, a gestão para ser bem-sucedida deve, entre outras capacidades docentes, desenvolver conhecimentos específicos e qualificados para dar suportes à comunidade escolar no desenvolvimento organizacional da gestão, ou seja, para gerir é preciso ter conhecimentos pedagógicos na iniciativa de contribuir para os funcionamentos e estar apto aos desafios e mantendo o equilíbrio das opiniões divergentes no espaço educativo. Segundo Valerien (2009, p. 149),

> A gestão do sistema de ensino, caracterizada pela sua amplitude deixa maior espaço de liberdade ao diretor. Cada vez mais, muitos problemas não podem ser resolvidos em nível central e sua solução deve ser encontrada em nível local. Desta forma, INOVAÇÃO e as MUDANÇAS EDUCACIONAIS são consideradas como um dos principais meios para aperfeiçoar o funcionamento da escola e melhorar a qualidade do ensino.

Partindo desse entendimento, a gestão se caracteriza pela sua abrangência e suas múltiplas funções, cabendo ao gestor procurar meios que possibilite possíveis mudanças através das tomadas de decisões coletivas na resolução de problemas e, oferecer melhores condições estruturais, pedagógicas e metodológicas para a realização do trabalho pedagógico.

> A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações

> interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escola, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros de modo a construir um empenho em torno de sua realização (LÜCK, 2006, p. 22).

Segundo a autora, uma gestão com competência deve ser assegurada com participação possibilitando um vínculo entre comunidade escolar interna e externa como o gestor, supervisor, professores, pais, ASG e vigia, trazendo-os para dentro do ambiente da escola permitindo a todos opinar sobre diversas questões discutidas na organização pedagógica. Portanto, a comunicação entre ambas as partes, tanto interna como externa no contexto educacional, é de grande relevância para o desenvolvimento tanto profissional quanto educacional.

> A atuação do profissional da educação no campo da gestão requer o desenvolvimento de determinadas competências, habilidades que precisam ser tematizados e experienciadas no decorrer do programa de formação que articule de forma sistemática teoria e prática (FERREIRA, AGUIAR, 2006, p. 207).

Neste contexto, o gestor, para exercer sua função na organização do processo pedagógico, precisa ter conhecimento, entre eles, o da profissão de docente, políticas públicas para a educação, fundamentos da educação, além de toda a complexidade que envolve a cultura local e as manifestações culturais da sociedade, histórica e contemporânea, para assim, desenvolver suas atividades enquanto gestor. Segundo Libaneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 414).) “acredita-se que não são apenas os professores que educam. Todas as pessoas que trabalham na escola realizam funções educativas, embora não tenham as mesmas responsabilidades nem atuem de forma igual”.

A partir das teorias dos autores entende-se que os fazeres pedagógicos não se resumem apenas às práticas do professor, no entanto, de qualquer forma, todos contribuem significativamente para aprendizagem dos alunos. Para Lück (2010, p. 36),

> [...] gestão é orientada pelos princípios democráticos é características pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas as decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação.

Diante desse posicionamento, a gestão escolar é concebida para promover a participação da comunidade nas tomadas de decisões, como já afirmado anteriormente, a gestão não se limita apenas ao corpo docente, mas, a todos

envolvidos no processo educativo. Para que, dessa forma, possa haver uma democratização do ensino de maneira satisfatória.

> Uma escola democraticamente gestora pressupõe a delegação de tarefas e a divisão do poder ou, dito de uma forma de descentralização da tomada de decisões. O uso da expressão equipe gestora ou equipe diretiva não deve ser visto apenas como mais umas das inúmeras mudanças de nomenclatura que permeiam a educação nacional sem uma real alteração das práticas que representam (PRADO, 2012, p. 33).

A gestão democrática acontece quando há uma participação ativa, com isso, nem só o gestor decide, mas, toda a comunidade escolar, pois ao tomar essa decisão de dividir e delegar tarefas, seja da responsabilidade mais simples, seja da mais complexa, toda comunidade se beneficia.

> Um sistema de organização e de gestão, que há necessidade de definir práticas comuns com relação aos alunos, à conduta docente na sala de aula, às formas de relacionamento com alunos, funcionários e pais. O exercício profissional do professor compreende ao menos três atribuições: a docência, a atuação na organização e na gestão da escola e a produção de conhecimento pedagógico (LIBÂNEO; OLIVEIRA E TOSCHI, 2012, 430).

A partir dos estudos dos autores, é importante destacar que a gestão e a organização do sistema de ensino devem estar voltadas, principalmente, aos alunos, pois, eles são os fins da educação e, todos os processos - meios, sejam administrativos e/ou pedagógicos têm como objetivo a formação integral do aluno. A postura do professor, as metodologias e a conduta profissional, social e ética em relação aos pais, são fundamentais para a transformação da escola.

> A organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional-político, científico, pedagógico de toda a equipe. Dirigir uma escola implica conhecer bem seus estados reais, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem-sucedidas (LIBÂNEO; OLIVEIRA E TOSCHI, 2012, p. 460).

De acordo com a citação, o autor vem enfatizar que tanto a organização quanto a gestão devem estar sempre inovando suas práticas em busca de aprimoramento profissional enquanto formação política, científica e pedagógica de todo o corpo docente. Pois, cabe ao gestor reconhecer a realidade do contexto escolar para, dessa maneira, observar e avaliar o processo ensino e aprendizado e, que as experiências venham a contribuir com o desenvolvimento profissional, pois, na perspectiva de Lück (2009b, p.90) enfatiza que,

> Os estilos de liderança são definidos a posterior e mediante estudos e pesquisas que identificam tendências nas práticas que são observadas mediante a adoção de filtros específicos de leitura pelos quais se presta atenção a determinados aspectos e não outros.

A gestão escolar democrática se define como uma ferramenta para ampliar a liderança, mas, cabe ressaltar que no universo educacional é um conceito de fundamental importância na cooperação coletiva, além disso, o envolvimento da comunidade escolar é essencial para o sucesso do trabalho, proporcionando a qualidade de ensino. Pois, a escola tem como interesse principal a aprendizagem do aluno e a superação dos conflitos, formando sujeitos capazes e conscientes de seus valores, deveres sociais, um sujeito na e da cidadania.

> A organização escolar funciona com base em dois movimentos inter-relacionados: de um lado, a estrutura e a dinâmica organizacional atuam na produção das ideias dos modos de agir, das práticas profissionais, dos professores; de outro, estes são participantes ativos da organização, contribuindo para a definição de objetivos para a formulação do projeto pedagógico-curricular com atuação nos processos de gestão e de tomadas de decisão (LIBÂNEO, OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 427).

Trata-se, portanto, da organização escolar tendo dois eixos principais como: a estrutura e a dinâmica organizacional, sendo que ambas estão direcionadas às inter-relações permitindo a comunicação e o aprimoramento profissional. Nesta perspectiva, a gestão escolar se fortalece na organização educacional, pois o gestor exerce um papel fundamental criando um ambiente propício para se fazer a interação entre a escola e comunidade.

> A organização escolar entendida como comunidade democrática de aprendizagem transforma a escola em lugar de compartilhamento de valores e práticas, por meio do trabalho e da reflexão conjunta sobre planos de trabalho, problemas e soluções relacionadas a aprendizagem dos alunos e ao funcionamento da instituição (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 428).

De acordo com o autor, a organização democrática ultrapassa as barreiras impostas por práticas burocráticas e assume a função democrática. É compreendida como um espaço privilegiado nas relações do trabalho coletivo, mas para que isso ocorra exige maturidade e respeito dos envolvidos. Desta forma, cabe ao gestor, na organização, desenvolver competências para articular e envolver a participação dos membros que fazem parte do ambiente escolar para ter colaboração de todos no processo onde deixam de serem sujeitos alienados e passem a sujeitos participativos visando o desenvolvimento social, político e humano de todos ali inseridos.

> Gestão democrática é o processo de coordenação das estratégias de ação para alcançar os objetivos definidos e requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade. Em boa medida, portanto, escolher um diretor é escolher os rumos e a qualidade dos processos de gestão da escola (FERREIRA; AGUIAR, 2009, p. 165).

Segundo as autoras, a gestão é uma prática de qualidade que todos devem ter competência e habilidade mostrando sua liderança de como ter uma prática pedagógica que possa mostrar sua responsabilidade específica em trabalhar numa escola de modo comprometido, não apenas como um princípio formativo/educativo, mas, como um objetivo a ser ampliado e aprimorado.

3 PROCEDIMETO METODOLOGICO

Para a concretização deste estudo, realizou-se uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo com a finalidade de compreender os processos democráticos da gestão escolar na formação educacional e social dos sujeitos de uma escola pública de Ensino Fundamental do município de Chapadinha - MA. Neste sentido Vergara, (2011) enfatiza que,

> A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2011, p. 42).

A pesquisa descritiva consiste em descrever, de forma clara e minuciosa, a qual pode ser caracterizada não como uma explicação dos fatos pesquisados, mas, a compreensão dos mesmos.

A coleta dos dados ocorreu da seguinte forma: foram distribuídos questionários para todos os sujeitos, conforme categorias selecionadas, os quais poderiam ficar à vontade para responder ou não. Entre eles: gestor, supervisor, professores, pais, funcionários. O retorno foi dado pela gestora, supervisora, 02 (duas) professoras e 04(quatro) pais, 01 (um) ASG e 01 (um) vigia.

> O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital. [...] No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera diante de alternativas apresentadas (VERGARA, 2011, p. 52).

Compreende-se que o questionário é uma ferramenta que implica duas funções, as quais podem ser aplicadas com perguntas abertas e fechadas em que o preenchimento do questionário aberto é livre, no entanto, o questionário fechado reside em múltipla escolha. Dessa forma, a estruturação da coleta de dados foi para

melhor analisar-se os fenômenos expostos pelos sujeitos da pesquisa.

As análises dos dados foram descritivas fazendo referências aos fenômenos encontrados no depoimento dos sujeitos da pesquisa em relação as perguntas lançadas. Sendo que, para a compreensão dos fenômenos foram utilizados os referenciais teóricos norteadores da pesquisa.

4 COLETA, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS

Nesse momento da pesquisa apresenta-se as falas dos sujeitos, assim como os apontamentos com relação às questões em foco. As análises se complementam com os discursos e respostas. A fundamentação teórica vem dá embasamento o tema em discussão. Entre os sujeitos da pesquisa estão gestor, supervisor, professores, pais, ASG e vigia.

4.1 A Gestão democrática a partir da perspectiva do gestor

Esse momento da pesquisa torna-se o mais significativo do trabalho investigativo, visto que, mostrará as singularidades e as especificidades do contexto escolar onde os sujeitos encontram-se cotidianamente em busca de um ideal de sociedade. Para a concretização da análise serão analisadas, inicialmente, as questões pertinentes ao gestor e supervisor. Para tanto, inicialmente, questionou-se sobre a compreensão dos sujeitos quanto ao fato da escola exercer uma gestão democrática?

> **Gestora:** Sim. É uma gestão que pressupõe, em si, a ideia de participação de pessoas analisando situações, decidindo sobre encaminhamentos e agindo sobre estas propostas em conjunto.
>
> **Supervisora:** Sim. Trabalhar em parceria com a comunidade interna e externa.

Diante do posicionamento, observa-se que os sujeitos têm conhecimentos do papel da gestão democrática para o desenvolvimento pedagógico. Todavia, mesmo afirmando que a escola exerce uma gestão participativa, analisou-se, a partir das observações em lócus, que a realidade da prática ainda está se adequando à

teoria, sendo, de um modo geral, uma administração escolar, embora em processo de transformação. Tal característica pode ser reflexo positivo das novas perspectivas de mudanças apontadas na recente LDB- Lei nº 9.493/96. Pois, a instituição escola ainda não se recuperou dos descasos públicos das últimas décadas. Descasos estes que colocaram grande parte dos profissionais da educação em situação de conflitos e desestímulo pela profissão.

Segundo Lück (2006, p. 44), “a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema do ensino e de escolas”. Logo, para que a gestão democrática seja alcançada com êxito é necessário que os gestores assumem suas responsabilidades.

Na sequência perguntou-se, como e em que período acontece o planejamento educacional?

> **Gestora:** Sempre nos reunimos para planejar, esse planejamento é feito por período. É claro que existem momentos em que há necessidades de reunimos para discutir outros assuntos relacionamos à aprendizagem dos alunos.
>
> **Supervisora**: sim, é realizado por período.

O planejamento educacional acontece via gestão participativa na qual envolve o Conselho Escolar. Diante das falas dos sujeitos, ao mesmo tempo em que a gestora afirma que é realizado de acordo com as necessidades, deixou de complementar essa importante contribuição da comunidade escolar no planejamento, seja ele educacional ou administrativo.

Há certo descompasso dessa participação na fala do segundo sujeito quando apenas afirma que o planejamento acontece por períodos. Não que não seja viável, muitas coisas podem ser ampliadas com relação a isto. Pois, mediante ao posicionamento do sujeito, pode-se analisar que o planejamento tem uma característica de engessamento, pois são realizados por etapas, desconsiderando que um planejamento pode ser revisto a cada momento, independente de períodos letivos. É claro que tudo deve ser levado em consideração, desde a realidade até as condições estruturais que a escola apresenta.

De acordo com a posição de Sobrinho (apud PADILHA, 2005, p. 30) “o planejamento não ocorre em um momento do ano, mas a cada dia. A realidade educacional é dinâmica. Os problemas as reivindicações não têm hora nem lugar

para se manifestarem. Assim, decide-se a cada dia a cada hora.”

Neste sentido, o planejamento deve ser contínuo, ou seja, sempre que surgir a necessidade de mudanças de acordo com cada circunstância e particularidade dos sujeitos da comunidade escolar interna e externa. Reafirma-se que o processo de mudanças, diante dos novos paradigmas das políticas públicas para a educação, requer tempo, formação e informação. Os sujeitos da pesquisa podem até desconsiderarem alguns aspectos da gestão democrática e do planejamento escolar, mas, estão abertos às mudanças e às colaborações internas e externas. Fator que dimensiona uma perspectiva muito positiva quanto ao futuro da educação de qualidade e ao sucesso escolar.

O aporte teórico utilizado na pesquisa dá condições de compreender os mecanismos que compõem uma gestão democrática no contexto escolar. Diante disso, buscou-se analisar como acontece, por exemplo, as tomadas de decisões tendo como parâmetro o Conselho Escolar. Para isso, procurou saber, dos sujeitos da pesquisa, em que momento no encontro do Conselho Escolar a comunidade participa das decisões?

> **Gestora:** Às vezes, pois as decisões são tomadas pelos próprios conselheiros.
>
> **Supervisora:** Na maioria das vezes, pois geralmente é feito acordo com as decisões tomadas entre nós mesmos, os conselheiros, com um propósito de repassar tudo que foi decidido para os demais.

As práticas, diante desse novo paradigma educacional, apresentam uma complexidade a ser desvendada e, aos poucos, pode-se redirecionar as ações transformadoras aos contextos da escola. Percebeu-se que os posicionamentos dos sujeitos reafirmam que ainda não há uma participação ativa da comunidade, apenas são repassados as propostas e objetivos que são definidos pelos profissionais da gestão. Por isso, este trabalho é justamente, a partir das observações, apontar novas possibilidades. Segundo Brasil (2004, p. 13),

> O conselho escolar é o espaço que todos os segmentos da comunidade escolar e da comunidade local têm para discutir e encaminhar ações que assegurem as condições necessárias à aprendizagem na escola, para que as crianças, adolescentes e jovens possam ser cidadãos que participam plenamente da vida social.

De acordo com esses pressupostos, entende-se que o conselho escolar é um dos principais mecanismos de participação. Participam dele a gestão, os professores, alunos, pais servidores e representantes da comunidade local. Além disso, os responsáveis pelo processo de aprendizagem devem, junto à comunidade,

propor ações pedagógicas condizentes com a realidade dos alunos para assegurar um ensino de qualidade, valorizando a cultura local.

Outro aspecto importante nesse processo da construção da gestão escolar democrática é a participação efetiva dos pais ou da família responsável pelo aluno. Quanto a isso, procurou-se saber da participação dos familiares, se eles acompanham o processo educativo dos filhos na escola?

> **Gestora:** Alguns...vem apenas deixar o filho na escola.
>
> **Supervisora:** Alguns, hoje a realidade é outra o que podemos constatar é que essa responsabilidade que cabe à família é entregar, literalmente, nas mãos dos profissionais.

A problemática é mais complexa do que se imagina. Como responsabilizar a escola sem cobrar a responsabilidade cidadã da família? Ou seja, os direitos e os deveres com a educação da criança, adolescente e juventude. Escola e família não são instituições polarizadas, pelo contrário, devem manter uma sintonia simbiótica. Uma complementa a outra a partir de suas singularidades. O discurso conformista de um dos sujeitos encontra resistência com a inconformidade do outro, relutante à tarefa de assumir sozinho algo que é dever também da família.

Acompanhar por si só até o portão da escola não remete à responsabilidade de zelar pela aprendizagem e tampouco ao desenvolvimento integral do aluno. Participação e engajamento nos projetos da educação é algo que a escola espera dos pais quando afirmam que a maioria deles vêm apenas deixar seus filhos no portão da escola.

Para os sujeitos da pesquisa, acompanhamento no processo formativo/educativo requer mais envolvimento dos pais nos processos pedagógicos. Nesse contexto, a família torna-se prioridade nas decisões coletivas.

Segundo Reis (2007, p. 6), “os pais devem tomar consciência de que a escola não é uma entidade estranha, desconhecida e que sua participação ativa nesta é garantia da boa qualidade da educação escolar”. A partir dessa concepção, não apenas a escola deve convocar e estimular os pais a participarem da aprendizagem dos filhos, mas os próprios pais devem compreender que eles são os principais sujeitos impulsionadores do sucesso educacional dos filhos.

Em seguida, questionou-se “você participa de elaboração do PPP da escola? Afirmaram da seguinte forma:

> **Gestora:** Não. Quando cheguei já existia o Projeto Político Pedagógico-PPP. É por esta razão foi apenas reorganizado com o quadro de funcionário atual.
>
> **Supervisora:** Não, apenas foi atualizado com o quadro de funcionário atual.

Os sujeitos justificaram que não participaram da elaboração, pois quando assumiram a gestão escolar apenas reformularam o quadro de funcionário. Os gestores, ao assumirem a responsabilidade pela administração escolar, têm como princípio conhecer a legislação e as políticas públicas para a educação, principalmente as Diretrizes Curriculares, PCNs e da LDB- Lei nº 9.493/96. Nesses documentos contêm orientações básicas para se conduzir uma gestão democrática. Entre as diretrizes, está a importância do PPP para o processo pedagógico em conformidade com as necessidades da comunidade, pois, sem ele, a escola fica sem identidade, literalmente perdida. Uma escola sem um PPP atualizado e coerente é uma escola à deriva.

Tal fenômeno se apresenta no contexto da escola pública brasileira devido à cultura escolar construída pela corrente de pensamento pragmatista, o fazer sem pensar/refletir. Influência da cultura norte americana na educação brasileira, que ao contrário da educação europeia, não privilegia o epistemológico em detrimento da prática. Isso significa que é mais prático e eficaz atualizar um Projeto Político Pedagógico com os nomes de funcionário do que reconstruí-lo a partir de estudos da realidade, das necessidades da comunidade escolar, das políticas públicas para a educação e das próprias pesquisas na área. Porém, como afirmou-se anteriormente, antes das críticas, é fundamental conhecer as estruturas e as condições em que a escola se encontra, pois, uma instituição sem formação profissional continuada de qualidade e investimento financeiro, não tem condições básicas para se desenvolver. Diante desse entendimento, Oliveira (2008, p.10) ressalta que,

> Um PPP elaborado e articulado a partir da contribuição da comunidade escolar constitui instrumento de prática coletiva, comprometida com a orientação de conjunto, fazendo com que haja compromisso das pessoas que integram o processo educativo.

A elaboração do PPP está para além da criação de um documento escolar, pois, ele é a identidade da escola. Um documento que guiará a instituição rumo ao futuro, isto é, o sucesso escolar e da comunidade depende da sua originalidade, reproduzir informações desconectadas com a realidade da escola significa assumir a identidade de outra realidade que não a sua. O resultado pode

ser catastrófico para a escola e, principalmente para a comunidade.

Nesse sentido, a participação coletiva implica reunir o Conselho Escolar com todos os seus representantes e discuti-lo antes de elaborá-lo. Suas ações práticas devem estar direcionadas a atender as necessidades da comunidade local. Dessa forma, cabe à escola buscar alternativas para manter seus conselheiros em alerta para possíveis mudanças do PPP, visando uma gestão participativa em detrimento de uma educação de qualidade.

4.2 A gestão democrática a partir da perspectiva dos professores

Nesse momento investigativo apresenta-se determinadas questões a duas professoras que lecionam no 3º Ano do Ensino Fundamental. Os sujeitos serão identificados apenas como professora A e professora B.

No diálogo proposto aos professores, perguntou-se a gestão da escola em que trabalham é democrática?

> **Professora A:** Sim. A escola pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários em todos os aspectos da organização da escola.
>
> **Professora B:** sim, pois trabalho com a participação efetiva dos vários segmentos que é comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários etc.

Da mesma forma que os sujeitos gestores, os sujeitos professores compreendem o conceito de gestão democrática e os mecanismos de participação cidadã. São, em muitos aspectos, otimistas com relação a participação da comunidade escolar no processo de implantação e da ação de uma gestão participativa. Pelo diálogo direto e aberto, as professoras compreendem o conceito e a teoria da gestão democrática, no entanto, fica a evidência de que a escola, enquanto instituição, deve colocar em prática tais conhecimentos. Pois, o sucesso de uma gestão começa pelo conhecimento das politicas públicas para a educação.

Segundo Brasil (2004, p. 15) “A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão”. Neste sentido, a gestão democrática deve estar direcionada para o ensino de qualidade que de condições para o sujeito construir o conhecimento de forma integral.

Na mesma linha de pensamento, perguntou-se se a escola desenvolve

projetos para a integração entre os sujeitos que trabalham na escola?

> **Professora A:** Sim, formação continuada, PANAIC, etc.
>
> **Professora B:** Sim, formação continuada, PANAIC.

A formação continuada tem um papel importante dentro do contexto escolar. Constatou-se, ainda, que as ações que a escola desenvolve para interação entre os profissionais é somente através dessa modalidade de capacitações, o que não deixa de ser uma ótima ideia, pois, como referiu-se anteriormente, a informação dá empoderamento ao sujeito para que possa conquistar a compreensão das coisas e, principalmente, a liberdade.

Posterirormente, perguntou-se aos sujeitos “A” e “B” se a escola realizava planejamento educacional, de que modo acontecia e quantas vezes eram feitos no período do ano letivo?

> **Professora A:** Sim, o planejamento é realizado quatro vezes no ano letivo, com orientação da supervisora.
>
> **Professora B:** Sim, quatro vezes.

Pode-se observar que a intencionalidade é coerente entre gestão e docência quanto à importância do planejamento educacional. Porém, ficou pouco explicito como acontece esse planejamento. O planejamento continua acontecendo nos períodos previstos nos documentos da instituição, não se tem referências do planejar em momentos de possíveis conflitos, fato que necessitaria de mudanças para acompanhar a evolução da escola. Diante disso, levantamos algumas hipóteses: ou a escola ainda não está dando real importância às suas metodologias de ação no planejar, ou ela não está dando conta do mesmo de forma democrática.

Entre as trocas de experiências no contexto da escola, espaço que conflui diferentes culturas, saberes, convivência e realizações, percebe-se a existência de um ambiente conflituoso, humano e legítimo. Dentro dessa perspectiva de circular entre as informações e o real da escola, aproximou-se cautelosamente dos sujeitos com a intenção de saber se há projetos voltados para a aprendizagem dos alunos.

> **Professora A:** Sim, projetos de leitura, trabalhos com datas comemorativas entre outros projetos que resgatem a aprendizagem do aluno e também um acompanhamento de cada família na escola.
>
> **Professora B**: Sim, projetos de leitura, datas comemorativas.

Essas compreensões dos sujeitos fazem refletir sobre a formação inicial e a formação continuada do professor, pois, reafirma-se que o conhecimento nos dá apoderamento para sermos livres e buscarmos caminhos mais atraentes no

processo da construção do conhecimento e da aprendizagem significativa.

Se a escola planeja, planeja para o sucesso escolar. De que forma pode-se reconstruir uma sociedade livre e democrática se não inovamos? A escola ainda foca nas datas comemorativas, é cultural, porém, é possível que elas não sejam mais parâmetros para uma educação integral, leitura precisa ser a leitura de mundo e da realidade, da cultura do sujeito em questão, o aluno. A escola e os professores precisam ler e compreender o mundo, conhecer as culturas para poderem apresentar aos alunos e entenderem os mesmos quando forem apresentar a leitura de mundo que fazem a partir da sua realidade.

A partir da análise das respostas dos sujeitos “A” e “B”, é possível observar uma parcialidade nos argumentos, pois, ficou vago que tipo de leitura e o que exatamente se trabalha nas datas comemorativas. É possível que a escola tenha projetos para tais atividades.

Da mesma forma, não foi possível identificar o acompanhamento e interação dos pais e ou familiares nesses planejamentos. Pois, quanto a participação das famílias no planejamento e na participação das datas comemorativas, visto que, nas falas da gestora e supervisora afirma-se que existe a ausência da maioria dos pais na escola.

4.3 A gestão democrática a partir da perspectiva dos pais, ASG (auxiliar de serviço gerias) e vigia

Na busca de mais informações indagou-se os pais e funcionários com a intenção de compreender, na opinião deles, se a gestão da escola é democrática?

> **Pai A**- sim, mesmo a escola tendo consciência do conceito da gestão democrática, na realidade vivenciada ainda tem muito que melhorar em alguns aspectos para alcançar uma gestão democrática.
>
> **Pai B-** sim, pois a gestão tem comunicação com todos os pais.
>
> **Pai C-** sim, pois há participação dos pais nas reuniões.
>
> **Pai D**- sim, através das atividades desenvolvidas na escola.
>
> **ASG-** Sim, pois há uma comunicação com todos.
>
> **VIGIA-** Sim, pois participo dos eventos.

Nas afirmações, os sujeitos ressaltam que há uma participação ativa na gestão e que, de certa forma, ainda estão alheios a participação cidadã, aquela que

aponta os direitos, mas, principalmente os deveres. O discurso deveria apontar que a nossa gestão é democrática, no entanto, temos a impressão que a gestão está no pedestal e as pessoas a sua volta. A gestão é todos em volta da mesa discutindo de forma igualitária.

Nesse diálogo, compreende-se que a participação dos sujeitos ainda está em processo, porém, com grandes possibilidades de se caracterizar como fenômeno integrador diante das novas políticas públicas para a educação. Percepção que levou a dar continuidade ao diálogo: a escola desenvolve projetos para a integração da família no processo pedagógico?

> **Pai A**- sim, através das reuniões.
>
> **Pai B**- sim, através de datas comemorativas.
>
> **Pai C-** as vezes, mais deviria ter mais oportunidade para envolvimento dos pais nas atividades realizadas na escola.
>
> **Pai D**- sim, nas datas festivas e sempre desenvolvem um trabalho sobre cada tema, mostrando a importância de cada dos mesmos.
>
> **ASG-** Sim, através de datas comemorativas.
>
> **VIGIA-** Sim, através de datas comemorativas.

Analisando as respostas acima, percebe-se que os pais, ASG e o vigia entendem que há iniciativas da escola em promover a participação deles em projetos educacionais mesmo que embora não tenham um planejamento sistemático sobre temas que realmente sejam motivadores. Seria muito interessante o sujeito fazer parte da vida ativa da escola, apresentando como tema a sua vida familiar, fatos que marcaram sua história em família e comunidade, talvez fatos como esses sejam inspiradores e motivadores.

Quem sabe a escola que começar a comemorar a vida de seus alunos e suas conquistas, por menores que sejam, poderia, em curto prazo, estabelecer um novo paradigma de relação escola e família. São percepções que podem brotar dos sujeitos que, ao passarem pelo contexto da escola e perceberem com olhar crítico e reflexivo, na busca de fatos que possam contribuir com a escola e a qualidade da educação.

> A participação dos pais e dos alunos pode dar-se na organização de atividades na coordenação de eventos intra e extra escolares e no estudo da realidade. Eles devem vincular-se principalmente aos diversos colegiados existentes na escola, com que estarão até mesmo consolidados a prática participativo (PADILHA, 2007, p. 74).

É evidente que o Conselho Escolar pode ser um dos mais importantes

canais de participação nesse processo de mudanças, pois ele pode resultar em um novo entendimento no que diz respeito aos instrumentos de participação nos processos da instituição escolar.

Nesse diálogo com os pais, ASG e o vigia, instigou-se os sujeitos a refletirem sobre a participação dos mesmos nas decisões do conselho.

> **Pai A-** não, só quando um ponto me chama atenção.
>
> **Pai B**- sim, participo com as minhas opiniões.
>
> **Pai C**- sim, pois discutimos as atividades que serão trabalhadas com nossos filhos.
>
> **Pai D-** sim, dando minha opinião quando necessário.
>
> **ASG-** sim, as vezes das reuniões.
>
> **VIGIA-** sim, as vezes das reuniões.

Diante das manifestações percebeu-se que os pais reafirmam suas participações nas decisões do CE. No entanto, é muito importante refletir e garantir que as participações estejam de fato ocorrendo no Conselho e não nos corredores em conversas informais. Visto que, existem evidências de que os pais aparecem somente para deixar seus filhos no portão da escola. Quanto ao ASG e ao VIGIA, participam apenas das reuniões rotineiras. Há, aqui, uma contradição quanto a participação efetiva dos mesmos nas decisões da gestão escolar.

Na fala anterior da gestora e da supervisora percebe-se que as decisões são tomadas somente pelos conselheiros. Posteriormente são repassados para a comunidade, tudo bem, está correto, pois os conselheiros são compostos pelos pais, servidores e representantes da comunidade.

> A presença da comunidade na escola e especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, eles e os outros representantes participam do conselho escola, da Associação de pais e Mestres (ou organizações correlatas), para preparar o projeto pedagógico e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados (LIBANÊO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 459).

Nesse sentido, compreende-se que a comunidade escolar tem um papel fundamental na elaboração do PPP e nas tomadas de decisões que ocorrem durante as reuniões do Conselho Escolar. Assim, os canais de participação consistem em uma autoavaliação dos resultados apresentados durante os processos consultivos e deliberativos do Conselho Escolar.

No processo do questionamento, procurou-se saber se há projetos voltados para a aprendizagem dos alunos.

Pai A- sim, leitura e alfabetização.

Pai B- sim, leitura e alfabetização.

Pai C- sim, leitura alfabetização e inclusão.

Pai D- sim, leitura alfabetização.

ASG- sim, leitura alfabetização e inclusão.

VIGIA- sim, leitura alfabetização e inclusão.

Esse quesito, teve-se uma predileção provocativa, pelo fato de complementar parte de nosso objetivo da pesquisa. Quando as políticas públicas para a educação apontam caminhos para melhorar a qualidade do ensino e dos processos de aprendizagem, é visto que a instituição escola precisa buscar alternativas viáveis para dar conta desses horizontes. Porém, o que se percebe é que a escola ainda está presa a velhos paradigmas da leitura e da alfabetização, como se não houvesse outras práticas e metodologias para transcender os muros da escola e dar conta do processo da aprendizagem.

Quando se indagou sobre projetos que contribuíssem para o processo de aprendizagem, almeja-se saber até onde a instituição escola se permitiu inovar na busca de alternativas via projetos. Nesse sentido, rompendo com o tradicional, oferecendo algo que desperte o desejo pelo conhecimento, que faça da sala de aula um lugar de aprendizado prazeroso e inovador. Mas, para isso, é fundamental que a sociedade civil organizada, espaço em que a família se encontra, caminhe ao lado da escola na realização desses projetos inovadores.

CONCLUSÃO

A abordagem sobre a gestão escolar democrática feita no contexto da escola pública constitui de grande relevância para possíveis contribuições na qualidade do ensino e da aprendizagem do aluno, pois o sucesso escolar deve estar associado ao trabalho coletivo, ressignificando as práticas pedagógicas a partir da realidade e do interesse da comunidade.

Entende-se ainda que os pais, comunidade e funcionários devem participar das decisões escolares para reafirmarem o modelo de gestão democrática e o sucesso do ensino e aprendizagem. Portanto, confere-se que a instituição

escolar, para apresentar um perfil de gestão democrática, deve trabalhar para reorganizar a escola para todos, proporcionando um ensino de qualidade. Além disso, uma gestão democrática necessita realizar ações que envolvam a participação de todos da comunidade interna e externa. Em que o trabalho em parceria com a comunidade por meio de reuniões, palestras e discussões contribuam com a educação dos alunos.

É possível destacar, ainda, que a gestão democrática necessita de participação ativa da comunidade e implica a efetivação de novos processos de organização onde a gestão esteja baseada em uma colaboração que favoreça os processos coletivos e participativos. Que as decisões busquem a concretização dos objetivos. Nesse sentido, a participação cidadã constitui uma das principais formas para implementação da gestão escolar democrática pelos diferentes sujeitos que fazem o cotidiano escolar.

Portanto, elenca-se alguns apontamentos importantes a fim de contribuir com uma participação ativa na escola para que assim se possa melhorar a parceria entre escola e comunidade:

- Inserir e estimular o envolvimento da família nas atividades promovidas e executadas pela escola;
- Agregar os pais durante o processo de elaboração do planejamento didático e principalmente no Projeto Político Pedagógico;
- Elaborar o Projeto Político Pedagógico de acordo com as necessidades e realidade do aluno e da comunidade.
- A dinâmica da valorização da família enquanto membro do Conselho Escolar assim como ter o aluno como aliado, uma vez que ele pode fazer a diferença nos planos estratégicos.

Todas as informações coletadas com a pesquisa foram relevantes para estabelecer algumas preposições que ainda não se concretizaram na implementação da gestão escolar democrática na escola pública, entre elas, o desconhecimento de alguns sujeitos com relação a gestão democrática, ou seja, a participação ativa de todos nos segmentos da escola.

É importante continuar a refletir e a analisar, de forma crítica, os problemas que envolvem a educação na contemporaneidade com a intenção de buscar soluções possíveis para superá-los tornando a escola um espaço democrático, eficiente e positivo possibilitando a transformação do sujeito e dos espaços sociais.

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: reflexões acerca da sua implementação em uma escola pública de Chapadinha-MA

ABSTRACT

This study aims to investigate the involvement of the school community in the implementation of democratic management in the public school Integrated Unit President José Sarney in Chapadinha - MA. Based on this assumption, we sought to understand what the main channels of participation governing democratic management to account for the learning process and the quality of education. To describe about the investigation, it was used as methodology the descriptive research with a qualitative approach, taking as a basis for data collection, semi-structured interviews from forms with open and directed questions. The theoretical foundation is based, authors of school management area and public policies for education: Libâneo (2008) Luck (2006). The research took place in locus with manager, supervising teachers, parents, ASG and watch. It showed also that the success of democratic management is linked to the collective work, the main feature, citizen participation.

Key words: Democratic management. School community. Education. Participation.

REFERÊNCIAS

BRASIL. MEC, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, 1996.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria da educação Básica. **Conselho escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade.** Brasília: MEC, SEB, 2004.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas, 2010.

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB fácil**: leitura crítico-compreensiva, artigo a artigo. 20 ed., Atualizada e ampliada. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Orgs). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromisso. 7 ed. São Paulo: Cortez, 2009.
LIBÂNEO José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5 ed. Goiânia: MF livros, 2008a.

_____; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloísa [et al.]. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

_____. **A gestão participativa na escola.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009a.

_____. **Liderança em gestão escolar.** 3 ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2009b.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Política e gestão da educação.** 2 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola**. 5 ed. São Paulo; Cortez; Instituto Paulo Freire, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2012.

PRADO, Edna. **Estágio na licenciatura em Pedagogia:** gestão educacional. Petrópolis, RJ: vozes. 2012.

REIS, Risolene Pereira. Relação e escola: uma parceria que dá certo**. Revista Mundo Jovem.** Porto Alegre. ano: 45, nº 373, p. 6, Fevereiro, 2007.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental:** subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. 10 ed. São Paulo: Cortez. 2009.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** projeto de Ensino-Aprendizagem e projeto político-pedagógico-elementos metodológicos para elaboração e realização. 10 ed. São Paulo: Libertad, 2002.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13 ed., São Paulo: Atlas, 2011.