

Erivaldo de Jesus Coutinho



**GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA
DEMOCRÁTICA:**

UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA
MUNICIPAL HERCÍLIO NETTO DA FRANCA
- RIACHÃO DAS NEVES-BA

**GESTÃO ESCOLAR NUMA
PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA:
UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA
MUNICIPAL HERCÍLIO NETTO DA FRANCA
- RIACHÃO DAS NEVES-BA**

DIREÇÃO EDITORIAL: Betijane Soares de Barros

REVISÃO ORTOGRÁFICA: Autores

DIAGRAMAÇÃO: Luciele Vieira da Silva

DESIGNER DE CAPA: Editora Hawking

IMAGENS DE CAPA: Pixabay

O padrão ortográfico, o sistema de citações e referências bibliográficas são prerrogativas do autor. Da mesma forma, o conteúdo da obra é de inteira e exclusiva responsabilidade de seu autor.



Todos os livros publicados pela Editora Hawking estão sob os direitos da Creative Commons 4.0 https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt_BR

2022 Editora HAWKING

Avenida Fernandes Lima, Farol N°8

Maceió/AL.CEP 57057-450.

www.editorahawking.com.br

editorahawking@gmail.com

Catálogo na publicação

Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

C871g

Coutinho, Erivaldo de Jesus

Gestão escolar numa perspectiva democrática: um estudo de caso na Escola Municipal Hercílio Netto da Franca - Riachão das Neves-BA / Erivaldo de Jesus Coutinho. – Maceió: Hawking, 2023.

Livro em PDF

Pág91

ISBN 978-65-88220-55-9

1. Administração escolar. I. Coutinho, Erivaldo de Jesus. II. Título.

CDD 371.2

Índice para catálogo sistemático

I. Administração escolar

ERIVALDO DE JESUS COUTINHO

**GESTÃO ESCOLAR NUMA
PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA:
UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA
MUNICIPAL HERCÍLIO NETTO DA FRANCA
- RIACHÃO DAS NEVES-BA**

Direção Editorial

Dra. Betijane Soares de Barros, Instituto Multidisciplinar
de Alagoas – IMAS (Brasil)

Conselho Editorial

Dra. Adriana de Lima Mendonça/Universidade Federal de
Alagoas – UFAL (Brasil), Universidade Tiradentes -
UNIT (Brasil)

Dra. Ana Marlusia Alves Bomfim/ Universidade Federal
de Alagoas – UFAL (Brasil)

Dra. Ana Paula Morais Carvalho Macedo /Universidade
do Minho (Portugal)

Dra. Andrea Marques Vanderlei Fregadolli/Universidade
Federal de Alagoas – UFAL (Brasil)

Dr. Eduardo Cabral da Silva/Universidade Federal de
Pernambuco - UFPE (Brasil)

Dr. Fábio Luiz Fregadolli//Universidade Federal de
Alagoas – UFAL (Brasil)

Dra. Maria de Lourdes Fonseca Vieira/Universidade
Federal de Alagoas – UFAL (Brasil)

Dra. Jamyle Nunes de Souza Ferro/Universidade Federal
de Alagoas – UFAL (Brasil)

Dra. Laís da Costa Agra/Universidade Federal do Rio de Janeiro- UFRJ (Brasil)

Dra. Lucy Vieira da Silva Lima/Universidade Federal de Alagoas – UFAL (Brasil)

Dr. Rafael Vital dos Santos/Universidade Federal de Alagoas – UFAL (Brasil), Universidade Tiradentes - UNIT (Brasil)

Dr. Anderson de Alencar Menezes/Universidade Federal de Alagoas – UFAL (Brasil)

AGRADECIMENTO

À minha esposa, Maurinete da Paixão Damacena Coutinho, meu porto seguro, companheira de todas as horas, exemplo de ser humano e profissional, pela sua compreensão, respeito, tolerância, por presentear-me com a família que sempre sonhei, e por todas as atitudes que a fazem merecedora de todo meu amor.

Aos meus pais, Pedro Xavier Coutinho e Maria de Jesus Coutinho, pelo exemplo de dignidade e perseverança, pela confiança na minha capacidade e sólida formação, que me proporcionaram a minha continuidade nos estudos até a chegada a este Mestrado.

A todos os meus demais familiares.

À Deus, por todos os obstáculos colocados em meu caminho. Nos momentos de dificuldades, posso não compreender, mas quando chego ao topo da montanha, reconheço na paisagem a lição que Tu me deu, e por todos os momentos maravilhosos durante esses dois anos.

Aos meus colegas Elitânia Serpa, Ednilson Ricardo e Zélia Mota, pela confiança, persistência e solidariedade, amizade e paciência, pelos ensinamentos e pela troca de conhecimentos e vivências.

O gestor escolar deve estabelecer relações de parceria com os pais, com as organizações da comunidade e outras instituições escolares, no intuito de construir parcerias com base em valores e responsabilidades compartilhadas. (ANDRADE, 2019)

LISTA DE SIGLAS

CF – Constituição Federal

CME – Conselho Municipal de Educação

CNS – Conselho Nacional de Saúde

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

DIREC - Diretoria Regional de Educação

GESQ-PUC RJ – Gestão e Qualidade da Educação da Pontifícia
Universidade Católica do Rio de Janeiro

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PES – Plano Estratégico das Secretarias

PNE – Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto Político-Partidário

SEDUC – Secretaria de Educação e Cultura

SME – Secretaria Municipal de Educação

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1

Realização de atividades no ambiente escolar..... 48

Tabela 2

Como é gasto o tempo na escola..... 51

Tabela 3

Avaliação da relação com a comunidade escolar..... 53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	
Tomada de decisão no interior da escola.....	54
Gráfico 2	
Participação nas decisões tomadas pela escola.....	55
Gráfico 3	
Importância da comunidade na tomada de decisão.....	56
Gráfico 4	
Percepção de pais, alunos, professores e auxiliares sobre a existência de gestão democrática na escola...	57
Gráfico 5	
Atuação e envolvimento da comunidade nos trabalhos.....	62
Gráfico 6	
Espaços da escola que permitem participação da comunidade.....	63
Gráfico 7	
Participação da comunidade nos projetos.....	64
Gráfico 8 – Participação da comunidade no Conselho Escolar.....	65
Gráfico 9	
Processo de escolha dos membros da comunidade para o Conselho Escolar.....	65
Gráfico 10	
Percepção quanto à participação da comunidade na escola.....	66
Gráfico 11	
Motivos para a não participação comunitária na escola.....	67
Gráfico 12	
Estratégias para participação comunitária na escola...	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	
Como deve ser um gestor articulador.....	42
Figura 2	
Sentido da participação na gestão escolar.....	58
Figura 3	
Elementos importantes para identificar se existe participação.....	59
Figura 4	
Percepção sobre as formas de participação.....	60
Figura 5	
Quem deve participar do processo educativo da escola.....	61

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	14
INTRODUÇÃO	16
CAPÍTULO 1	
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	22
CAPÍTULO 2	
ASPECTOS DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA, SOB A ÓTICA DA CF DE 1988 E DA LDB.....	31
CAPÍTULO 3	
PROPOSTAS DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E A EXPERIÊNCIA NA ESCOLA MUNICIPAL HERCÍLIO NETTO DA FRANCA.....	36
CAPÍTULO 4	
MATERIAIS E MÉTODOS.....	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	82

APRESENTAÇÃO

Durante décadas, o modelo de administração adotado pelas escolas brasileiras priorizou a centralização e a hierarquização das decisões. Aos poucos esse cenário ultrapassado vem ganhando nova e efetiva abordagem, com introdução da gestão participativa no âmbito escolar, o que implica na união de esforços e comprometimento conjunto dos membros da comunidade escolar no planejamento, organização e tomada de decisão na instituição, visando, principalmente, à melhoria do processo pedagógico.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses dois últimos regulamentados através de leis complementares. Outros dispositivos, entre os quais a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e o Plano Nacional de Educação, trouxeram à tona a discussão sobre a democratização da gestão escolar, e respaldam a implementação de processos de gestão nos sistemas de ensino e, particularmente, nas unidades escolares.

Partindo de pesquisa sobre aspectos relacionados a gestão participativa e democrática em uma escola baiana, a ideia central deste livro é apresentar de forma discursiva alguns pressupostos da gestão escolar. A sua leitura é indicada a todos aqueles que lidam diretamente com a realidade do ambiente escolar, e não apenas a professores e gestores.

Acreditamos que a gestão democrática no ambiente escolar, com participação ativa de todos os seus membros e comunidade, setores públicos e privados, pode ser mediadora

tanto no processo de aquisição e assimilação de conteúdos teóricos, tanto na transformação dos indivíduos em cidadãos críticos, responsáveis em exercer seu papel social em todas as esferas de suas vidas.

Boa leitura!

INTRODUÇÃO

Apesar de não estar restrita ao meio educacional, a expressão gestão democrática faz parte da luta de movimentos sociais e educadores que lutam em prol de um projeto de sociedade democrática e de educação pública de qualidade.

O que se observa no Brasil é que, durante anos, o modelo de administração adotado pelas escolas priorizava a centralização e a hierarquização das decisões. O conceito de gestão participativa, no âmbito escolar, implica em união de esforços e comprometimento conjunto dos membros da comunidade escolar no planejamento, organização e tomada de decisão na instituição, visando, principalmente, à melhoria do processo pedagógico (SILVA, 2016).

Conforme assevera Gadotti (2014), a participação popular e a gestão democrática fazem parte da tradição das chamadas pedagogias participativas, uma vez que elas incidem positivamente na aprendizagem. Para o autor, a participação e a autonomia compõem a própria natureza do ato pedagógico, sendo a participação um pressuposto da própria aprendizagem compartilhada.

O mundo do trabalho teve sua lógica alterada e a educação, sobretudo a qualificação profissional, passou a enfatizar a aquisição de conhecimentos e habilidades cognitivas e comportamentais. Tais alterações interferem nas políticas educacionais, redirecionando o pensar e o fazer político-pedagógico, o que certamente traz implicações para a gestão escolar.

Apesar de as lutas em prol da democratização da educação pública e de qualidade fazerem parte das

reivindicações de diversos segmentos da sociedade há algumas décadas, essas se intensificaram a partir da década de 1980, resultando na inclusão do princípio de gestão democrática na educação, conforme artigo 206 da Carta Magna (BRASIL, 1988).

Ainda, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses dois últimos regulamentados através de leis complementares (BRASIL, 1988).

Enquanto Lei complementar da educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Em cumprimento ao art. 214 da Constituição Federal (CF), ela dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação (PNE), no artigo 9º, resguardando os princípios constitucionais e, inclusive, de gestão democrática (BRASIL, 1996).

De forma articulada à discussão da democratização da gestão escolar, é fundamental que se resgate, nos textos legais – sobretudo na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) e no PNE – o respaldo para a implementação de processos de gestão nos sistemas de ensino e, particularmente, nas unidades escolares (OLIVEIRA; MORAES *apud* DOURADO; 2018; CF, 1988).

Desde a década de 1990, período que a sociedade brasileira vivenciou profundas mudanças econômicas e políticas, a gestão democrática da educação vem sendo debatida. O termo gestão escolar democrática relaciona-se com as mudanças ocorridas e, por conseguinte, a promoção de

conceitos como autonomia e participação (STÊNICO et al, 2015).

A pesquisa pretendeu contribuir para uma reflexão sobre as atuais práticas de gestão escolar empregadas, através da análise da gestão específica das escolas da rede municipal de ensino de Riachão das Neves-BA, suas dificuldades e superações. Acredita-se que, como contribuição prática imediata, proporcionará à equipe gestora analisada uma melhor compreensão da situação, podendo vir a elucidar, ao final, alguns ajustes que se façam necessários.

Os resultados possivelmente são relevantes para a instituição como um todo, na busca de melhor adequação à legislação pertinente, ao promover uma reflexão quanto à formação dos seus gestores e apontando uma possibilidade dentro das práticas contemporâneas mais discutidas de gestão escolar: a gestão democrática.

A gestão democrática nas escolas do interior do Brasil ainda é um assunto relativamente novo, o que fica evidente nas escolas da rede municipal de ensino de Riachão das Neves-BA.

Embora de forma tímida, a administração das escolas, vez ou outra, lança mão de estratégias visando aproximar a comunidade da escola e vice-versa, mas isso não é uma constante e não pode ser generalizada. Em alguns casos, a abertura encontra algumas resistências por parte de gestores e administradores.

A participação faz parte da natureza social do ser humano e o acompanha desde o início da humanidade até os dias atuais nas diversas formas de organização. Essa interação coletiva possibilita o pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar as coisas e a valorização das pessoas. No entanto,

ninguém nasce dominando a participação, como se trata de uma necessidade natural, a habilidade de participar cresce rapidamente quando existe oportunidade de praticá-la (BRITO; FREIRE; GURGEL; 2019).

A resistência a mudanças se apresenta como um tópico importante da gestão participativa, portanto deve ser encarada como oportunidade positiva e levada em consideração no planejamento das transformações organizacionais. O envolvimento dos possíveis resistentes na implementação do plano de transformações pode auxiliar na redução da resistência (DEL-VAL et al, 2012).

Nesse contexto, surge o seguinte problema, a ser elucidado com o presente estudo: como está ocorrendo a gestão escolar democrática na Escola Hercílio Netto da Franca, no município de Riachão das Neves-BA?

A estratégia de descentralização, presente na administração gerencial, surge como condição facilitadora da melhoria dos serviços públicos, aproxima os cidadãos usuários do centro de decisões, e aumenta a eficácia das políticas públicas, entre outros aspectos, como a redefinição do papel do Estado e a busca por maior governabilidade. Desta forma, a descentralização promoveria um processo mais dinâmico de gestão. O modelo gerencial, através da descentralização, facilita a incorporação de práticas do setor privado no setor público, incluindo a área da Educação. Com maior flexibilidade, a gestão educacional foi organizada para aprimorar recursos e a produtividade, através da participação e autonomia (CASTRO; NETO, 2011).

No campo educacional, são perceptíveis as mudanças que ocorreram na gestão educacional, a partir do novo modelo

gerencial adotado para os serviços públicos. A própria legislação educacional se encarregou de normatizar as ações da gestão educacional, para possibilitar uma gestão mais descentralizada, mais ágil e mais participativa. Embora a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/96) se refiram à gestão democrática, os programas e projetos desenvolvidos pelos últimos governos se alinham, de fato, a uma perspectiva de gestão gerencialista. Entre eles podem-se citar o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o Plano Estratégico das Secretarias (PES) e o Plano de Desenvolvimento da Escola (CASTRO; NETO, 2011; CF, 1988; LDB, 1996).

A relevância deste trabalho consiste no fato de tratar-se de um tema bastante evidenciado no discurso teórico da atualidade, inquietando muitos que atuam em organização educacional, tornando-se motivo de debates, encontros, seminários e temas de estudo, e busca subsídios para tornar a questão da gestão democrática e participativa devidamente valorizada no âmbito das instituições públicas de ensino.

As razões práticas que justificaram esse trabalho são de possibilitar aos gestores algumas alternativas viáveis de uma gestão construída e pautada nos princípios contemporâneos da administração, subsidiada teoricamente e que contemplam a mudança e o desafio das instituições de ensino frente às inovações da sociedade da informação e do conhecimento, no processo de tomada de decisão e escolha no âmbito da gestão educacional.

Diante do acima exposto, este estudo se justifica pela necessidade imperativa e urgente de se analisar os pressupostos teóricos da gestão democrática e participativa

atuais, de modo a propor uma intervenção e aplicação na Escola Municipal Hercílio Netto da Franca, da rede municipal de ensino em Riachão das Neves-BA.

Dentre os impactos positivos que se espera promover com o presente estudo, pode-se citar a possibilidade de administrar situações de conflitos, apresentando processos e estratégias de tomadas de decisão democráticas, bem como possibilitar mecanismos de integração da escola com a comunidade em que está inserida.

Além de identificar as principais barreiras que impedem a participação da comunidade civil na tomada de decisão das escolas, o presente estudo apontará estratégias para diminuir a distância entre escola e sociedade, de modo a tentar minimizá-las, com o propósito de se alcançar uma gestão escolar mais democrática e participativa.

Dessa forma, o presente estudo tem por objetivo geral analisar os pressupostos da gestão escolar numa perspectiva democrática na Escola Municipal Hercílio Netto da Franca, no município de Riachão das Neves – Bahia.

Dentre os objetivos específicos, destaca-se: descrever princípios e indicadores constitutivos de gestão democrática na escola pública; identificar na legislação educacional brasileira os princípios envolvidos e os dispositivos normativos sobre gestão democrática; analisar formas institucionais de envolvimento de alunos, pais, professores, gestor, e funcionários técnico-administrativos, bem como seus efeitos para a gestão democrática e aprendizagem dos alunos.

CAPÍTULO 1

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A gestão escolar é legalmente fundamentada e a legislação pertinente determina que tal gestão seja democrática, conforme estabelecido no artigo 18 da LDB 9394/96 (Brasil, 1996), no qual a democratização da gestão se reduz a um ideal de orientação de atividades de escolas e universidades e ao incentivo à participação da comunidade.

Segundo Coutinho (2000), gestão democrática da educação compreende a noção de cidadania como a capacidade conquistada por todos os indivíduos, de se apropriarem dos bens socialmente criados, de atualizarem todas as potencialidades de realização humana abertas pela vida social em cada contexto histórico determinado. Gestão democrática significa tomar decisões, organizar, participar e dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania, é um compromisso de quem toma decisões, de quem tem consciência do coletivo. Ela passa a ser vista sob o ponto da organização coletiva da escola em função dos seus sujeitos.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996) regulamenta a gestão democrática do ensino público em geral, contribuindo de forma transparente para que as leis sejam aplicadas na educação básica oferecendo autonomia às unidades federativas para um planejamento adequado as pretensões de cada instituição de ensino.

A gestão democrática é definida com os princípios de integração do sistema/escola com a família, comunidade e sociedade, descentralização, participação democrática no

processo educacional, maioria dos professores em colegiados e comissões (SAVIANI, 1997).

Libâneo (2015, p.85) define que “administrar é ato de governar, por em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir”. Desenvolvendo o conceito, o autor considera gestão como sinônimo de administração, tomando-a como a ação de mobilizar meios e procedimentos da organização, com foco nos aspectos gerenciais e técnico-administrativos, para atingir os objetivos da mesma.

Guimarães (2010, p.30) complementa afirmando que “pode-se dizer que organização, administração e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos”.

O modelo de gestão organizacional escolhido deve ser pensado ponderando-se a natureza da organização e sua relação com o ambiente externo em que está inserida para que, desta forma, possa alcançar níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade.

A escola é uma organização, no sentido amplo, como “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera por meio de estruturas e processos organizacionais próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição” (LIBÂNEO, 2015, p.87).

A gestão escolar está vinculada ao processo coletivo, à gestão de um espaço social onde encontram-se professores, técnicos, alunos e pais, portanto, nada mais democrático que esta ser feita pelo coletivo, por uma equipe gestora com um propósito que inclua a cultura da escola (STÊNICO et al, 2015).

A discussão sobre gestão democrática participativa das escolas públicas brasileiras está de acordo com a evolução da

legislação e tem crescido nos últimos anos, acompanhando a transição das organizações de uma forma geral, que passam do modelo de administração clássica para um novo conceito de gestão onde a parceria estratégica com o público estratégico torna-se fundamental (BRITO, 2011).

Após um histórico de governo autoritário, a democratização da Educação representa um ideal de democratização e acesso às instituições políticas. “A democratização do governo e do funcionamento das escolas representou uma dimensão central do próprio processo de democratização política” (LIMA, 2014, p.2).

O processo de descentralização e redemocratização pode ter seus reflexos percebidos na elaboração da Constituição Federal, com um papel descentralizador e “de fortalecimento do vínculo entre a população e a Administração Pública” (COSTIN, 2010, p.63).

No âmbito educacional, a gestão democrática tem sido defendida como dinâmica a ser efetivada nas unidades escolares, visando a garantir processos coletivos de participação e decisão.

Essa é uma maneira de organizar a operação das escolas públicas em termos de política, administração, finanças, tecnologia, cultura, arte e ensino. O objetivo é tornar transparentes as ações e comportamentos das escolas públicas e permitir que escolas e comunidades locais aprendam e criem estratégias interativas no processo constante de dialogar, ensinar, construir e transformar coletivamente (BRASIL, 2004).

Nesse sentido, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que

fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas (BRASIL, 2004).

Em linhas gerais, pode-se afirmar que gestão escolar é a maneira pela qual as instituições de educação são coordenadas e organizadas, tendo em vista as possibilidades de melhor conduzir os processos educativos.

De acordo com Bezerra (2010), quando atribuímos o caráter democrático à administração escolar, temos que ter em vista o conceito citado anteriormente, porém deve-se agregar as ideias de cooperação mútua, partilha do poder, percepção e sensibilidade às necessidades envolvidas nos processos educativos (questões sociais, étnicas, religiosas, culturais, sexuais etc.), bem como buscar desenvolver as potencialidades dos envolvidos na educação, para que assim a escola possa vir a somar ideias e estratégias de uma forma mais ampla.

Na escola pública, Gestão Democrática diz respeito ao um processo no qual as decisões são coletivas, através da participação efetiva de todos os níveis da comunidade escolar, de modo a fazer encaminhamentos, implementações, monitoramentos e avaliações em benefício de todos os envolvidos (SEDUC, 2012).

A questão da gestão democrática escolar muitas vezes fica subentendida como uma oportunidade para expor vários pensamentos, ou seja, tem-se a gestão democrática como viés para uma enxurrada de opiniões acerca dos mais diversos assuntos que norteiam a escola. Logo, corre-se o risco de limitar todas as possíveis maneiras que a gestão possui para bem

conduzir o ensino aprendizagem, sem falar da ideia errônea de que preencher o calendário escolar com eventos que contam com a participação da comunidade seja algo que efetive a gestão democrática, pois muitas vezes, esses acontecimentos tornam-se corriqueiros, cansativos e não contribuem com a escola, pois podem não ser tão significativos.

De acordo com Rodrigues,

É falso ligar a questão da democratização da escola a um único aspecto da atividade escolar, seja ele administrativo, pedagógico, de participação da comunidade em processos decisórios, acadêmicos ou políticos da escola. (2003, p.38).

Dessa forma, a democratização escolar ultrapassa o aspecto administrativo e pedagógico.

A gestão democrática vai além de simples ações, que geralmente contam com a participação de um número maior de pessoas, mas ela caracteriza-se como um conjunto mais amplo e sistemático, que contempla todas as dimensões envolvidas na educação, ao passo que cada característica possui suas particularidades, métodos e estratégias específicas, onde, de maneira organizada, a gestão tem a função de coordenar e comandar tais ações, tendo em vista o desenvolvimento das práticas educativas numa ótica democrática, ou seja, participativa e cooperativa (BEZERRA, 2010).

Na gestão democrática, leva-se em consideração alguns fatores tidos como princípios democráticos, onde se destacam a participação, a autonomia, a transparência e o pluralismo. São estes princípios que dão um tom democratizado à gestão, o que

facilita a compreensão da concepção dessa gestão, caracterizando-a de maneira mais explícita.

A gestão escolar só poderá conseguir uma efetiva participação da comunidade e, conseqüentemente, sua colaboração se ela trabalhar nos moldes democráticos que a administração da escola deve assumir “(...) a interdependência escola-sociedade tem como objetivo situar as pessoas como participantes da sociedade – cidadãos (...)” (BRASIL, 1998 apud BEZERRA et al, 2010, p. 282), ou seja, só há realmente a integração da comunidade com a escola se houver uma gestão democrática.

O processo de gestão democrática das instituições de ensino representa um importante instrumento de consolidação de democracia na sociedade, considerando que a escola e a sociedade estão dialeticamente constituídas. Promover a democratização da gestão escolar significa estabelece novas relações entre a escola e o contexto social no qual está inserida.

Repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de eliminar os controles formais e incentivar a autonomia das unidades da educação constitui-se em instrumentos de construção de uma nova cidadania. Assim, a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica torne-se efetivamente prática social e possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo (GARBIN e ALMEIDA, 2007, p. 3).

Tem-se a percepção de que a partir do momento em que a gestão educacional faz-se democrática, a possibilidade de melhoramento social torna-se algo mais concreto, pois se

pensará a prática pedagógica de uma forma mais ampla e não somente essa prática, mas tudo que possa vir a acrescentar de forma positiva à educação, gerando uma maior preocupação com o meio externo da unidade escolar, garantindo que a comunidade tenha vez e voz nas ações realizadas durante o desenvolvimento das atividades educacionais, dentre outras. “O exercício democrático vive de uma ação coletiva; a cultura democrática cria-se com a própria democracia” (GARBIN e ALMEIDA, 2007, p. 4).

Vale ressaltar uma vez que a administração escolar tem primordial colaboração em relação à busca da relação e integração da comunidade com a escola. Só a partir de uma real interação da escola com a comunidade se conseguirá trabalhar em meio às transformações sociais contínuas, outro fator que influi na educação e que se inter-relaciona diretamente com o meio comunitário, principalmente tendo em vista os efeitos da globalização.

De acordo com Esteves (2004, p. 54), “No interior de nossa própria cultura, sem sair de nossa própria cidade, nem de nosso próprio bairro, um belo dia observamos nosso ambiente e nos damos conta de que tudo mudou (...)”. Dessa forma, faz-se necessário que se tenha plena consciência da importância de se haver a relação de reciprocidade positiva da comunidade com a escola.

Não há, portanto, uma receita pronta que discrimine os passos a serem seguidos para que se alcance a integração do espaço escolar com o espaço comunitário, o que se pode evidenciar são alternativas possíveis que possam promover essa interação, principalmente quando os trabalhos são guiados por uma gestão essencialmente democrática que agregue em si

os valores e práticas do agir democrático, direcionando-os para o âmbito escolar na expectativa da relação colaborativa com a comunidade.

De fato, a questão da gestão democrática não se torna algo fácil de se colocar em vigor nas unidades educacionais e, principalmente atrair a comunidade para a escola por meio desse tipo de gestão, porém é de bom tom ressaltar que isso não é algo impossível e que, todas as possibilidades que levem à progressão da educação devem ser levadas em consideração e tentadas sem exitar.

(...) alguns princípios da organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar ancorados numa perspectiva democrática são sustentados a partir: da autonomia das escolas e da comunidade educativa, envolvimento da comunidade escolar no processo escolar, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar, avaliações compartilhadas e relações assentadas na busca de objetivos comuns (LIBÂNIO, 2004 apud GARBIN e ALMEIDA, 2007, p. 7).

Nota-se que há nortes que nos direcionam à efetivação dessa inter-relação da escola com a comunidade e que, a partir daí poderão ser avistados novos horizontes que visem a inteira colaboração comunitária no âmbito escolar a partir de uma gestão que seja de caráter democrático e busque constantemente a evolução da educação, trabalhando em conjunto com todos os interessados nos efeitos e resultados dos processos educativos, especialmente a comunidade (BEZERRA, 2010).

As instituições escolares devem, também, buscar aproximar-se da realidade comunitária, pois muitas vezes espera-se apenas que a comunidade busque participar, quando não há um estímulo à essa participação, ressalta NOGUEIRA (apud DIDONÊ, 2013, p. 11) “A escola deve se misturar e se contaminar com o bem e o mal das comunidades”. Com essa postura, a escola começa a adquirir a cara do espaço comunitário e como consequência, a comunidade se sentirá mais incentivada a estar mais presente e atuante na escola.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA, SOB A ÓTICA DA CF DE 1988 E DA LDB

Enquanto princípio orientador da educação brasileira, a Gestão Democrática sempre esteve associada às demais mudanças no cenário político e socioeconômico nacional. Isto se dá, principalmente, devido ao fato que, como política pública social não está dissociada do contexto global. As discussões que envolvem a problemática da gestão democrática da escola pública remontam à década de 1980, período em que o país saía de um regime ditatorial (1964-1985), reclamando por relações mais democráticas. No entanto, só foi reconhecida legalmente a partir de sua implementação na Constituição Federal de 1988.

Em outubro de 1988, promulga-se a Carta Magna, consolidada no âmbito dos direitos civis e sociais. No entanto, cabe esclarecer que a promulgação da Constituição de 1988 foi delineada em meio aos profundos debates correntes que buscavam mudanças mais efetivas no campo educacional.

Desses grupos distintos, destacam-se dois: os que defendiam a priorização da qualidade do ensino público e o setor das instituições privadas, que buscavam garantias constitucionais de manutenção e apoio financeiro (CF, 1988).

De acordo com Miranda & Pasquini (2012), entram nessa discussão os princípios da gestão democrática, já contemplada na Constituição de 1988, embora não haja naquele diploma legal os critérios de aplicação da prerrogativa. Como na

CF/88 não estão incluídas as instituições privadas na adequação à gestão participativa, os defensores da escola pública defendem a participação de toda comunidade escolar na gestão de ensino, ao contrário das escolas privadas, que pretendiam reduzir essa participação, o envolvimento na tomada de decisão.

Nesse contexto, há que se lembrar que todo processo legislativo apresenta-se num espaço de disputa e interesses antagônicos, portanto, a lei expressa a síntese dessas disputas. Contudo, é importante ter presente que as políticas educacionais na década de 1980 foram traçadas segundo as concepções e entraves oriundos dos interesses e das necessidades das escolas públicas e privadas do país que buscavam cada grupo a seu modo, estabelecer novas relações com o poder público.

[...] para avançar na direção indicada é preciso, em primeiro lugar, garantir maior autonomia às unidades dos sistemas em causa, em seguida geram mecanismos flexíveis de controle e, finalmente, incentivar o estabelecimento de múltiplas instâncias de coordenação e debate (CEPAL & UNESCO, 1995 p. 223).

Dessa forma, a gestão democrática da educação passa pela estratégia da eficácia e da eficiência, uma vez que o governo apoia e promove a participação do Terceiro Setor na educação. Pablo Gentili (2002) reafirma que a eficácia e a eficiência impingida na educação trata-se de uma visão mercadológica da educação, transferindo-a da esfera política para a esfera do mercado, negando sua condição de direito

social e transformando-a em possibilidade de consumo individual, submetendo-as às regras do mercado.

A partir da elaboração do Plano Decenal de Educação, o Legislativo iniciou o processo de reforma para a educação, cujas propostas foram desencadeadas pelos ajustes estruturais, por meio de políticas de focalização, descentralização e equidade.

Promulgada em cinco de outubro de mil novecentos e oitenta e oito, após mais de duas décadas de Governo Militar, a Constituição Federal é o marco do processo de consolidação da democracia no Brasil. A Carta Magna que garantiu ao cidadão uma série de direitos outrora cerceados ficou conhecida como a Constituição Cidadã.

A Educação é tratada no Capítulo III, Seção I da Carta Magna. O artigo 206, inciso VI, consagra a gestão democrática do ensino público como um dos princípios sob os quais o ensino brasileiro deve ser ministrado. Segundo Sônia Fazenda, “o princípio se justifica porque a educação escolar é um direito inerente, por excelência, aos cidadãos” (FAZENDA, p.1, s/d).

Assim, a educação escolar é assumida pelo Estado enquanto dever, conforme a norma constitucional a seguir: Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

A gestão democrática da educação também aparece enquanto princípio sob o qual o ensino deve ser ministrado, de acordo com o inciso VIII do artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases de 1996, corroborando com o que está na Constituição

Federal de 1988. A gestão democrática, portanto, é um princípio e coaduna com o Estado Democrático de Direito consagrado pela Lei Maior.

Na democracia brasileira, no âmbito legal, a escola é o lugar do ensino, mas também de relação democrática, onde diretor, professores, pais e alunos decidem juntos sobre os rumos da escola, num verdadeiro exercício de cidadania, fundamento consagrado no caput do artigo 1º, inciso II da Constituição Federal (BRASIL, 1988): “Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: II - a cidadania (...)”.

Vejamos a base etimológica do vocábulo:

Condição de quem possui direitos civis, políticos e sociais, que garante a participação na vida política. Estado de cidadão, de quem é membro de um Estado. Exercício dos direitos e deveres inerentes às responsabilidades de um cidadão: votar é um ato de cidadania. [Por Extensão] Característica de um cidadão ou de quem recebeu o título de cidadão, possuindo todos os direitos e deveres garantidos pelo Estado: cidadania portuguesa (DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS, 2020).

Na realidade, a gestão democrática está presente tanto na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases de 1996, quanto no Projeto de Lei PNE 2011-2020. Todos esses documentos fomentam a participação efetiva dos usuários da escola na vida da mesma.

No entanto, para que haja real espaço para a participação daqueles que, de algum modo são envolvidos com a escola, é necessário que haja o reconhecimento de que educação é uma tarefa complexa e, por isso, exige o empenho conjunto dos envolvidos nela. A legislação pátria vigente, conquanto possa apresentar insuficiências, pressupõe a compreensão disto.

CAPÍTULO 3

PROPOSTAS DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E A EXPERIÊNCIA NA ESCOLA MUNICIPAL HERCÍLIO NETTO DA FRANCA

Quando se fala em gestão democrática automaticamente muitos pensam que seja a participação de todos no processo de tomada de decisões, ou seja, é o que se pensa e se espera. Mas este entendimento é superficial, e se dá pela facilidade que temos em aceitar como direito apenas de opinar, na maioria das vezes, sem se comprometer com a realização ou consequências das decisões tomadas.

Em um contexto mais amplo, a gestão democrática busca a união e o comprometimento de todos envolvidos no processo educacional, para juntos, buscarem o que é melhor para a escola. O modelo adotado de administrar a escola deve buscar na gestão democrática a transformação da realidade escolar, tendo como referência o aluno (MARKOVICZ; WOLF, 2015).

Vive-se numa sociedade por vezes ainda muito conservadora, e qualquer mudança se dará de forma paulatina e gradativa. Dessa forma, a implementação de uma gestão democrática e participativa no ambiente escolar requer tempo para sua efetivação, sendo possível que se encontre pelo caminho uma série de desafios, barreiras e empecilhos (PARO, 2005).

Na tentativa de oferecer subsídios teóricos que possam fundamentar a implantação da gestão democrática na Escola

Municipal Hercílio Netto da Franca, em Riachão das Neves-BA, objeto deste estudo, a seguir será abordado algumas experiências vivenciadas por outros municípios brasileiros.

A implantação da proposta determinada pela Lei nº 9394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), em conformidade com os princípios constitucionais de 1988, estabelece que

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, p. 12).

Com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, ocorreu um grande avanço para a desburocratização das escolas públicas no Brasil, a lei estabelece a autonomia das escolas para a implantação da gestão democrática, através da descentralização do poder. Podemos destacar dois avanços importantes contemplados na lei: A implantação do Projeto Político Pedagógico (PPP), pelos profissionais da educação e o fortalecimento dos órgãos colegiados. Embora prevista em lei a

descentralização do poder, através da gestão democrática, ainda precisamos avançar para sua efetivação.

Na esfera escolar, a democracia deve ser ponto de partida para uma administração, voltada para qualidade de ensino, tendo como referência a autonomia das pessoas responsáveis pela gestão de uma forma consciente. Procurando sempre administrar, não apenas estabelecendo a garantia de direitos, mas superar está visão, ir além, procurando sempre diminuir as desigualdades vivenciadas no país e também nas escolas, isso será possível ou amenizado, com a participação de todos os envolvidos no processo educacional, conforme afirmam Lück et al. (2007, p. 36):

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramento de seu processo de implementação.

Conforme evidenciaram os autores em comento, a necessidade de mudanças forçadas pela globalização e uma nova visão de mercado de trabalho, estabelece novas formas de administração. E isso se reflete também no ambiente escolar.

Neste contexto a gestão democrática busca proporcionar a união da unidade escolar e sua comunidade, em torno de si, na busca da qualidade de ensino. Com uma nova proposta de administração escolar. Segundo Lück et al (2007, p. 15) “[...] a institucionalização da democracia, associada ao aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação

pública, tem sido uma força poderosa a estimular o processo de mudanças na forma de gerir escolas no Brasil”.

A gestão democrática tem como princípios basilares a autonomia e a participação, embora pareça faltar a devida apropriação desses conceitos no contexto escolar.

Aceitando-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão no conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. É importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo (PARO, 2005, p. 16).

Dessa forma, a gestão democrática escolar só pode ser legitimada coletivamente, tendo como princípios a participação e a autonomia das pessoas responsáveis pela sua aplicação. Quando se fala em participação deve-se compreender que não basta estar presente apenas para dar credibilidade ao processo, de forma burocrática. É necessária uma participação responsável, tanto na decisão como na execução, com a atuação dos envolvidos, respeitando a sua autonomia.

Possivelmente a participação e autonomia não ocorram de imediato, pois estamos habituados com uma administração

centralizadora, sem nos envolvermos, prática esta que não atende as necessidades atuais, mas deve ser incentivada para que venha acontecer.

A Gestão Escolar Participativa representa a possibilidade de todos os Profissionais da Educação participarem mais ativamente das decisões relativas aos processos que norteiam o trabalho da instituição de ensino, servindo como uma forma de auxiliarem sobre os elementos que são relevantes para a implementação de um ensino de qualidade (SAMISTRARO, 2014, p. 07).

Uma vez que a gestão democrática se constitui num processo coletivo de tomada de decisões e ações, toda a comunidade escolar precisa estar envolvida no desenvolvimento e da aplicação prática desse tipo de gestão.

Para a prática da gestão democrática escolar e fundamental a participação de toda a comunidade escolar e suas instâncias colegiadas, de forma autônoma e responsável, previstas no Projeto Político Pedagógico (PPP) específico de cada instituição educacional.

Uma proposta que pode ser adaptada para a realidade da região oeste da Bahia, onde a cidade de Riachão das Neves está inserida, e onde se localiza a escola objeto do presente estudo, é a que foi desenvolvida num município do estado da Bahia em 2014.

Desenvolveu-se um Caderno Pedagógico onde são apresentadas a metodologia e estratégias de trabalho, destacando-se o estudo com embasamento teórico e diversas atividades direcionadas aos Professores e à Equipe Diretiva, dentre estas, estão programados Grupos de Estudos,

compostos de textos diversos, vídeos, charges, dinâmicas, estudo do Projeto Político Pedagógico (PPP), dinâmicas, colóquio e demonstração de práticas pedagógicas para o possível envolvimento de todos os participantes.

Desta maneira, o mesmo pretendeu analisar e propor ações pedagógicas fundamentadas em uma proposta de gestão escolar democrática e participativa de forma a contribuir na melhoria do processo de ensino e aprendizagem da escola envolvida no projeto, de modo a reconhecer as possíveis causas do fracasso escolar e dos resultados negativos no processo pedagógico, e estimular o grupo ao desenvolvimento de práticas de gestão democrática e de organização do trabalho pedagógico que contribuam para uma aprendizagem efetiva dos alunos, de modo a incidir, progressivamente, na melhoria do desempenho escolar.

Desenvolvido em módulos diferentes, o Projeto de Intervenção constou de oito encontros, nos quais foram apresentados e discutidos diferentes temas, de forma interdisciplinar e dinâmica, com a carga horária média de três horas por oficina, com suas metodologias específicas em cada momento.

No primeiro encontro, houve a apresentação do Projeto à comunidade escolar; no segundo encontro, discutiu-se a gestão democrática e participativa; num terceiro momento, procedeu-se a análise de dados das avaliações internas e externas do colégio; no quarto encontro, foram apresentadas diferentes possibilidades de práticas metodológicas da gestão democrática e participativa; num quinto momento, aconteceu a análise do Projeto Político Pedagógico da escola (PPP); na sexta oficina, discutiu-se a ação coletiva como referencial para a

organização do trabalho pedagógico; no sétimo encontro, apresentou-se questões sobre gestão e avaliação da educação escolar; e no oitavo e último encontro, procedeu-se a avaliação para diagnóstico e gestão democrática.

Os resultados dessa intervenção apontaram uma postura que os gestores devem adotar junto à comunidade escolar, representado pela figura seguinte.

Figura 1
Como deve ser um gestor articulador



Fonte: SAMISTRARO (2014).

Em função dos resultados alcançados com essa experiência local, as atividades desenvolvidas foram compiladas e transformadas em um Caderno Pedagógico, para que se sirva de orientação metodológica, podendo ser adaptado de acordo com a realidade de cada escola, respeitando-se as particularidades de cada contexto nos diferentes ambientes escolares.

CAPÍTULO 4

MATERIAIS E MÉTODOS

4.1 TIPO DE ESTUDO

O presente estudo identifica-se como sendo qualitativo de caráter descritivo, desenvolvido a partir de um estudo de caso. Para Minayo (2001) a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

O estudo de caso é um método que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Ele serve para responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado. Conforme Gil (2007) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 200).

Trata-se de um estudo de caso com enfoque qualitativo. Esta é uma modalidade de investigação que propicia a interação entre o pesquisador e os sujeitos investigados, sendo um meio de pesquisa eficaz para uma maior compreensão e/ou transformação da realidade. Não se trata de um método ou técnicas. Como em toda pesquisa os métodos escolhidos para

coletar informações dependem do tipo de informação necessária (MINAYO, 2001).

4.2 LOCAL DE ESTUDO

A presente pesquisa foi realizada na Escola Municipal Hercílio Netto da Franca, na cidade de Riachão das Neves-BA. A Escola Municipal Hercílio Netto da Franca fica na Rua Hercílio Netto, S/Nº - Centro, Distrito de São José do Rio Grande, CEP: 47.970-000, no município de Riachão das Neves - BA. É um estabelecimento de ensino regular, mantido pela Prefeitura Municipal de Riachão das Neves e por programas do Governo Federal.

Riachão das Neves é um município brasileiro localizada na microrregião do oeste da Bahia. Sua população estimada em 2018 era de 22.343 habitantes (IBGE, 2018). Riachão das Neves fica a 54 km de Barreiras, principal cidade do oeste baiano, a qual se interliga com o município através da intersecção das rodovias federais BR 135 e BR 020.

O prédio da escola está localizado numa área de 47,5m de comprimento por 44m de largura, totalizando 2.090 m², contendo 05 (cinco) salas de aula que comportam em média 35 (trinta e cinco) alunos cada, 01 (uma) sala da coordenação pedagógica, 01 (uma) secretaria, 01 (um) almoxarifado, 03 (três) banheiros, sendo um feminino, um masculino, um na sala da coordenação pedagógica, 01 (uma) cozinha, 01 (um) depósito para merenda escolar, 01 (uma) sala de leitura, 01 (um) pátio amplo.

A escola dispõe de água canalizada, energia elétrica, boa iluminação e ventilação, uma vez que em todas as salas de

aula tem um ventilador de parede e janelas largas. A escola possui ainda instrumentos musicais, 02 aparelhos televisores, 02 aparelhos DVD, 03 impressoras e 01 monitor, além de materiais variados.

A Escola Municipal Hercílio Netto da Franca oferece as modalidades de ensino da Educação Especial, Ensino Fundamental (6º ao 9º Ano) e Educação de Jovens e Adultos – EJA, assim distribuídos: manhã: Ensino Fundamental do (6º ao 8º ano); tarde: Ensino Fundamental do (6º ao 9º ano); e noturno: EJA.

O corpo docente é constituído por 13 (treze) professores distribuídos nos três períodos (matutino, vespertino e noturno). O corpo técnico-administrativo e de serviços gerais é composto por 01 (um) diretor administrativo, 01 (uma) vice-diretora, 02 (dois) coordenadores pedagógicos, 01 (uma) secretária escolar, 02 (dois) agentes administrativos, 04 (quatro) zeladoras, 01 (um) porteiro, 01 (um) guarda noturno, 02 (duas) merendeiras, totalizando 12 (doze) funcionários.

Atualmente essa unidade escolar conta com um total de 237 alunos matriculados, distribuídos nos turnos matutino, vespertino e noturno. Vale salientar que as classes do noturno são da modalidade de EJA (Educação de Jovens e Adultos). O corpo discente é formado por alunos oriundos de várias comunidades rurais adjacentes, como o Projeto Nupeba, Assentamentos Santa Rafaela Maria e Paulo Freire (Carlota), Barreirinhos, Pilões, fazendas Amaralina, Curralinho, Bela Vista, e Fazenda Porto Alegre.

4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes do estudo constituem-se de 01 diretor, 01 vice-diretor, 01 coordenador pedagógico, 12 professores, 10 alunos, e 10 membros da comunidade representativos da classe estudantil, quais sejam os pais ou responsáveis pelos alunos.

4.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada a partir da aplicação de um questionário semiestruturado (Apêndice A), na Escola Municipal Hercílio Netto da Franca, em Riachão das Neves-BA. O instrumento foi aplicado individualmente para cada participante e com a presença apenas dos pesquisadores responsáveis pelo projeto. O tempo aproximado para a realização do teste foi de 20 minutos para cada participante.

Foram resguardados aos participantes o caráter confidencial e a privacidade, respeitando o anonimato dos mesmos e o sigilo das informações coletadas.

4.5 ÉTICA NA PESQUISA

O presente estudo foi realizado durante o curso de Mestrado em Ciências da Educação, e como todo projeto envolvendo seres humanos, envolve riscos. Embora este estudo tenha oferecido riscos mínimos aos participantes, reconhece-se a possibilidade de constrangimentos ou riscos de natureza psicológica. Para minimizar estes riscos houve sempre acompanhamento de um avaliador e os participantes foram

esclarecidos de forma detalhada sobre todos os passos da pesquisa, sendo a coleta de dados realizada individualmente.

Nesse sentido, obedece a Resolução 466/2012 (BRASIL, 2012), que regulamenta pesquisas que abrangem seres humanos, amparada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) é uma comissão do Conselho Nacional de Saúde (CNS), criada por meio da Resolução 466/2012. A resolução propõe que toda pesquisa envolvendo seres humanos direta ou indiretamente deverá ser submetida à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa.

O estudo passou pela autorização do Comitê de Ética em Pesquisa da UNICRISTÃ, logo após foram realizados os contatos com os indivíduos que compuseram o grupo de estudo, definindo data e horário para explicar todos os procedimentos da pesquisa. Na data determinada foram esclarecidos os objetivos da pesquisa e aqueles que aceitaram participar voluntariamente da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B).

Os participantes terão como benefícios do estudo os resultados quanto aos principais elementos e fatores que possam estar impedindo a interação efetiva e participativa da comunidade civil junto a gestão da escola estudada.

Os resultados que serão analisados, avaliados e discutidos mais adiante, serão também apresentados por meio de um artigo científico, a ser publicado em congressos e simpósios realizados em instituições de ensino superior do oeste da Bahia. Além de identificar as principais barreiras que impedem a participação da comunidade civil na tomada de decisão das escolas, essa pesquisa apontará estratégias para diminuir a distância entre escola e sociedade, de modo a tentar

minimizá-las, com o objetivo de se alcançar uma gestão escolar mais democrática e participativa.

5 RESULTADOS

Uma vez aplicados os formulários aos participantes da pesquisa, os resultados dos dados coletados são apresentados nas tabelas e gráficos seguintes.

Tabela 1
Realização de atividades no ambiente escolar

ATIVIDADES	DIRETOR	VICE-DIRETOR	COORDENADOR PEDAGÓGICO
Eu assisto às aulas (ou parte delas).	Frequentemente	Raramente	Algumas vezes
Eu acompanho os passeios Pedagógicos.	Raramente	Raramente	Algumas vezes
Eu acompanho a aplicação de provas.	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente
Eu dou sugestões aos professores sobre como eles podem melhorar suas aulas.	Algumas vezes	Algumas vezes	Frequentemente
Eu dialogo com os professores sobre os	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente

problemas que surgem em suas turmas.			
Eu informo os professores sobre possíveis formas de ampliarem sua formação para o trabalho na escola.	Algumas vezes	Algumas vezes	Frequentemente
Eu dou aulas quando algum professor falta.	Algumas vezes	Algumas vezes	Algumas vezes
Eu acompanho a escolha do material didático adotado pelos professores na escola.	Raramente	Frequentemente	Frequentemente
Eu converso com os professores sobre o desempenho de seus alunos nas avaliações.	Raramente	Frequentemente	Frequentemente

Fonte: Adaptado de GESQ PUC-RIO (2019).

Quanto ao perfil dos gestores, dois eram do sexo masculino e 01 do sexo feminino, com faixas etárias variando entre 36 e 42 anos. O diretor tinha a idade de 36 anos, possui graduação em Pedagogia, atua na área de Educação há mais

de 12 anos e reside em São José do Rio Grande, distrito do município de Riachão da Neves, região oeste da Bahia.

O vice-diretor também é morador de São José do Rio Grande, possui nível superior e é especializado em Matemática, tem 38 anos e atua na área pedagógica há mais de 12 anos.

A coordenadora pedagógica tem 42 anos, atua no setor educacional há mais de 20 anos, reside em São José do Rio Grande, e possui pós-graduação em Pedagogia.

Quando questionado sobre a frequência com que realiza determinadas atividades no cotidiano escolar, o diretor respondeu que frequentemente assiste às aulas ou procura assisti-las parcialmente, e que mantém diálogos com os professores sobre situações problemáticas que surgem nas turmas. Da mesma forma, quando inquirido, respondeu que algumas vezes dá sugestões aos professores sobre como podem melhorar suas práticas pedagógicas em sala de aula, sobre formas de ampliação e capacitação sobre as metodologias utilizadas em sala de aula, e substitui os professores quando estes não podem se fazer presentes em sala de aula. Raramente o diretor acompanha os passeios pedagógicos realizados e a aplicação de provas, o mesmo acontecendo quanto ao acompanhamento sobre o desempenho dos alunos nas avaliações e escolha do material didáticos adotado pelos professores na escola.

Já o vice-diretor mantém diálogos com os professores, substituindo estes nas aulas quando faltam, acompanha frequentemente a escolha do material didático e conversa com os professores sobre o desempenho dos alunos nas avaliações recorrentes. Algumas vezes acompanha a aplicação de provas e dá sugestões para a melhoria da didática dos professores, além

de informar sobre estratégias que visam ampliar sua formação, dando aulas quando um ou outro professor precisa se ausentar. Raramente assiste às aulas, ou acompanha os passeios liderados pelos docentes.

A coordenadora pedagógica, por sua vez, frequentemente acompanha a aplicação de provas, dá sugestões para a melhoria didática, conversa individualmente com os professores sobre os problemas que surgem, orienta sobre capacitação desses, acompanha a escolha do material didático e estabelece diálogos abertos com os docentes sobre o desempenho dos alunos. Algumas vezes assiste às aulas ou parte delas, acompanha os passeios e dá aulas quando algum professor falta.

Quando perguntados sobre sobre quais os aspectos com os quais eles mais gastavam o tempo de trabalho na escola, responderam de acordo com a Tabela 2, a seguir.

Tabela 2
Como você mais gasta seu tempo na escola?

PARÂMETROS	DIRETOR	VICE-DIRETOR	COORDENADOR PEDAGÓGICO
Gestão de pessoal (administração das relações entre professores e entre funcionários, controle de faltas e licenças, etc.)	X		
Gestão administrativa (prestação de contas, coleta de orçamentos, organização de horários, controles financeiros).			
Aspectos pedagógicos (discussão sobre currículo,		X	X

metodologia de ensino, avaliação de desempenho dos alunos, disciplina/comportamento dos alunos).			
Relações externas (reuniões com pais, reuniões na SME / DIREC, organização e monitoramento de parcerias).			X

Fonte: Adaptado de GESQ PUC-RIO (2019).

Observa-se que o diretor da Escola Municipal Hercílio Netto da Franca gasta a maior parte do seu tempo no ambiente escolar com rotinas administrativas, na relação com professores e funcionários, controle de faltas e licenças médicas, entre outras tarefas típicas da gestão de pessoal.

Quando questionado a esse respeito, o vice-diretor respondeu que os aspectos pedagógicos, que envolvem discussão curricular, metodologias de ensino, comportamento e avaliação dos discentes, lhe tomam a maior parte do tempo.

Já a coordenadora pedagógica respondeu que, prioritariamente, dá uma atenção maior aos aspectos pedagógicos, e aspectos que envolvem relações externas, como reuniões com pais e responsáveis, reuniões junto ao Conselho Municipal de Educação (CME), Secretaria Municipal de Educação (SME), e Diretoria Regional de Educação (DIREC), bem como na organização e manutenção de parcerias junto a iniciativa privada.

No que diz respeito ao modo como os gestores avaliam sua a relação com os demais segmentos da comunidade escolar, os resultados são expressos na Tabela 3.

Tabela 3**Como você avalia sua relação com a comunidade escolar?**

SEGMENTOS / GESTORES	MUITO BOA	BOA	REGULAR	RUIM
Professores	02	01	-	-
Coordenação Pedagógica	02	01	-	-
Funcionários da escola	02	01	-	-
Alunos	01	01	01	-
Pais de alunos	01	02	-	-
Conselho Escolar	01	01	01	-
Escolas do entorno	02	01	-	-
CME / DIREC	01	01	01	-

Fonte: Adaptado de GESQ PUC-RIO (2019).

Quando os gestores foram questionados sobre a avaliação de sua participação junto a segmentos específicos da comunidade escolar, 02 responderam que avaliam como sendo muito boa o relacionamento que mantêm com os professores, coordenação, funcionários e escolas circunvizinhas do distrito de São José do Rio Grande; 02 avaliaram como sendo boa a relação com pais e responsáveis; e apenas 01 avaliaram como sendo regular a relação com os alunos, com o Conselho Escolar e com os membros do Conselho Municipal de Educação e Diretoria Regional de Educação.

Dessa forma, percebe-se que tanto o diretor, quanto o vice-diretor e a coordenadora pedagógica avaliam de forma positiva a relação que mantêm com os demais componentes da comunidade escolar.

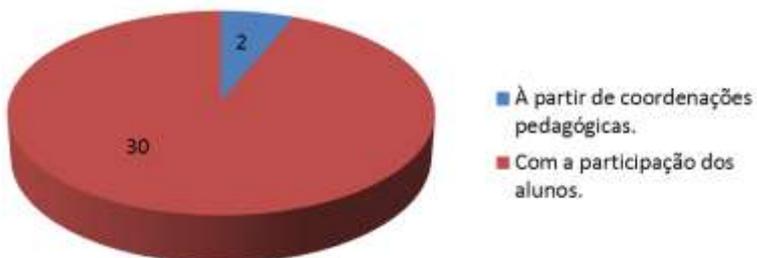
Com o objetivo de analisar de que modo se dá a gestão democrática e participativa na escola em estudo, foi aplicado um formulário semiestruturado aos professores, alunos, pais e auxiliares operacionais, num total de 32 indivíduos participantes. Envolvendo aspectos quanto à tomada de decisão no interior da escola; quanto ao conceito de participação; e quanto à participação da comunidade local na escola, os resultados são apresentados nos gráficos a seguir.

A) QUANTO À TOMADA DE DECISÃO NO INTERIOR DA ESCOLA

Gráfico 1

Como se dá a tomada de decisão no interior da escola

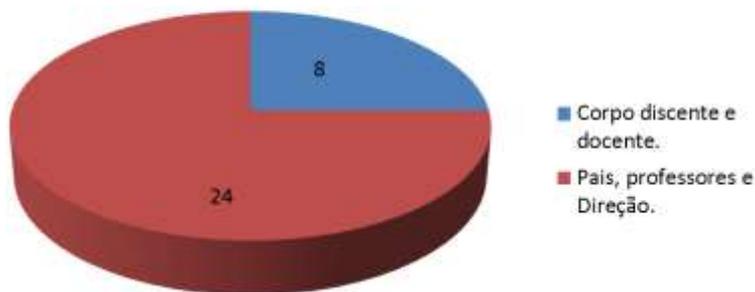
Tomada de Decisão no Interior da Escola



Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto à tomada de decisão no interior do ambiente escolar, observa-se que 96% dos participantes da pesquisa responderam que ocorrem com a participação efetiva de alunos, ao passo que apenas 4% afirmaram que a tomada de decisão acontece através de coordenações pedagógicas.

Gráfico 2
Quem participa das decisões tomadas pela escola
Participação nas Decisões Tomadas pela Escola

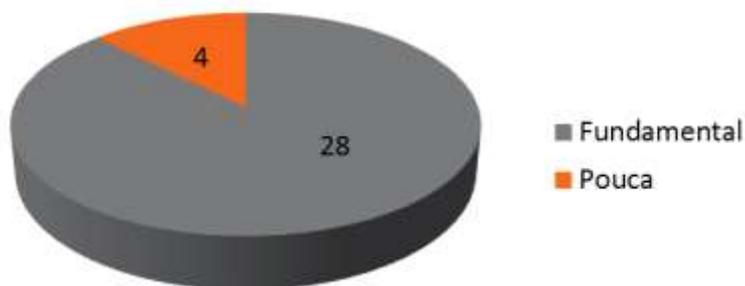


Fonte: Dados da Pesquisa.

A percepção dos entrevistados sobre quem participa efetivamente da tomada de decisão na Escola Municipal Hercílio Netto da franca é de que que em grande parte (76,8%) a decisão parte de decisões tomadas pelos pais, professores e da Direção. Por outro lado, 23,2% alegam que somente professores e alunos participam da tomada de decisões no interior da escola.

Gráfico 3
Importância atribuída à atuação da comunidade na tomada de decisão no interior da escola

Importância da Comunidade na Tomada de Decisão



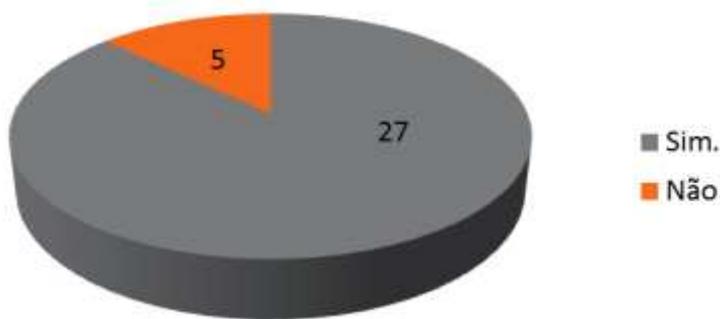
Fonte: Dados da Pesquisa.

Quando perguntados ao público formado por professores, estudantes, pais de alunos e colaboradores quanto à importância atribuída ao envolvimento da comunidade local na tomada de decisão no interior da escola, 89,6% responderam que é de fundamental importância, ao passo que apenas 04 sujeitos consideraram pouca essa importância.

Gráfico 4

Percepção de alunos, pais e auxiliares operacionais sobre a efetividade da gestão democrática na escola

Percepção de pais, alunos, professores e auxiliares sobre a existência de gestão democrática na Escola



Fonte: Dados da Pesquisa.

Como se pode observar, 84,38% responderam que há sim, uma gestão democrática efetiva na escola estudada, enquanto apenas 15,62% disseram que a gestão democrática não se efetiva.

B) QUANTO AO CONCEITO DE PARTICIPAÇÃO

Quanto ao conceito de participação, foram inquiridos 32 sujeitos, envolvendo alunos, pais ou responsáveis e auxiliares operacionais da escola.

Os resultados são apresentados nas figuras seguintes.

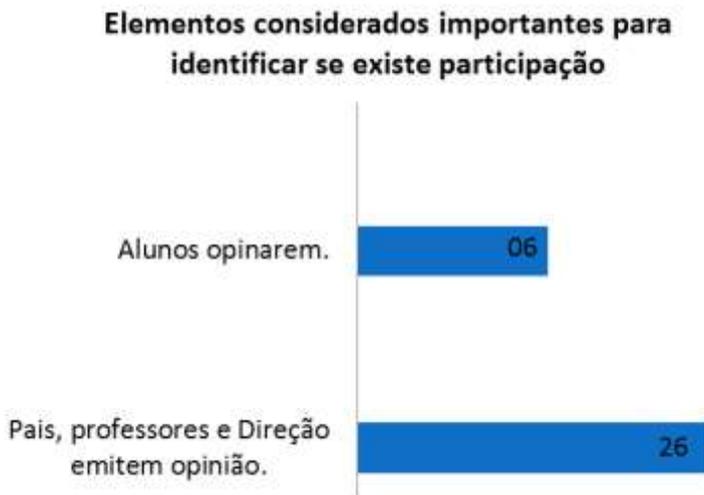
Figura 2
Como você concebe o sentido da participação na gestão escolar?



Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto perguntados sobre a concepção do sentido da participação na gestão da escola, 56,25% responderam que parte principalmente da sugestão dos docentes, ao passo que 43,75% consideram que haja um envolvimento de todos na tomada de decisões.

Figura 3
Elementos considerados importantes para identificar se existe participação



Fonte: Dados da Pesquisa.

Quando questionados sobre quais eram os elementos que eles consideram importantes para identificar se existe ou não participação, 81,25% responderam que consideram fundamental que pais, professores e a direção da escola emitam sua opinião, enquanto 18,75% disseram que os alunos devem opinar mais a respeito.

No que diz respeito às formas de participação adotadas pela escola, os resultados são expressos na figura a seguir.

Figura 4
Percepção sobre as formas de participação
Percepção sobre as formas de participação
na escola



Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que enquanto 31,25% dos sujeitos participantes da pesquisa percebem que a opinião de professores e da coordenação pedagógica na tomada de decisão é importante, os outros 68,75% consideram de grande valia a presença dos pais e responsáveis pelos alunos nas reuniões que ocorrem no interior da escola.

Figura 5
Quem deve participar do processo educativo da escola
Quem você acha que deve participar do
processo educativo que se desenvolve na
escola?



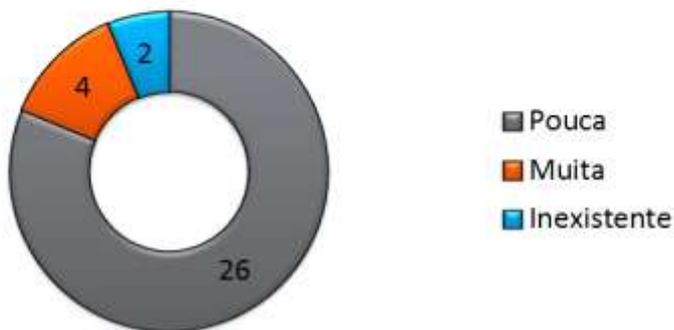
Fonte: Dados da Pesquisa.

Na opinião dos entrevistados, os alunos devem participar do processo educativo (15,62%); 18,75% acham que os professores devem efetivamente fazer parte do processo educativo; e 65,63% consideram que toda a comunidade escolar, incluindo pais e responsáveis pelos alunos, devem participar do processo educativo desenvolvido no âmbito escolar.

C) QUANTO À PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE LOCAL NA ESCOLA

Gráfico 5

**Atuação e envolvimento da comunidade nos trabalhos
Como são a atuação e o envolvimento da
comunidade local nos trabalhos
desenvolvidos pela escola?**

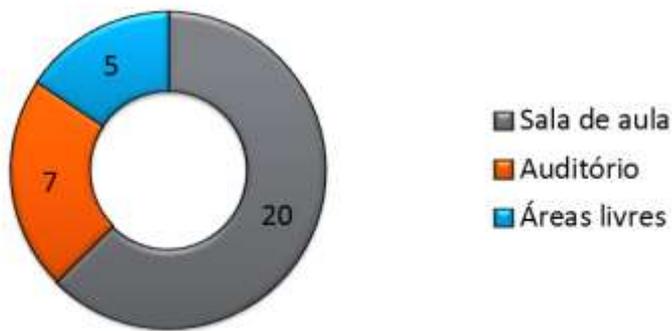


Fonte: Dados da Pesquisa.

Quando os alunos, professores, pais e auxiliares operacionais foram questionados sobre a atuação e o envolvimento da comunidade nas ações desenvolvidas pela escola, 81% responderam que ela se dá de forma pouco acentuada, enquanto que 13% consideraram muita, e outros 6% disseram que elas não acontecem na prática.

Gráfico 6
Espaços da escola que permitem participação da comunidade

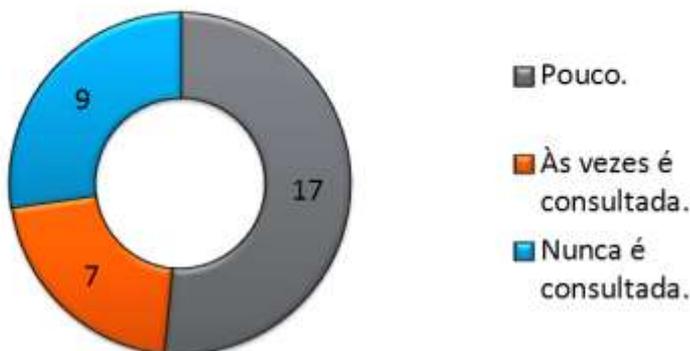
Quais os espaços existentes na escola que possibilitam a participação da comunidade escolar?



Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que 63% consideram a sala de aula como principal espaço escolar para a participação da comunidade escolar na escola; ao passo que 22% consideram o auditório como melhor ambiente; e os demais 16% acham as áreas livres como melhor espaço para o envolvimento da comunidade escolar nas atividades desenvolvidas pela escola.

Gráfico 7
Participação da comunidade nos Projetos
Como a comunidade local é considerada nos
processos de elaboração dos projetos realizados
na escola?

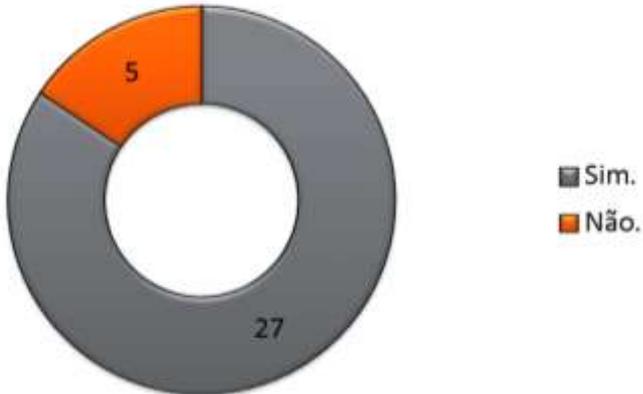


Fonte: Dados da Pesquisa.

Na percepção dos professores, pais, alunos e auxiliares operacionais, no que diz respeito à participação a comunidade local nos processos de elaboração de projetos escolares, a 52% disseram que a comunidade é pouco considerada; 21% responderam que às vezes ela é consultada; e 27% responderam que os membros da comunidade nunca são consultados nesse processo de elaboração dos projetos que são realizados no ambiente escolar

Gráfico 8

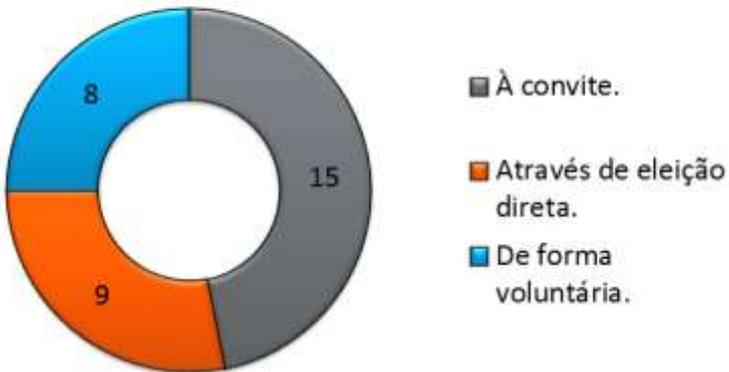
Participação da comunidade no Conselho Escolar
A comunidade local compõe o Conselho Escolar?



Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 9

Como é o processo de escolha dos membros da comunidade para o Conselho Escolar?
Em caso afirmativo, como é o processo de escolha de seus membros?



Fonte: Dados da Pesquisa.

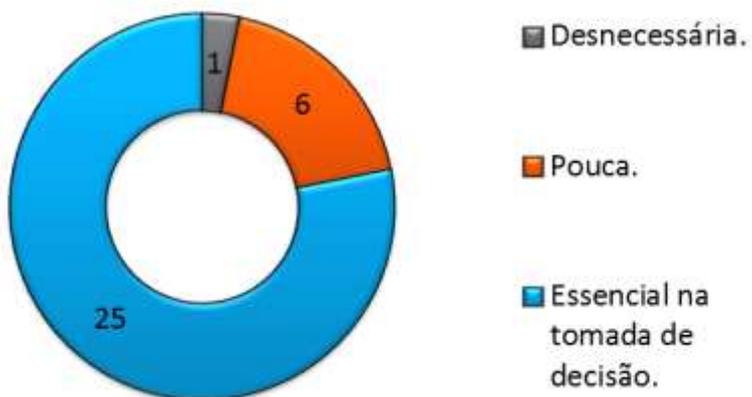
Em se tratando da questão da participação de membros da comunidade no Conselho Escolar da instituição em estudo, 84,37% dos sujeitos da pesquisa responderam que sim, enquanto os demais 15,63% disseram que não há participação da comunidade no Conselho Escolar.

Quando questionados sobre como se dá o processo de escolha dos membros da comunidade para a composição do Conselho Escolar, 25% responderam que ela se dá de forma voluntária; 28% disseram que acontece através de eleição direta; e 47% responderam que o processo de escolha de membros comunitários para o órgão interno da escola se dá através de convite.

Gráfico 10

Percepção quanto à participação da comunidade na escola

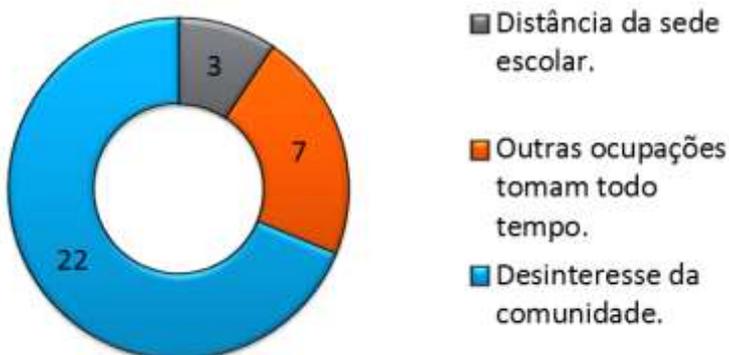
Qual a importância da participação da comunidade local na escola?



Fonte: Dados da Pesquisa.

A percepção de pais, alunos, professores e auxiliares operacionais quanto à importância da participação de membros da comunidade no contexto escolar é de que ela é desnecessária (3%); 19% consideram de pouca importância; e 78% responderam que a participação comunitária é essencial na tomada de decisão no ambiente escolar.

Gráfico 11
Motivos para a não-participação comunitária na escola
Quais motivos você considera que justifiquem a não participação de grupos comunitários na escola?



Fonte: Dados da Pesquisa.

Quando inquiridos sobre quais seriam os motivos que porventura justifiquem a não participação de membros da comunidade, quais sejam pais e responsáveis, a maioria dos participantes da pesquisa (69%) respondeu que é devido ao desinteresse da comunidade, enquanto 22% justificaram que outras ocupações lhes tomam muito do tempo livre, além das atividades de rotina diárias. Como a Escola Municipal Hercílio

Netto da Franca está localizada na zona rural da cidade de Riachão das Neves, outros 9% dos entrevistados responderam que a distância de suas moradias era o principal fator que impedia a efetiva participação em muitas das atividades escolares.

Gráfico 12

Estratégias para participação comunitária na escola
Qual sua sugestão para melhorar a participação da comunidade na escola?



Fonte: Dados da Pesquisa.

Pelo que se pode observar, a opinião dos entrevistados sobre as sugestões que porventura poderiam melhorar a participação comunitária se constituiu em que se daria à partir de ações e projetos sociais conjuntos (73%); à partir de convites para reuniões na escola (24%); e apenas 3% responderam que a participação da comunidade nas atividades da escola se dariam por convites e reuniões periódicas.

DISCUSSÃO

Tendo por objetivo analisar os pressupostos da gestão escolar numa perspectiva democrática na Escola Municipal Hercílio Netto da Franca, no município de Riachão das Neves-BA, o presente estudo levou em consideração aspectos relacionados à gestão sob três eixos, quais sejam: quanto à tomada de decisão no interior da escola; quanto ao conceito de participação; e quanto à participação da comunidade local na escola.

Nesse contexto, um questionário semiestruturado foi aplicado aos professores, alunos, colaboradores e membros da comunidade (pais e responsáveis pelos alunos).

Aos gestores (diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico) foi aplicado um formulário que levava em consideração aspectos relacionados a realização de atividades no ambiente escolar; quanto ao uso do tempo no ambiente escolar; e como eles avaliam a relação deles com a comunidade escolar.

Todo estudo encontra-se em constante evolução, entretanto, aqui são registrados algumas considerações provisórias em relação a percepção dos gestores, em comparação com estudos realizados anteriormente.

Em estudo feito com 254 diretores da Rede Municipal de Educação do Rio de Janeiro, Sales e Carvalho (2014) evidenciam e corroboram com os resultados alcançados na presente pesquisa.

A partir das perguntas do questionário referentes a gênero, faixa etária, formação e qualificação/atuação como diretor, foi traçado o perfil destes gestores para relacionar estas

características às percepções sobre os desafios da gestão que eles registraram nas respostas. Também foram utilizadas outras perguntas do questionário referentes a satisfação quanto ao local de trabalho e às demandas exigidas no trabalho do diretor, buscando ir um pouco além do perfil sociodemográfico dos respondentes e captar outras percepções registradas no instrumento através de questões fechadas.

Dos 225 indivíduos (189 mulheres e 20 homens, sendo que 16 não se identificaram) que responderam ao questionário no Rio de Janeiro, no que diz respeito à faixa etária, ninguém possuía menos de 24 anos, apenas uma pessoa tinha de 25 a 29 anos, 23 pessoas tinham de 30 a 39 anos, 55 de 40 a 49 anos, 78 pessoas tinham de 50 a 54, 56 possuíam mais de 55 anos e 02 pessoas não responderam a esta questão. Na Escola Municipal Hercílio Netto da Franca, a faixa etária dos gestores se encontra entre 36 e 42 anos. Os envolvidos no estudo de Sales e Carvalho (2014) todos possuíam pós-graduação, ao mesmo tempo em que os gestores da escola do presente estudo também possuem especializações em suas áreas de atuação.

Em pesquisa realizada em São Gonçalo dos Campos-BA, Silva e Cazumbá (2015), com o objetivo de saber como ocorre o processo de gestão e participação coletiva na escola, foram feitas uma série de questionamentos envolvendo diversos membros da comunidade escolar, com professores, gestor e coordenador. Da mesma forma, preocupou-se com a efetiva aplicação do Projeto Político-Pedagógico na referida escola.

Sabe-se que o PPP busca pensar o futuro, controlá-lo e aproximar o desejo que se tem daquilo que a realidade permite e as intenções das ações. Nesse sentido, todo projeto tem uma

intencionalidade e é a expressão da vontade de seus idealizadores, seja social, histórica, política, cultural e ambiental.

Este Projeto Político Pedagógico se caracteriza por uma necessidade de renovação, exigindo mudança de mentalidade em direção à autonomia e participação de todos os segmentos, voltados para uma gestão democrática. A Escola Municipal Hercílio Netto da Franca se apresenta e atua como um centro de estudo e formação, inserido num cenário marcado pela diversidade de suas próprias contradições (PPP, 2019, p.01).

De acordo com o Projeto Político-Pedagógico da escola objeto deste estudo, embora provisório, a natureza processual da educação faz desse PPP um instrumento pedagógico para a realização da missão e dos ideais daquela instituição educacional.

Os resultados apontaram que o PPP, embora exista, encontrava-se desatualizado e iria passar por uma reavaliação. Da mesma forma, na Escola Municipal Hercílio Netto da Franca, o PPP passava por reestruturação no período desta pesquisa.

Importante instrumento participativo, o PPP é fundamental para que a escola conquiste a sua autonomia. Segundo Veiga (2009) o projeto político-pedagógico é um instrumento que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar aos resultados, o que implica na valorização da identidade da escola, dando responsabilidade a todos os seus agentes.

Para Luck (2007, p. 48),

o projeto político-pedagógico está relacionado com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: na organização da escola como um todo e na organização da sala, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nesta caminhada será importante ressaltar que o projeto político-pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico e conquista da autonomia da escola.

De fato, no ambiente escolar a autonomia se manifesta, de forma efetiva, pela proposta pedagógica. Sendo assim, o gestor, com os demais integrantes da comunidade escolar, deve garantir que a criação do PPP seja democrática e que seja revisado anualmente, de acordo com as necessidades que possam surgir.

No que se refere às relações estabelecidas no local de trabalho é possível perceber que, no estudo de Sales e Carvalho (2014), a maioria dos gestores mostrou estar satisfeita com estas relações. Em relação às demandas os gestores, não foi possível afirmar se os gestores as consideram ou não razoáveis. Ainda em relação às demandas, os diretores foram questionados sobre o estresse por causa das exigências do trabalho da gestão. A maioria das respostas se concentrou em valores da escala que representavam discordância quanto à afirmação, indicando que os diretores não se sentem estressados em relação às demandas exigidas. Sobre o apoio em relação aos recursos, a maioria das respostas indicou que

os gestores se sentem apoiados em relação aos recursos financeiros e pessoais necessários a seu trabalho.

Como destacado anteriormente, a análise das tabelas 1, 2 e 3 do presente estudo evidenciam que os gestores da Escola Municipal Hercílio Netto da Franca, no que diz respeito às suas atividades no cotidiano escolar, em como é gasto o seu tempo na escola e como avaliam suas relações com a comunidade escolar, os resultados foram significativamente positivos.

Nesta pesquisa, observou-se que todos os entrevistados expressaram comprometimento com relação à função desempenhada na escola, reconhecendo inclusive seu papel para o desenvolvimento das atividades no âmbito escolar, mostrando-se conscientes de que cada membro da comunidade escolar é considerado como parte fundamental neste processo de gestão democrática.

Almeida (2014), em pesquisa cujo objetivo foi analisar a apropriação do conceito de gestão democrática participativa e suas contribuições para o fortalecimento da gestão nas escolas públicas da educação básica, selecionou 186 trabalhos de conclusão de curso relacionados à gestão, e coletou 38 trabalhos ao final. Dos resultados encontrados o mais relevante é que dos 38 trabalhos da amostra 92,1% demonstraram ter se apropriado total ou parcialmente do conceito de Gestão Democrática Participativa e 92,1% dos trabalhos demonstraram ter contado com a participação da comunidade escolar no processo de elaboração e/ou implementação do projeto de intervenção que deu origem ao Trabalho de Conclusão de Curso.

A gestão é uma das áreas de atuação profissional no âmbito escolar destinada a desenvolver o planejamento,

organização, liderança, orientação, mediação, coordenação, monitoramento e a avaliação dos processos necessários para as ações educacionais orientadas para promover a aprendizagem e formação dos alunos (LUCK, 2009). Um dos modelos ideais para gerir a escola é conceituada como gestão democrática-participativa, esta que 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 funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso (LIBÂNEO, 2001). Sendo assim, de acordo com Araújo (2009), a ambiente educacional que prioriza a hierarquia e a autoridade não considera a participação. Mas sabe-se que a avaliação, o planejamento e o controle são de extrema responsabilidade do corpo diretivo da escola, daí a importância da gestão escolar democrática.

No presente estudo, foram observados aspectos relacionados a gestão democrática na Escola Municipal Hercílio Netto da Franca. Como destacados anteriormente, quanto à tomada de decisão no interior da escola, a percepção dos entrevistados foi de que ela acontece a partir da participação efetiva de alunos em sua maioria, sendo necessária e fundamental ainda a coordenação pedagógica nesse processo. Da mesma forma, observou-se que os pais, professores e membros da direção participam efetivamente da tomada de decisões. Igualmente, percebeu-se a importância da comunidade na tomada de decisão, onde 89,6% responderam como sendo de fundamental importância.

Em se tratando da gestão democrática escolar, essa discussão faz parte de todo um processo de redemocratização do Estado brasileiro, que a partir da Constituição de 1988 amplia

um leque de direitos e garantias constitucionais, incluindo “conquistas sociais e políticas expressas na Constituição Cidadã, a qual previu a existência de espaços de participação da sociedade civil organizada na gestão das políticas públicas” (OLIVEIRA; MORAIS, 2019, p.36).

Quanto ao conceito de participação, Fernandes (2016) desenvolveu uma pesquisa com 37 pais de alunos numa escola da rede estadual em Presidente Prudente-SP. Os resultados apontaram que a participação desses pais era, principalmente,

(...) para saber as notas do filho, e fizeram referência às reuniões de pais no encerramento de cada bimestre. Isso se deve ao fato de que nessas reuniões observadas, os professores informam aos pais o período de provas e passam a situação escolar do aluno (FERNANDES, 2016, p.140).

Dessa forma, a participação de pais e responsáveis pelos alunos se dá no ambiente escolar, na maioria das vezes, apenas para se informarem sobre aspectos relacionados a comportamentos e notas, sobre a situação específica de cada aluno em particular. Além disso, muitos pais alegam compromisso já agendados no horário previsto para as reuniões marcadas naquela escola. Mesmo assim, pais e responsáveis sempre procuram a coordenação pedagógica da escola em outras ocasiões.

Na legislação brasileira, a participação dos pais foi acrescentada e promulgada como uma estratégia para efetivar a gestão democrática. Entretanto, pesquisas demonstram que

nem sempre a participação de pais e responsáveis é uma realidade no ambiente escolar.

Nesse contexto, a escola deve compreender os motivos que levam os pais a participar das atividades, tentar entender seus pontos de vista e contextualizá-los.

Uma das possíveis questões a serem levantadas diz respeito ao custo dessa participação e às recompensas que ela traz para quem participa. Para os servidores da escola, a participação em colegiados, por exemplo, pode-se dizer que faz parte das tarefas de seu trabalho, para o qual ele recebe um salário. Muito embora o exercício da representação nesses colegiados lhes seja facultativa, não é difícil integrá-la como parte do rol das demais atividades que eles desempenham no interior da instituição escolar. O mesmo acontece com os pais e mães de alunos, que embora devam ter motivações outras para a participação, não tem como atribuições profissionais integrar um conselho de escola, por exemplo (PARO, 2007, p. 120).

Toda mudança requer um período de adaptação, se dá de forma gradual, paulatinamente. Portanto, é conveniente entender as circunstâncias que distanciam os pais do contexto escolar, e tentar aproximá-los aos poucos.

No presente estudo, constatou-se que o sentido de participação na gestão escolar, na percepção dos entrevistados da Escola Municipal Hercílio Netto da Franca, acontece pelo envolvimento da comunidade na tomada de decisões no ambiente escolar, sendo de vital importância nesse processo a opinião de pais, professores e membros da direção da escola,

desde que toda a comunidade escolar participe do processo educativo que se desenvolve no local, conforme figuras 1, 2, 3 e 4.

Quanto à participação da comunidade local na escola objeto desta pesquisa (gráficos 5-12), constatou-se que a atuação e o envolvimento da comunidade nos trabalhos desenvolvidos pela instituição escolar, na percepção dos entrevistados, é considerada pouca, sendo os espaços existentes que possibilitam essa participação são a sala de aula e o auditório, em sua maioria. Observa-se que a comunidade local é pouco considerada nos processos de elaboração dos projetos realizados na escola, embora considerem a participação dos pais e responsáveis essencial na tomada de decisão, mesmo que haja desinteresse da comunidade.

De fato, é fundamental a participação dos pais e responsáveis no contexto escolar, eles devem ser sujeitos ativos e corresponsáveis pelo andamento das atividades da escola. Mas, de acordo com Paro (2007), o aspecto participação e avaliação dos serviços prestados pela escola ainda não é uma cultura implantada nas escolas públicas, pois historicamente os pais e/ou responsáveis só vão à instituição para saber de notas, comportamentos de seus filhos ou quando convocados pelos professores para receber reclamações e orientações de qualquer tipo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enquanto princípio garantido na Constituição Federal de 1988, e regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a gestão democrática tem se constituído

num dos temas mais recorrentes nas reflexões acadêmicas e ambiente educacional, na tentativa de que seja efetivada, de fato, nas escolas públicas do País.

A questão fundamental que norteou este estudo foi investigar de que forma ocorre a participação social da comunidade escolar numa escola pública do ensino fundamental do município de Riachão das Neves, estado da Bahia.

Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo principal geral analisar os pressupostos da gestão escolar numa perspectiva democrática na Escola Municipal Hercílio Netto da Franca, no município de Riachão das Neves – Bahia. Sua justificativa reside no fato de que se faz imperativo e urgente se analisar os pressupostos teóricos e práticos da gestão democrática nos moldes atuais, de modo a propor uma intervenção e aplicação efetivas da participação social na gestão escolar.

Dentre os objetivos específicos, procurou-se descrever princípios e indicadores constitutivos da gestão democrática na escola pública; e identificar na legislação brasileira vigente os dispositivos normativos que tratam da gestão democrática, principalmente a CF/88 e a LDB, entre outros.

A partir de uma revisão bibliográfica sistemática e metódica, levado a cabo pelos pesquisadores, procurou-se enfatizar aspectos relacionados ao tema da participação social e envolvimento de toda a comunidade envolvida no ambiente escolar.

O levantamento bibliográfico trouxe enfoques que nortearam o estudo, e observou-se que a gestão democrática coloca em prática o espírito da Lei, por destacar a forma democrática com que a gestão dos sistemas e da escola deve

ser desenvolvida. Portanto, o tema da gestão democrática no ambiente escolar trata tanto de um objetivo a ser alcançado quanto orienta sobre o caminho a ser percorrido. É um objetivo porque trata de uma meta a ser sempre aprimorada, e se constitui também em um percurso, uma vez que se revela reorganiza a cada dia, dentro do contexto de cada escola especificamente.

Diante do que foi apresentado e discutido, percebe-se que cabe a cada instituição de ensino definir suas normas, desde que se leve em consideração princípios fundamentais, quais sejam: participação efetiva de todos os agentes profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola; e participação das comunidades escolares e membros da comunidade em que estão inseridos, em conselhos escolares ou equivalentes, respeitando-se o que orienta a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Com a aplicação de questionários semiestruturados aos membros representativos da gestão escolar, professores, alunos, colaboradores operacionais, pais e responsáveis, foi possível constatar que a participação dos gestores (diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico) da Escola Municipal Hercílio Netto da Franca se dá, na maneira do possível, de forma efetiva na realização de atividades no ambiente escolar, havendo uma estreita relação com os demais membros do corpo escolar.

Constatou-se que, em se tratando do modo como se dá a gestão democrática e participativa na escola, os resultados mostraram que os alunos são parte atuante nesse processo. A tomada de decisão tem participação massiva de pais, alunos, professores e membros gestores, sendo que reconhecem a importância da comunidade local na tomada de decisão.

Portanto, a gestão democrática, respeitando-se as particularidades daquela escola, ocorre de acordo com os princípios legalmente constituídos.

Por tratar-se de uma escola localizada na zona rural, percebeu-se uma grande aproximação de toda a comunidade no ambiente educacional, um aspecto positivo a ser considerado. São conquistas expressas legalmente em âmbitos federal, estadual e municipal, promovendo e permitindo a participação de pais e responsáveis, enquanto membros atuantes daquela comunidade, na gestão democrática da escola. Essa representatividade precisa se fortalecer ainda mais com o passar do tempo.

Acreditar na gestão democrática é estreitar os laços e fortalecer a ligação entre gestores e a sociedade em que está inserida a escola, fazendo das diferenças existentes nas comunidades um fator de aproximação, de forma a dar autonomia e relevância social aos trabalhos desenvolvidos no âmbito escolar, um processo que representa uma escola consolidada a partir da ação coletiva de seus atores sociais, quais sejam: corpo docente, corpo discente e representantes da sociedade local.

Os estudos apresentados corroboram com os dados coletados e analisados pelos pesquisadores deste trabalho. Percebeu-se que a gestão democrática faz parte de um processo amplo que envolve mecanismos, procedimentos e instrumentos de ação que ultrapassam o interior das unidades escolares, e atinge diferentes níveis e setores que tratam da política educacional e do planejamento educacional. Nesse sentido, é de fundamental importância a participação efetiva de

todos os envolvidos na dinâmica educacional, quer sejam na esfera municipal, estadual e federal.

Dessa forma, vale ressaltar que o sucesso da democratização da gestão escolar depende sobremaneira da implementação de projetos de participação comunitária, que devem estar acompanhados de medidas e atitudes que viabilizem e solidifiquem essa operacionalização.

A participação comunitária no ambiente escolar deve ser entendida como vital para a resolução de eventuais problemas e conflitos que porventura ocorram no interior da escola, e da escola em sua relação com os membros de sua comunidade.

Vivemos numa coletividade, da coletividade e para a convivência harmônica da comunidade em que estamos inseridos. Nessa realidade, se faz necessária a participação efetiva de todos os atores sociais envolvidos. É fato que a sociedade, na sua luta pela sobrevivência e manutenção, necessita fundamentalmente de seus indivíduos e da escola, enquanto instituição sólida e atuante. Igualmente, a escola precisa das pessoas para sobreviver e cumprir seu papel na sociedade. E as pessoas, os indivíduos na coletividade, por sua vez, jamais conseguirão conviver de forma harmônica se não puderem contar com a escola. Essa engrenagem só funciona bem quando todos fazem o seu papel de forma responsável e comprometida.

À guisa de conclusão, os pesquisadores se mostram favoráveis a gestão democrática no ambiente escolar, com participação ativa de todos os seus membros e comunidade, setores públicos e privados, de forma a ser mediadora tanto no processo de aquisição e assimilação de conteúdos teóricos, tanto na transformação dos indivíduos em cidadãos críticos,

responsáveis em exercer seu papel social em todas as esferas de suas vidas.

O presente estudo se justificou pela necessidade sempre imperativa e urgente de se analisar os pressupostos teóricos da gestão democrática escolar e sua efetiva aplicação na realidade do ambiente educacional, tema recorrente nas discussões acadêmicas e que deve ser valorizada no âmbito das instituições públicas de ensino do País.

Finalmente, espera-se que as discussões levantadas nesta pesquisa possam, de alguma forma, servir de subsídios para futuros estudos acerca do tema, e que possam servir de orientações para gestores municipais, na elaboração de suas políticas públicas relacionadas a gestão escolar.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Bruno Luiz Teles de. **Construindo uma gestão democrática no Estado da Bahia**: contribuições do Curso de Especialização em Gestão Escolar promovido pelo Programa Escola de Gestores. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/17694>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação**: a posição dos docentes. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de Brasília (PPGE/Unb). Brasília, 2000.

BEZERRA, Zedeki Fiel. et al. **Comunidade e escola: reflexões sobre uma integração necessária**. Curitiba, n. 37, p. 282, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB/CEAD, 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb//arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 03 mar. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, promulgada em 5 de outubro de 1988. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 15 set 2019.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2005.

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Secretaria de Educação Fundamental, MEC/SEF, 1998.

BRITO, Renato de Oliveira; CARNIELLI, Beatrice Laura. Gestão participativa: uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar. **Revista Eletrônica de Educação**. São Carlos, SP: UFSCar, v. 5, no. 2, p.26-41, nov. 2011. Disponível em: <<http://www.reveduc.ufscar.br>>. Acesso em: 02 abr. 2019.

BRITO, Lydia Maria P.; FREIRE, Josiana Liberato; GURGEL, Fernanda Fernandes. **Gestão participativa**: um processo contínuo? Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/labor/article/viewFile/6647/4865>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; NETO, Antônio Cabral. **Gestão escolar em instituições de ensino médio**: entre a gestão democrática e a gerencial. Educação & Sociedade, Campinas: Cedes, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul.-set. 2011. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 03 abr. 2019.

CEPAL; UNESCO. **Educação e Conhecimento: eixo da transformação produtiva com equidade**. Brasília: IPEA/CEPAL/INEP, 1995.

CIDADANIA. In: Dicio, **Dicionário Online de Português**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/cidadania/>>. Acesso em: 20 nov 2019.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 260p.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Contra a corrente**: ensaios sobre a democracia e o socialismo. São Paulo: Cortez, 2000.

DEL-VAL, M. P.; FUENTES, C.M. **Resistance to change: a literature review and empirical study**. Management Decision, 41, 2 , 2012.

DIDONÊ, Débora. Coluna Compartilhe. **Revista Vida Simples**, São Paulo, v. 129, 2013.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. 6. ed. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso, Rede e-Tec Brasil, 2018.

DOURADO, L.F. Gestão democrática da escola: movimentos, tensões e desafios. In: Silva, A.M.M.; Aguiar, M.A.S. (Org.). **Retrato da escola no Brasil**. Brasília, DF: CNTE, 2004.

ESTEVES. José M. **A Terceira revolução educacional: a educação na sociedade do conhecimento**. São Paulo: Editora Moderna, 2004.

FAZENDA, Sônia. *Gestão Democrática na Educação: Princípios*. Colégio Teresiano CAP/PUC. Disponível em: <<http://www.teresiano.g12.br/teresino/artigos/docs/0014pdf>>. Acesso em 22 jul. 2020.

FERNANDES, Pâmela Tamiles Belão. **A Gestão Democrática em uma escola pública**: o perfil de participação dos pais e suas percepções sobre a mesma. Presidente Prudente: S/N, 2016.

FREIRE, Paulo; NOGUEIRA, Adriano. **Que fazer: teoria e prática em educação popular**. 8ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular**. 2014. Disponível em: <http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2020.

GARBIN, Tereza; ALMEIDA, Janaína. **Gestão escolar democrática: limites e possibilidades - uma discussão sempre necessária**. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/865-2.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2020.

GENTILI, Pablo. O Discurso da "Qualidade" como Nova Retórica Conservadora no Campo Educacional. In: GENTILI, P; SILVA, T. T. (orgs.). **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação: visões críticas**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIMARÃES, Josiana Liberato Freire. **Gestão participativa: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino**. Natal, 2010. 93f. Disponível em: < <https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/Josiana-Liberato-Freire-Guimar%C3%A3es-Gest%C3%A3o-Participativa-um-Estudo-de-Caso-em-uma-Institui%C3%A7%C3%A3o-P%C3%BAblica-de-Ensino1.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6ª ed. rev e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2015. 304p.

LIMA, Licínio C. **A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária?** Educação e Sociedade. Campinas, v. 35, n. 129, p. 1067-1083, out/dez 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=0101733020140004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 abr. 2019.

LÜCK, Heloísa. FREITAS. S. Kátia; GIRLING. Robert ; KEITH, Sherry. **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MARKOVICZ, Amilton; WOLF, Rosângela Abreu do Prado. **Gestão democrática: possibilidades e desafios**. In: Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor PDE

- Artigos. Cadernos PDE Volume I. Guarapuava:
Superintendência da Educação, 2015.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de Oliveira; CARVALHO, Cynthia Paes de. **As relações entre Direção, Liderança e Clima Escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2015. 284 p. Tese de Doutorado - Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em:
<<https://www.capes.gov.br/images/stories/download/pct/2016/Mencoes-Honrosas/Educacao-Ana-Cristina-Prado-Oliveira.PDF>>. Acesso em: 22 jul 2020.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática**: definições, princípios e mecanismos de implementação. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

_____. **Qualidade do ensino**: a contribuição dos pais. 3. reimp. São Paulo: Xamã, 2007.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO. **Escola Municipal Hercílio Netto da Franca.** 2020.

RODRIGUES, Neidson. **Da mistificação da escola à escola necessária.** 11 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SALES, Ana Luiza Honorato de, CARVALHO, Cynthia Paes de. **Desafios da gestão escolar: percepção dos diretores.** Disponível em: <https://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/pibic/relatorio_resumo2017/relatorios_pdf/ctch/EDU/EDU-Ana%20Luiza%20Honorato%20de%20Sales.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2019.

SAMISTRARO, Lisângela Bueno. **A contribuição da gestão escolar democrática e participativa para o sucesso do ensino e aprendizagem no processo pedagógico.** Caderno Pedagógico. In: os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor PDE. Produções Didático-Pedagógicas. Volume II. Curitiba: 2014.

SAVIANI, Demerval. **A nova lei da educação - LDB: trajetória e limites.** Campinas: autores associados, 1997.

SILVA, Nivea Maria Alves da. **Avaliação do modelo de gestão participativa em um campus escolar.** Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/4325/1/Dissert%20Nivia%20M aria%20Alves%20da%20Silva.pdf>> . Acesso em 04 abr. 2019.

SILVA, Raimunda Maria da; CAZUMBÁ, Rodrigo da Silva Santos. **Gestão Democrática e Projeto Político-Pedagógico:**

Estudo de Caso em uma Escola Municipal De São Gonçalo Dos Campos/Ba.

STÊNICO, Joselaine Andréia de Godoy et al. **As políticas de descentralização da gestão escolar no Brasil**. Revista Iberoamericana de Educación. Espanha, v.69, p. 91-108, 2015. Disponível em: <<http://rieoei.org/index.php>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

VASCONCELLOS, Celso Santos. **Projeto político-pedagógico: Educação Superior**. Campinas: Papirus, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2009.

WALDHELM, Andrea Paula de Souza; CARVALHO, Cynthia Paes de. **Gestão educacional em redes municipais de ensino do Rio de Janeiro: os casos de Itaboraí e Angra dos Reis**. Rio de Janeiro, 2016. 382p. Tese de Doutorado – Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/27903/27903.PDF>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

