

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE DE UMA ESCOLA ESTADUAL DE JUAZEIRO DO NORTE - CE

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: COMMUNITY PERCEPTION OF A STATE SCHOOL IN JUAZEIRO DO NORTE - CE

GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA: PERCEPCIÓN COMUNITARIA DE UNA ESCUELA ESTATAL EN JUAZEIRO DO NORTE - CE

Maria Deuzani da Silva Lacerda¹

Hildeci de Souza Dantas²

Jany Mary Alencar Leite³

RESUMO: O artigo em apreço é um recorte-chave de uma pesquisa de mestrado em Ciências da Educação pela World University Ecumenical - (WUE), onde objetivou-se analisar como gestores, docentes e comunidade escolar percebem a proposta da gestão democrática e como vêm se colocando frente às suas implicações práticas. O estudo é descritivo exploratório, bibliográfico e documental possuindo uma abordagem qualitativa. No entanto, o levantamento e análise de dados se deram por meio de documentação: órgãos colegiados, projeto político pedagógico e regimento interno da escola, sendo aplicados questionários ao núcleo gestor, comunidade escolar e docente entre os meses de abril a dezembro de 2024 numa escola pública estadual do Estado do Ceará. Os resultados evidenciam que o local da pesquisa pode ser (avaliada) como uma instituição de ensino que prima por princípios democráticos, possuindo certa qualidade para todos, pois houve mudanças de contextos organizacionais traduzida por uma versão contemporânea ao invés de tradicional. Conclui-se, portanto, que é preciso conscientização da sociedade em rever que o sistema político por si só não é democrático, pois a participação da comunidade escolar, família e escola são relevantes para que se alinhem aos princípios de gestão escolar viável e contemporânea.

2510

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática. Ensino Público e Escola Contemporânea.

¹Mestranda em Ciências da Educação pela World University Ecumenical – QUE. Especialista em Gestão Escolar pela Faculdade Juazeiro do Norte – FJN (2008). Especialista em Planejamento Educacional pela Universidade Vale do Acaraú – UVA (2000). Licenciada em Letras pela Universidade Vale do Acaraú – UVA (2004). Licenciada em Pedagogia pela Universidade Regional do Cariri – URCA (1998).

² Pós-Doutor em Educação pela Edualer University (2022). Doutor em Educação pela Logos University International – Unilogos (2019). Mestre em Ciências da Educação pela Christian Business School - CBS (2023). Especialista em linguagens, suas Tecnologias e o Mundo do Trabalho pela Universidade Federal do Piauí – UFPI (2024). Licenciado em Letras com habilitação em Letras e Espanhol pela Faculdade Integrada de Brasília – FABRAS (2020).

³ Mestra em Educação pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB (2005). Especialista em Pesquisa Educacional pela Universidade Federal da Paraíba (1999). Bacharela em Comunicação Social / Jornalismo pela Universidade Federal da Paraíba (1995). Licenciada em Pedagogia pela Universidade Estadual do Ceará – UECE (2024).

ABSTRACT: This article is a key excerpt from a Master's degree in Educational Sciences research project conducted by the World Ecumenical University (WUE). The aim was to analyze how administrators, teachers, and the school community perceive the proposal for democratic management and how they are responding to its practical implications. The study is descriptive, exploratory, bibliographical, and documentary, with a qualitative approach. However, data collection and analysis were conducted through documentation: collegiate bodies, the school's political-pedagogical project, and internal regulations. Questionnaires were administered to the administrators, school community, and teachers between April and December 2024 at a public school in the state of Ceará. The results demonstrate that the research site can be evaluated as an educational institution that prioritizes democratic principles and possesses a certain quality for all, as there have been changes in organizational contexts, resulting in a contemporary rather than traditional version. It is concluded, therefore, that society needs to be made aware that the political system in itself is not democratic, as the participation of the school community, family and school are relevant to aligning with the principles of viable and contemporary school management.

Keywords: Democratic School Management. Public Education and Contemporary Schools.

RESUMEN: Este artículo es un extracto clave de un proyecto de investigación de maestría en Ciencias de la Educación realizado por la Universidad Ecuménica Mundial (UEM). El objetivo fue analizar cómo administradores, docentes y la comunidad escolar perciben la propuesta de gestión democrática y cómo responden a sus implicaciones prácticas. El estudio es descriptivo, exploratorio, bibliográfico y documental, con un enfoque cualitativo. Sin embargo, la recolección y el análisis de datos se realizaron a través de la documentación: órganos colegiados, el proyecto político-pedagógico de la escuela y el reglamento interno. Se administraron cuestionarios a administradores, comunidad escolar y docentes entre abril y diciembre de 2024 en una escuela pública del estado de Ceará. Los resultados demuestran que el sitio de investigación puede evaluarse como una institución educativa que prioriza los principios democráticos y posee cierta calidad para todos, ya que se han producido cambios en los contextos organizacionales, resultando en una versión contemporánea en lugar de tradicional. Se concluye, por tanto, que es necesario concientizar a la sociedad que el sistema político en sí mismo no es democrático, siendo la participación de la comunidad escolar, la familia y la escuela relevantes para alinearse con los principios de una gestión escolar viable y contemporánea. 2511

Palabras clave: Gestión escolar democrática. Educación pública y escuela contemporánea.

INTRODUÇÃO

Este artigo resulta de uma pesquisa em andamento no âmbito de uma dissertação de mestrado em fase de elaboração pelo Programa de Pós-Graduação em Educação pela - World University Ecumenical - (WUE), objetivando analisar como gestores, docentes e comunidade escolar percebem a proposta da gestão democrática e como vêm se colocando frente às suas implicações práticas.

O trabalho se desdobra em fomentar como objetivos específicos tais abordagens de análise, a saber: discorrer sobre a administração escolar e gestão escolar no cenário atual; elencar

os principais desafios da gestão escolar na sociedade contemporânea; analisar o projeto político pedagógico como instrumento primordial para o exercício da gestão democrática.

Por se tratar de uma escola localizada em um bairro carente da cidade de Juazeiro do Norte - CE e que se preocupa em acolher boa parte dos jovens que vivem abaixo da linha da pobreza, sentiu-se a necessidade de investigar como a gestão democrática funciona no todo ou em partes. A pesquisa se torna relevante em três aspectos: primeiro para a comunidade escolar, em segundo, para a sociedade que necessita de pesquisas a esse respeito. Por fim, para os pesquisadores nesta mesma linha de pesquisa.

Por este mesmo viés, o ganho para a comunidade escolar é possível, pois terá um norte de como a escola em epígrafe está atuando a questão da gestão democrática bem como para a sociedade da região em estudo, uma vez que pouco se entende o que é de fato e de direito o significado do termo “democracia” numa escola, em especial, onde existe a carência é extrema.

Para os pesquisadores por mais que o assunto já esteja bastante debatido nunca é tarde para conhecer a realidade empírica de uma dada região escolar. Sobretudo, o impacto é positivado, pois a percepção de toda uma comunidade poderá surtir efeitos positivos para o ensino desta escola em estudo.

Elencamos para o estudo a seguinte problemática: Será que os desafios enfrentados pela gestão escolar democrática ainda são a resistência à participação, a falta de envolvimento da comunidade, a complexidade da gestão e a necessidade de mudança de mentalidade, todos precisam ser observados. A hipótese é de que embora a gestão democrática seja palco de resistência o envolvimento de toda a comunidade escolar deve ser dialogado e não resistido. Paralelo ao problema elegeu-se a pergunta central: *Como gestores, docentes e comunidade escolar percebem a proposta da gestão democrática e como vem se colocando frente às suas implicações práticas?*

Os procedimentos metodológicos surtiu efeito a partir do levantamento e análise de dados, onde se utilizou a documentação dos órgãos colegiados da comunidade escolar juntamente com o projeto político pedagógico e o regimento Interno da escola, foram também aplicados questionários ao núcleo gestor, comunidade escolar e docente.

A pesquisa comprehende um estudo descritivo exploratório com uma abordagem qualitativa, no sentido de investigar e compreender de que maneira a integração entre a comunidade escolar (pais, alunos) e escola (docentes e núcleo gestor) tem acontecido no interior da escola. O artigo se dividiu em *introdução, fundamentação teórica, métodos aplicados, resultado e discussão bem como as considerações finais e referências apropriadas para o entorno de uma*

pesquisa que se apresenta relevante a priori neste estudo qualitativo e documental. O passo a seguir é fundamentar as teorias acerca da gestão democrática na escola.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este espaço está reservado para fomentar as diferenças conceituais entre administração escolar e gestão escolar, promovendo um olhar também para outros aspectos no estudo, a saber: implicações empresariais e gestão do trabalho pedagógico escolar.

A gestão educacional e escolar, como função atípica e diferente de qualquer outra atividade ou profissão, depende da filosofia e das políticas educacionais do País e da postura pedagógica assumida nas escolas.

Nas Palavras de Paro (2006) podemos entender que:

A administração escolar não se limita ao fato de se apropriar de metodologias e estudos administrativos provindos de instituições empresariais e aplicá-las diretamente à educação. A relação entre administração e educação tem a proposta de viabilizar recursos às necessidades da escola, destinados em investir em materiais pedagógicos como bibliotecas e livros; investir na estrutura física; na construção do aprendizado e do conhecimento crítico e possibilitar o incentivo à formação continuada dos profissionais da educação (p. 39).

Desta forma, é necessário dispor de instrumentos que garantam esses compromissos e que permitam contornar os obstáculos que põem em risco as vidas e os valores que transportam. Isso implica dar atenção prioritária e estratégica ao papel do gestor escolar, aos recursos de que dispõe e dos quais deve fazer uso e, principalmente, à concepção sobre aquilo que ele, afinal, tem de fazer direito.

2513

Até bem pouco tempo, o administrador escolar, em tese, era quem cuidava de coisas como os recursos e verbas, as instalações físicas e com os auspícios do secretário escolar – dos processos e encaminhamentos junto aos órgãos oficiais de ensino. Já ao supervisor (ou coordenador) pedagógico cabia dar conta dos planos de ensino, das equipes docentes, dos aspectos metodológicos e didáticos da sua atividade, do cumprimento dos conteúdos curriculares, das avaliações e dos conselhos de classe, além da discussão dos temas pedagógicos ligados à prática docente. Por isso, Marangon esclarece que outros pontos da gestão escolar ou da administração estão a barrar novas abordagens de administrar e gerenciar no contexto educacional. Por outro lado, um monstrengue gerado pela cultura conservadora e artesanal do mundo da educação, parasita grudento que não faz nada além de crescer e não sair do lugar, barrando o caminho da inovação, desestimulando e desarticulando as pessoas inovadoras e

garantindo que, por melhor que façam, não gerarão efeito algum no sistema educacional (Marangon, 2014).

Todavia, na atual conjuntura social, histórica, política, econômica e cultural há um forte movimento na busca por espaços abertos e democráticos na sociedade civil e política. Dentre os elementos que integram esse movimento, está a educação, que, por meio de suas práticas, procura instrumentalizar a comunidade escolar para interagir com a sociedade de forma crítica e responsável.

É nesse cenário que se insere a escola como espaço, por excelência, de aprendizagem e de participação e é por meio da apresentação da evolução histórica das empresas, dos conceitos e da caracterização das principais fases da administração, desde a artesanal até a da globalização, que se propõe uma visão das ocorrências que fazem parte dessa trajetória.

Refletindo aos resquícios dos velhos moldes da administração clássica, é relevante asseverar que vivemos numa sociedade dinâmica e não podemos mais nos agarrar aos métodos do passado, pois as mudanças de época exigem também a transformação dos métodos e técnicas. Logo, a gestão escolar precisa aderir à democratização de suas funções e atribuições, visto a necessidade do cenário social, econômico e político em que nos encontramos. Por essa razão podemos encontrar na visão de Mesquita que:

2514

[...] Administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é usar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los (Mesquita, 2014, p. 6).

De fato, a administração de uma escola deve mover-se em direção a um processo de democratização irrevogável, em que todos tenham efetivamente oportunidade de participar ativamente do processo de construção de diretrizes que orientam as ações da escola.

Segundo Drabach (2013), o ‘princípio da maioria’ aparece como fórmula inquestionavelmente capaz de superar impasses em assembleias. O princípio do maior número (de Membros da comunidade escolar presente em uma assembleia) parece ser ainda uma maneira significativa de concluir processos de decisão que se arrastam impedindo avanços, ou até mesmo estagnando o funcionamento produtivo da escola.

Respeitar a decisão de uma maioria, ainda que contrária à visão da direção escolar é fundamental, pois reforça qualquer gestão que se pretenda chamar democrática. Consensos, de

fato, não são construídos facilmente, mas tecidos na fina flor da paciência, e ‘algum’ poder de persuasão, da administração escolar.

Tudo isso, nos leva a entender como distinguir administração escolar versus a gestão escolar, a primeira, sob a visão de Marangon (2014, p. 38), é o gerenciamento de forma coerente das atividades de um estabelecimento com fins lucrativos ou não. Assim, um bom administrador deve buscar a objetividade, imparcialidade e previsibilidade, características típicas de um modelo taylorista/fordista que pressupõe formas de ‘gestão’ a partir de uma concepção de que cada indivíduo envolvido no setor administrativo tem uma função específica e um lugar determinado para que o processo possa ocorrer de forma ordenada e eficiente.

No que tange ao segundo conceito, ainda na perspectiva do mesmo autor (2014), na gestão escolar se concebe a possibilidade de transformação do ato de administrar, pensando o gestor como um educador que se interessa pela organização escolar e que requer o respaldo da ação participativa de todos os envolvidos no processo de ensino.

O gestor nessa perspectiva necessita pensar de acordo com a realidade educacional, voltado sempre para a promoção da melhoria do ensino no Brasil, empenhado no exercício da democracia e na aprendizagem significativa do educando. De acordo com este autor é inegável que as instituições de ensino, para que cumpram sua função social que é a de ensinar, devem seguir orientações dadas por alguém (Libâneo, 2007a). Nesse contexto, é importante compreendermos melhor os termos administração e gestão. Mas, qual a importância de compreendermos tal diferença para a educação? Ou ainda, qual a importância dessa compreensão para que a escola cumpra a sua função social?

2515

A partir da criação da Constituição Federal de 1988 e a redemocratização do ensino público houve um aprofundamento dos estudos acerca da estruturação e organização escolares. Entretanto, para este mesmo autor esse processo se deu a partir da análise de estruturas macro, mais abrangentes de caráter sociológico, político, econômico e o micro dos métodos internos da escola (Libâneo, 2007b).

Na época do surgimento do termo ‘administração escolar’ em meados dos anos 60, surgiu juntamente com ele à necessidade pela universalização do ensino, e a ampliação das escolas (vindas) à tona a impescindibilidade de um administrador.

Já no exercício da gestão procura-se a participação dos sujeitos que integram a comunidade escolar, mas sem deixar de lado os componentes importantes do sistema organizacional da própria escola, que é o planejamento, a organização, os objetivos, etc.

O valor social da educação, que depende do valor que a gestão escolar implica na instituição, resulta do valor que a comunidade escolar dará, cabendo ao poder público promover o reconhecimento da educação, mobilizar a sociedade civil na participação no processo, valorizando os resultados alcançados.

Desta forma, cabe ao gestor nesse novo modelo de gestão democrática, garantir a participação de toda comunidade escolar, no sentido de buscar as melhores condições de aprendizado, bem-estar e lazer do aluno, no recinto escolar, de maneira que ele possa ser incentivado a frequentar as aulas não apenas para dar satisfação a um sistema político-administrativo, mas sim, pelo puro prazer de aprender.

Até foi feito um breve recorte-chave de toda a estrutura e dinamicidade do contexto da administração e gestão escolar e suas vertentes por meio de autores que se desvelam acertadamente assegurando de um lado as benefícies da administração e seus percalços e de outro os que tratam a gestão escolar como um espaço muito mais flexível e dinamizador, isto é, por primar por uma gestão mais flexível e ativa barrando todas as dificuldades e intolerâncias da administração em si. Portanto, o espaço reservado a seguir é tratarmos acerca dos métodos aplicados para este recorte-chave do tema em questão.

2516

MÉTODOS APLICADOS

Os procedimentos metodológicos necessários à realização nesse estudo partem da abordagem qualitativa, objetivando compreender efetivamente o processo de gestão da escola pública. No entendimento de dos autores a seguir a abordagem qualitativa funciona de maneira menos formal do que a análise quantitativa, pois nesse tipo de pesquisa suas etapas podem ser definidas de maneira mais simplificada (Prodanov & Freitas, 2013).

Elegemos como sendo o tipo de pesquisa a bibliográfica. Pois, conforme Gil a pesquisa bibliográfica é realizada ao tentar resolver um problema, se utilizando de informações oriundas de material gráfico, sonoro, informatizado para a construção de um conhecimento que vai além do que já se conhece. Os sujeitos dessa pesquisa foram à comunidade escolar (professores, gestores e pais) das escolas acima citadas (Gil, 2002a).

O interesse da pesquisa é verificar como ocorre a gestão em uma escola estadual município de Juazeiro do Norte – CE e a característica da unidade escolar que se constitui no universo desta pesquisa atendem à problemática à qual este estudo propõe, qual seja analisar a percepção da comunidade acerca da gestão escolar.

Em se tratando da amostragem nesta pesquisa o universo é de 80 professores ativos; núcleo gestor formado por 07 (sete) pessoas e 1400 alunos e responsáveis. Assim, a pesquisa teve a incumbência de analisar a percepção dos gestores, docentes e comunidade escolar sobre a proposta da gestão democrática e suas práticas referentes à mesma.

Assim, no contexto de uma abordagem qualitativa, discorre-se sobre quais os motivos/causas do distanciamento que se produziu entre as propostas em discussão e a ação que se faz presentes nas escolas, entre o discurso e o que realmente acontece na vivencia bem como na prática educativa.

A Escola de Ensino Médio José Bezerra de Menezes tem 80 professores; 1300 alunos, um núcleo gestor formado por 01 (um) diretor, 03 (três) coordenadores pedagógicos; 01 (um) assessor financeiro e 01 (um) secretário escolar. De acordo com Gil a população significa o número total de elementos de uma classe. Isso significa que uma população não se refere exclusivamente a pessoas, mas a qualquer tipo de organismos: pombos, ratos, amebas, etc (Gil, 2002b).

Na escola José Bezerra, a amostra da pesquisa compreende representantes dos segmentos da comunidade escolar, sendo: 1 (um) diretor; 1 (um) coordenador pedagógico, 25 (vinte e cinco) professores e 16 (dezesseis) pais de alunos. A equipe gestora é formada pelo diretor, 2517 coordenadores pedagógicos e secretários escolares.

A coleta de dados foi feita por meio de questionário e análise dos projetos vivenciados pela escola na busca de democratizar a gestão. Constituíram instrumentos para coleta de dados: observação direta e questionário.

Esta pesquisa está fundamentada nos princípios éticos, com base na Resolução nº. 466 de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde, o qual incorpora sob a ótica do indivíduo e das coletividades, os quatro referenciais básicos da bioética: autonomia, não maleficência, beneficência e justiça” (BRASIL, 2012).

RESULTADO E DISCUSSÃO

Escolhemos por apresentar e qualificar os resultados por meio de contextos que nomeamos de “momentos”, onde as respostas são referentes as recolhas dos dados situados por uma amostragem em pormenores pelo viés da escola pesquisada bem como nos referimos aos núcleos gestores, (coordenador pedagógico e diretor), aos perfis docentes, (professores de 1 a 8).

Por esta mesma ótica, preferimos nos reportar também aos perfis dos pais de alunos e comunidade escolar. Partiremos a seguir a falar do 1º momento que é o perfil do núcleo gestor.

PERFIL NÚCLEO GESTOR: *Coordenador Pedagógico 1º MOMENTO*

Tabela 1. Perfil do núcleo gestor

Coordenador pedagógico A	Feminino	35-42 anos
Coordenador pedagógico B	Feminino	35-42 anos
Coordenador pedagógico C	Feminino	35-42 anos

Fonte: Acervo da pesquisa.

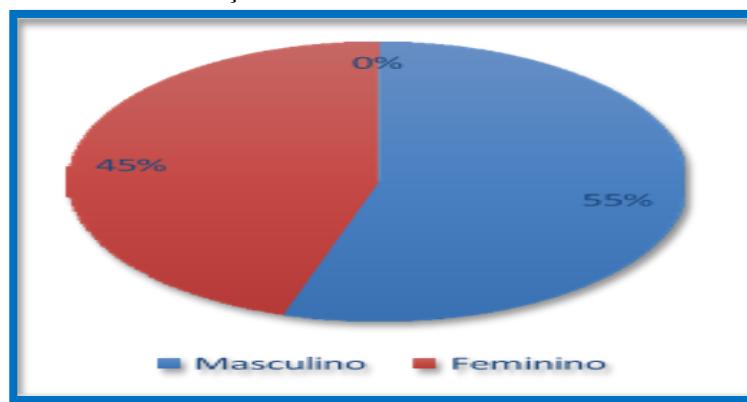
A Diretora tem 42 anos, formada em pedagogia, com especialização em Gestão Escolar, está no cargo desde fevereiro de 2014, é concursada e possui cargo comissionado. A coordenadora pedagógica tem 35 anos, é formada em pedagogia com especialização em Psicopedagogia; Está no cargo desde abril de 2014; quanto ao vínculo empregatício, possui cargo comissionado.

O aspecto da formação é de muita importância, pois é necessário que além de uma formação acadêmica, exista uma formação continuada, assim eles terão conhecimentos adequados para que cada vez seu trabalho seja mais eficiente.

Inicialmente apresentamos o perfil dos participantes. Assim a primeira parte da entrevista refere-se ao sexo. Os dados indicam que 55% dos entrevistados são do sexo feminino e somente 45% são do sexo masculino, conforme demonstrado no primeiro gráfico abaixo.

2518

Gráfico 1: Distribuição dos entrevistados de acordo com o sexo.

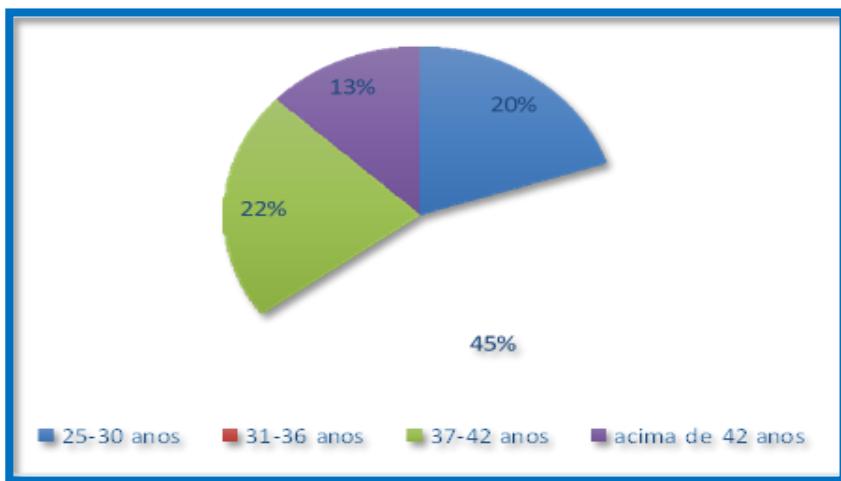


Fonte: Acervo da pesquisa.

O ensino básico brasileiro é realizado por mulheres, na sua maioria. Do corpo docente, composto por 2.315.616 profissionais, 1.834.295 (79,2%) são professoras. É o que revelam os dados do Censo Escolar 2022, realizado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC).

O gráfico 2 da pesquisa traz a faixa etária dos docentes entrevistados. Onde 20% está na faixa etária de 25-30 anos; 45% na faixa etária de 31 a 36 anos; 22% na faixa etária de 37- 42 anos; 13% acima de 42 anos (Brasil, 2022).

Gráfico 2: Distribuição dos participantes de acordo com a faixa etária.



Fonte: Acervo da pesquisa.

Em relação à faixa etária, Brasil (2022), detalha que o perfil médio do corpo docente tem mostrado que 39 anos é a idade mais frequente entre os atuantes em instituições públicas e 40 anos entre os professores de instituições privadas. Quanto o nível de escolaridade dos participantes, os resultados obtidos foram os seguintes. 54% dos entrevistados são graduados, 33% são especialistas e 13% são mestres. Não obstante, a pesquisa não encontrou nenhum participante com nível de doutor, conforme demonstrado no gráfico a seguir.

2519

Gráfico 3: Distribuição dos participantes de acordo com a titulação.



Fonte: Acervo da pesquisa.

Sobre a titulação dos participantes, o Censo da Educação Superior 2020 mostrou que 35,2% (113.740) dos 323.376 docentes possuem mestrado e 48,9% (158.225), doutorado. Os doutores

são mais frequentes na rede pública, enquanto, na rede privada, a maior parte é de mestres, no ano de referência da pesquisa (Brasil, 2022). Quanto ao tempo de trabalho de cada entrevistado apresentamos os seguintes resultados: 53% dos entrevistados encontram-se na faixa de 1 a 5 anos de trabalho; 27% encontram-se na faixa de 6 a 10 anos; de 20% de 11 a 15 anos e não encontrado nenhum participante com mais de 15 anos trabalhados conforme, gráfico 4 a seguir.

Gráfico 4: Distribuição dos entrevistados de acordo com o tempo de serviço.



Fonte: Acervo da pesquisa.

O gráfico 5 traz os dados referentes ao tipo de vínculo empregatício do docente com a escola: 80% dos entrevistados são de regime estatutário, oriundos de concurso público; 10% tem caráter de provisório, com cargo comissionado e 10% possui contrato por excepcional interesse público.

2520

Gráfico 5: Distribuição dos participantes com relação ao vínculo empregatício.



Fonte: Acervo da pesquisa.

Sobre o vínculo empregatício, é preciso observar que no Brasil, professores podem ter diferentes tipos de vínculos empregatícios, sendo os mais comuns: contrato por meio da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e o contrato por tempo determinado, especialmente,

em redes públicas para substituições, e o contrato como Pessoa Jurídica - PJ, atuando como prestador de serviços (Basílio, 2018). Partiremos a falar do 2º Momento que é a tratativa do perfil do núcleo docente.

PERGUNTAS E RESPOSTAS – Núcleo Gestor versus Docentes 2º MOMENTO

Nesse momento analisaram-se algumas questões importantes, como por exemplo, questionar diretamente junto aos docentes quanto ao papel da escola. As escolas existem para promover o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos por meio da aprendizagem de saberes e modos de ação, para que se transformem em cidadãos participativos na sociedade em que vivem (Libâneo, 2007c). Segue a 1ª pergunta.

- **QUANDO PERGUNTADO:** *Coordenador Pedagógico e Diretor da Escola = Fale como é seu trabalho na Escola. O que você faz? Qual o seu papel?*

Atuo como uma articuladora, formadora do corpo docente, transformadora do ambiente escolar. Em sua função, pode-se dizer que o coordenador pedagógico se assemelha a um regente, conduzindo a orquestra. Mas a realidade na escola brasileira ainda desafina. As diversas demandas contraditórias acabam desviando a verdadeira função do coordenador, que é ser um formador, um articulador e um transformador. Formador porque vai ajudar o corpo docente a se aprimorar, ajudar o professor a lidar com seu próprio conhecimento. O coordenador deve ainda articular as pessoas, os processos de aprendizagem e o projeto pedagógico da escola. O papel transformador visa incentivar - ou até mesmo provocar - a todos na escola a buscarem avançar constantemente, que é uma questão de atitude, que tem a ver com uma visão de educação, de sociedade e de pessoas, que implique reconhecer que estamos sempre em mudança. O coordenador deve cutucar o professor, porque fazer a mesma coisa no ano seguinte é um retrocesso (**Coordenador pedagógico**). 2521

O papel do diretor na escola é elaborar planos diários e de longo prazo visando à melhoria da escola; gerenciar os recursos financeiros e humanos; assegurar a participação da comunidade na escola; identificar as necessidades da instituição e buscar soluções, assim como incentivar o corpo docente. Na prática o grupo gestor está sempre preocupado com os resultados da aprendizagem, participa do planejamento, acompanha o trabalho docente, conversa com os alunos e funcionários para detectar os problemas e ouvir sugestões. Mas infelizmente a educação pública popular ainda é um sonho, é tão difícil lidar com todas as demandas (**Diretor da escola**).

DOCENTES DA ESCOLA: Professor 1, 2, 3 e 4 = Quanto às respostas dos docentes têm-se:

Atuo na escola como intérprete de Libras. É um trabalho voltado para acessibilidade inclusão de alunos com deficiência auditiva, fazendo a interpretação da língua de sinais e língua portuguesa para os alunos surdos (Professor 1).

Tenho um trabalho dinâmico. Sou professor de sala regular e da SRM (Sala de Recursos Multifuncionais), com AEE (Atendimentos Educacionais Especializados). Desenvolvo diversas atividades educacionais, dentre essas a mais importante: transmitir o conhecimento. O meu papel nesse processo é contribuir no processo de aprendizagens dos alunos (Professor 2).

Meu papel é operacionalizar os conteúdos de forma clara e concisa para o bom entendimento dos alunos (**Professor 3**).

Minhas atribuições estão relacionadas à formação pedagógica dos alunos na área de ciências. Também tem sido para o professor, funções de cuidado do aluno em questões familiares, psicológicas e sociais (**Professor 4**).

Quanto ao primeiro questionamento aos gestores, acerca do trabalho e o papel desempenhado por cada um dos profissionais supracitados junto à escola, observou-se que todos os entrevistados expressaram comprometimento com relação à função desempenhada na escola. Verificou-se que as representantes do núcleo gestor reconhecem seu papel para o desenvolvimento das atividades no âmbito escolar, se mostrando também conscientes de que cada membro da comunidade escolar é considerado como parte fundamental no processo de gestão democrática.

QUANDO PREGUNTADO: Núcleo Gestor: Coordenador Pedagógico e Diretor da Escola = O que é Gestão Democrática?

Gestão democrática é o ato de gerir e/ou administrar uma entidade com o apoio e a participação de todos os envolvidos que estão ligados direta e indiretamente a essa entidade. Vale ressaltar que essa forma de gerir a entidade trazendo a necessidade de garantir uma gestão participativa, na qual todas as ações planejadas e executadas são de responsabilidade de todos os envolvidos [...], autonomia para os demais setores da entidade e também promovendo que a gestão participativa aconteça, e assim não fiquem submissos a determinadas políticas centralizadoras, rígidas e excluidentes de uma minoria dominante que muitas vezes está distante da realidade da entidade. (**Coordenador Pedagógico**). 2522

Gestão democrática é quando existe a participação da comunidade escolar (professores, funcionários, pais e alunos) na tomada de decisões, pois a participação e a colaboração de todos com ideias e sugestões traz soluções e melhorias à escola e ao processo de ensino aprendizagem (**Diretor da Escola**).

QUANDO PREGUNTADO: Núcleo de Docentes = Professor 1, 2, 3 e 4 = O que é Gestão Democrática?

Uma gestão democrática é quando todas as opiniões são ouvidas e discutidas para chegar a um consenso do que é melhor naquele momento para a escola como um todo (**Professor 1**).

Uma gestão centrada no coletivo, onde todos possam participar ativamente do processo ensino-aprendizagem (**Professores, 2;4**).

Trata-se de uma forma de gestão escolar em que há participação de todos os envolvidos no processo educacional, incluindo professores, diretores, coordenadores, alunos, pais e comunidade em geral (**Professor 3**).

Para Castro (2009), a gestão democrática deve ser entendida como um espaço de descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições escolares. Diante disso, percebe-se que todos os profissionais que responderam a esse questionamento têm um entendimento apurado sobre a gestão democrática. A pergunta que se segue é falar sobre o funcionamento da gestão escolar e como suas decisões são tomadas.

QUANDO PERGUNTADO: *Gestores* = Diretor e Coordenadora Pedagógica = Como funcionam a gestão da escola e como são tomadas as decisões?

A gestão nessa escola ocorre com a participação de todos os envolvidos, principalmente na tomada de decisões. Mensalmente temos reuniões para decidir o currículo escolar e reunião do Conselho Escolar. A gestão escolar deve ser compartilhada e participativa, onde todos os líderes da comunidade devem fazer parte e contribuir com o Estabelecimento de Ensino. E, de acordo com a função em que estou, busco estar nutrindo de forma equitativa os anseios que meus colegas possuem sobre as atividades que requer seus cargos ou funções (**Diretor**).

Todas as decisões são tomadas coletivamente, por meio do diálogo aberto e franco sobre os processos que envolvem o dia a dia da escola. Prezo por manter sempre o canal aberto com todos com conversas, orientações e estando sempre à vontade a estar no convívio pelos segmentos da escola. Também gosto de ser um agente interlocutor entre ambas as colegas e estar ouvindo sempre para conhecer e poder intervir com argumentos pertinentes (**Coordenador pedagógico**).

QUANDO PERGUNTADO: *Docentes = Professores (2 e 3)* = Como funcionam a gestão da escola e como são tomadas as decisões?

A gestão ocorre de maneira democrática, às decisões são tomadas pelo colegiado, contemplando a maioria (**Professor 2**).

As decisões são tomadas contemplando a maioria, consenso coletivo (**Professor 3**).

Ao serem questionados como funciona a gestão escolar, quais os mecanismos e práticas de comunicação e participação e todos tem acesso as informações, o diretor e o coordenador relataram de maneira coerente com o exposto pelos docentes. O diretor e o coordenador são fundamentais para a gestão da escola e isto deve ocorrer com a participação de todos os envolvidos, principalmente na tomada de decisões.

2523

Os professores compartilham da opinião que a gestão na escola ocorre de maneira democrática. A gestão escolar entendida e assumida como prática participativa é um dos elementos decisivos, senão o mais importante, para a efetivação de uma forma democrática de organizar o trabalho pedagógico da escola (Schütz; Fuchs, 2018). A pergunta abaixo se refere aos pais e a comunidade se tem participação ou na gestão da escola.

PERGUNTA ACERCA DA PARTICIPAÇÃO DOS PAIS E DA COMUNIDADE ESCOLAR: Núcleo *Gestor e Docentes 3º MOMENTO*

QUANDO PERGUNTADO: *Diretor e Coordenador Pedagógico* = Em quais momentos da vida da escola, os pais são convidados a participar? Há momentos em que a comunidade é convidada a participar da vida da escola?

RESPOSTA DO NÚCLEO GESTOR: *Diretor e Coordenador Pedagógico.*

No início do ano letivo, entregamos a toda comunidade cópia do calendário escolar e aos alunos e pais as regras da escola. Divulgamos todos os eventos que serão realizados

durante o ano como: Festa Junina, homenagem ao dia das Mães e Dia dos Pais, etc. Durante o ano, fazemos reuniões do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE) e discutimos com a comunidade o processo de ensino aprendizagem dos alunos por turma e individual. Apresentamos a comunidade as Prestações de contas dos recursos recebidos da CREDE, FNDE e lucro de rifa e festa junina. A comunidade escolar também participa da escolha do Diretor, por meio de eleição direta (**Diretor da Escola**).

Procura-se sempre informar a comunidade sobre início de matrículas, modalidades oferecidas, eventos, projetos, reuniões com pais ou responsáveis, orientações diversas sobre programação diferenciadas que pode ocorrer durante a semana. Para isso, usamos folhetos, bilhetes uso da rádio comunitária da cidade, carro de som. Assim como mantemos a comunidade informada por meio de reuniões do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (**Coordenador Pedagógico**).

RESPOSTA DOS DOCENTES: Professores (6 e 2).

Acho muito importante, pois a comunidade precisa participar ativamente do processo. Por meio de reuniões de pais e Mestres, pois o educador que trabalha sozinho não tem como ver as necessidades e prioridades dentro da escola (**Professor 6**).

A participação de todos os integrantes da escola é de fundamental importância. Os pais participam mensalmente na reunião de pais, onde ouvimos opiniões, são prestadas as contas da escola, além das demandas que gostamos de compartilhar. Outros momentos são nas comemorações, na reunião do conselho. Contudo, a presença muitas vezes limita-se a poucos presentes (**Professor 2**).

Observa-se por meio das respostas do núcleo gestor que sempre é convocada e dada a oportunidade para participação da comunidade principalmente nas tomadas de decisões. Entretanto, é importante lembrar que a participação deve ser entendida como processo que envolve diferentes cenários e múltiplas possibilidades de organização, que possa contribuir para que o aluno se torne um cidadão de bem. A pergunta a seguir se refere aos mecanismos e práticas de comunicação na escola pelo viés também do núcleo gestor e dos docentes.

2524

PERGUNTA ACERCA DOS MECANISMOS E PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO NA ESCOLA: Núcleo Gestor e Docentes 4º MOMENTO

Respostas do Núcleo Gestor: Diretor e Coordenador Pedagógico.

A comunicação e participação da comunidade escolar é por meio de reuniões mensais, onde são repassados todos os dados concernentes a prestação de contas, atividades realizadas e atividades futuras. Os alunos têm o grêmio e rádio escolar, que são ferramentas de participação ativa. Os pais são avisados previamente, os professores também participam (**Diretor**).

Na escola há reuniões mensais, onde são passadas todas as informações. A participação da comunidade e dos professores ocorre por meio do Conselho Escolar (**Coordenador pedagógico**).

Respostas dos Docentes: Professores (1, 2, 4 e 3).

Na escola algumas opiniões são ouvidas e discutidas até chegar a um consenso do que é melhor para a escola naquele momento. Ainda não há um engajamento de toda a

comunidade escolar, porque algumas decisões não são compartilhadas, são tomadas de cima para baixo. Tem decisões que acredito que deveria ser tomada em conjunto (**Professor 1**).

Nossa participação se dá através do Conselho Escolar, com diálogos, reuniões, debates e votação (**Professor 2**).

Elaborando o Projeto Político Pedagógico, mantendo um canal aberto na comunicação, expondo ideias, planejando, avaliando e compartilhando experiências entre os pares (**Professor 4**).

A participação ocorre por meio de reuniões mensais do Conselho Escolar. Muitas das decisões são tomadas apenas pelo núcleo gestor, sem participação dos professores ou comunidade (**Professor 3**).

Então, percebemos pelas palavras do (professor 3) que as tomadas de decisões estão acontecendo de forma equivocada, tendo em vista que nas reuniões mensais do Conselho Escolar apenas o núcleo gestor é quem determina o que vai ser feito, sem a participação dos professores ou comunidade. Desta forma a gestão não está sendo democrática.

Uma escola democrática define-se pela participação dos seus professores e alunos no trabalho, na convivência e nas atividades de integração através dos acordos formulados. Contudo é preciso não apenas dar a palavra, mas fazer acontecer, o que foi decidido, para que assim as transformações sejam vistas (Almeida; Teixeira, 2014). A seguir iremos tratar do papel do núcleo gestor e docentes quando foi perguntado/a: *Quais as ações da gestão democrática realizadas na escola.*

2525

PAPEL DO NÚCLEO GESTOR E DOS DOCENTES FRENTE ÀS AÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA 5º MOMENTO: *Perguntas e Gráficos = Núcleo Gestor e Docentes*

Resposta do Núcleo Gestor: *Diretor da Escola e Coordenador Pedagógico.*

Nosso papel é ser democrático, e isso é respeitar os ritmos, as dificuldades, a linguagem e a cultura de cada um, em suas diferenças. As propostas não podem ser impostas. Precisam ser construídas e reconstruídas com todas as pessoas envolvidas, toda a comunidade escolar (**Diretor**).

O papel do núcleo gestor é buscar o engajamento da comunidade escolar em todas as ações. Sem a transformação na prática das pessoas não há sociedade que se transforme de maneira consciente e duradoura. É aí, na prática escolar cotidiana, que precisam ser enfrentados os determinantes mais imediatos do autoritarismo quanto manifestação, num espaço restrito, dos determinantes estruturais mais amplos da sociedade (**Coordenador pedagógico**).

Resposta dos Docentes: *Professores (1 e 2).*

Nosso papel é muito importante. Pois não podemos apenas nos limitar aos assuntos de sala de aula. Tudo o que diz respeito à escola e o que se passa no dia-a-dia que diz respeito ao nosso aluno é fundamental para o professor e a da escola (**Professor 2**).

Muito importante porque podemos dar nossa opinião, fazer queixas, reivindicações, falar o que não está bem na escola. Temos um papel muito importante, pena que poucos colegas valorizem e se limitem apenas a sala de aula (**Professor 1**).

Os gestores citam a importância do engajamento da comunidade escolar para que a gestão democrática seja efetiva. Quando questionados quanto ao seu papel frente às ações propostas no contexto da gestão democrática e participativa na Escola, os professores são unânimes na importância do seu papel nesse contexto.

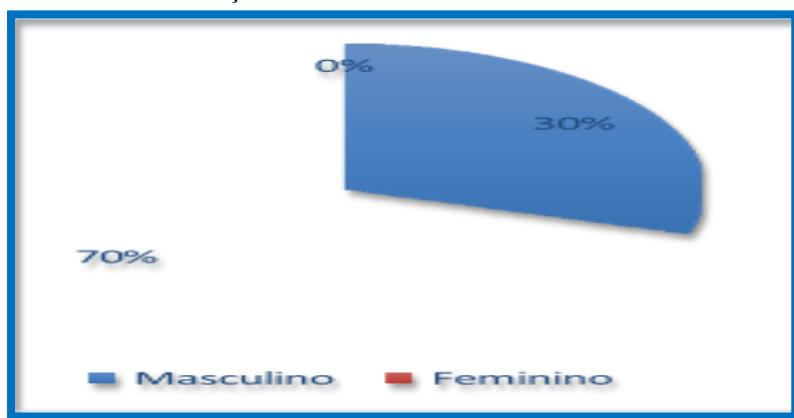
No processo de decisão, seja ela qual for, faz-se necessária a participação de todos, colocando de lado o tratamento desenvolvido até então na relação de poder existente. Esse mecanismo tende a envolver a participação de todos com o processo de ensino-aprendizagem da escola (Almeida; Teixeira, 2014).

E relação aos pais dos alunos, inicialmente traçou-se um perfil dos participantes. Foram entrevistados 100 pais de alunos escolhidos aleatoriamente durante uma reunião mensal de pais e mestres.

Assim a primeira parte da entrevista refere-se ao sexo. Os dados indicam que 70% dos entrevistados são do sexo feminino e somente 30% são do sexo masculino, conforme demonstrado no Gráfico (6).

Sobre este aspecto Ribeiro (2015), entende que descortinar a família pertencente à comunidade escolar suscitou aos familiares compartilharem suas inquietações, críticas, ideias, na ascensão de uma escola melhor.

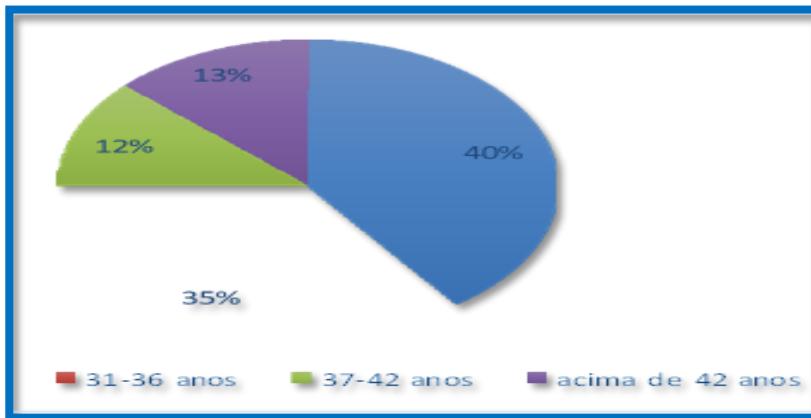
Gráfico 6: Distribuição dos entrevistados de acordo com o sexo.



Fonte: Acervo da pesquisa.

Seguimos com o gráfico (7) quando traz a faixa etária dos pais de alunos entrevistados, em que 40% está na faixa etária de 25-30 anos; 35% na faixa etária de 31 a 36 anos; 12% na faixa etária de 37-42 anos; 13% acima de 42 anos. O próprio gráfico nos remete informações pertinentes a este público que foram entrevistados.

Gráfico 7: Distribuição dos participantes de acordo com a faixa etária.

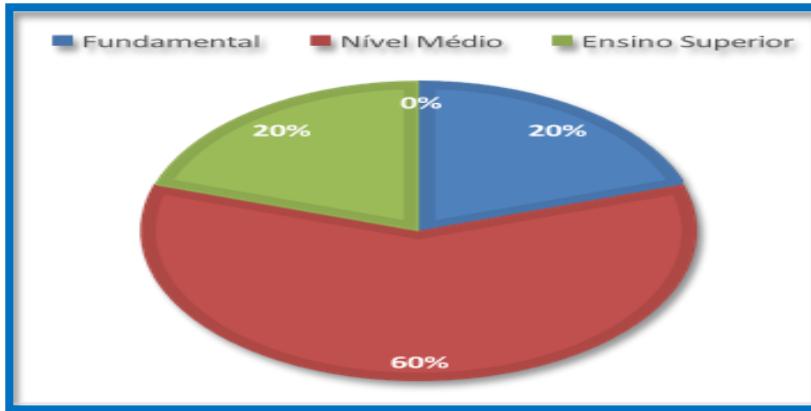


Fonte: Acervo da pesquisa.

A faixa etária dos pais de alunos é um elemento que apresenta grande variação, mas no contexto da educação básica brasileira, a maioria dos pais de alunos do ensino infantil (4 a 5 anos) e fundamental (6 a 14 anos) está na faixa dos 25 aos 45 anos, enquanto pais de alunos do ensino médio (15 a 17 anos) podem ter idades entre 30 e 50 anos ou mais (Ribeiro, 2015). Em seguida, a pesquisa procurou conhecer o nível de escolaridade dos participantes. Os resultados obtidos foram os seguintes. 20% dos entrevistados tem ensino fundamental, 60% nível médio e 20% tem ensino superior, conforme podemos observar no gráfico abaixo.

2527

Gráfico 8: Distribuição dos participantes de acordo com a formação



Fonte: Acervo da pesquisa.

Uma pesquisa realizada por Soares e Alves (2003), mostra que as características individuais não impactam os resultados iniciais, mas sim, o nível socioeconômico, a escolaridade dos pais na vida dos filhos. Quando perguntado aos pais e/ou responsáveis acerca da gestão, segue as respostas para melhor entendimento.

A PERCEPÇÃO DOS PAIS ACERCA DA GESTÃO: *Responsáveis (1, 5 e 8) versus (2, 3, 4, 6 e 7).*

O núcleo gestor é muito competente, sim temos acesso a algumas informações. Por exemplo, de como são gastas as verbas, dos projetos, do calendário, da proposta da escola, etc (**Responsável 1,5 e 8**).

Somos comunicados acerca das informações da escola por meio das reuniões, onde todas as demandas são repassadas e conversamos sobre os alunos e no que pode ser mudado para melhorar (**Responsável: 2, 3, 4, 6 e 7**).

O primeiro questionamento realizado foi a respeito da opinião sobre a gestão da escola, quais os mecanismos de comunicação e se os pais têm acesso às informações, todos os pais aprovam a gestão, avaliando-a como boa ou ótima.

A PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES DA ESCOLA: *Responsáveis (2, 3, 6, 7 e 8) versus (4) versus (1 e 5).*

Tenho acompanhado a gestão desta escola desde 2002, mas hoje está muito melhor do que nas gestões anteriores, as mudanças aconteceram de várias maneiras: em organização, horário, acolhimento, limpeza, decoração e comportamento dos alunos, entre outros (**Responsável: 2,3,6,7,8**).

Participo do conselho da escola como Membro efetivo, sou mãe de aluno e estou feliz com as ações da gestão atual com as informações, diálogo e mudanças que foram melhores para a Escola (**Responsável: 4**).

As decisões da escola também passam pelo conselho, todos damos opinião 2528
(Responsável: 1 e 5).

No segundo momento, os entrevistados foram questionados acerca da participação nas decisões da escola, se participavam do Conselho Deliberativo Escolar e se percebem alguma mudança efetiva na gestão nos últimos anos. Em suma, cada um se expressou demonstrando o seu interesse na construção de uma escola melhor e mais democrática, entre sua comunidade. A participação da comunidade nos destinos da escola é fator preponderante para o enriquecimento dos processos pedagógicos, educacionais, sociais e de gestão, uma vez que atendem melhor as necessidades educacionais na comunidade geral. Chegamos ao final das discussões e resultados neste trabalho e o passo seguinte é atribuído às considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando olhamos para o objetivo deste artigo, enxergamos que a gestão democrática é um processo complexo, mas não irrealizável. Sobretudo, conclui-se que foi cumprido de forma plena e exitosa, uma vez que exigem de todo/as o/as envolvido/as – (ações) – sólidas e emergentes. Isto é, garantindo a sua concretização traçado por um trabalho coletivo, e, acima

de tudo, que mude o paradigma das políticas educacionais autoritárias por um modelo democrático que estão frente às implicações práticas participativas, inéditas, dinâmicas e ativas.

Aquém disso, os objetivos eleitos se entrelaçam quando as escolas em apreço procuram mobilizar e articular os que participam desta organização, dando condições necessárias materiais e humanas para que a ação do processo sócio-político e educacional aconteça da melhor forma possível e com resultados satisfatórios. A primazia se alinha ao apreço do cenário atual, pois ainda existem diversos desafios para que a gestão escolar atuar numa sociedade mais contemporânea por agir e respeitar os planos pedagógicos para o exercício de uma gestão democrática que se entende e coopta dentre todos os seus partícipes.

Nesse sentido é preciso que se estimule a conscientização de que a democracia em uma sociedade não pode ser considerada exclusivamente como um sistema político, pois a democracia só pode ser real se todos os seus princípios se incorporarem à lógica da vida cotidiana dos indivíduos.

Nessa direção, portanto, justificamos que o teor e a forma do quesito: escola democrática onde a carência se faz presente em termo de conhecer de fato e de direito as “nuances” que se rompem direta ou indiretamente nos chãos das escolas. Pois, a percepção que se tem é de que a democracia é prerrogativa de toda uma equipe diretiva escolar. Ou seja, sem deixar de lado os atores envolvidos no modelo de gestão democrática, especificadamente, falando. 2529

De todo modo, quando observamos a complexidade da problemática eleita neste artigo podemos esclarecer que os resultados confirmam que a escola em epígrafe pode ser considerada uma escola com princípios democráticos, ou seja, considera que a mesma deve ser de qualidade para todos, onde os envolvidos neste processo mudaram a estrutura organizacional da escola tradicional, para uma versão contemporânea de educação voltada para a necessidade dos educandos em consonância com os desejos da comunidade escolar.

A pergunta que se reveste aqui é: Houve mudanças? Sim. Mas, ainda é preciso uma mentalidade mais aproximada do que é real e do que se faz necessário ser cumprido. Isto é, com maior afinco quebrando com os paradigmas arraigados no seio da escola onde a resistência, por vezes se alia ao contexto dinamizador onde todos provavelmente devem participar sem olhar exatamente aos “termos” do modelo (contemporâneo de gestão).

Na melhor das hipóteses, toda a comunidade pode e deve ocupar o seu lugar de vez e voz. Principalmente, quando se tem no seio da escola pessoas e pessoas que não se submetem

as novas formas de gerir para com as pessoas e não para as pessoas. Isto é fazer gestão democrática onde todos devem participar sem nenhum tipo de receio e/ou preconceito.

Neste sentido, os processos dinâmicos atrelados aos métodos deram conta de romper com todo o processo delineado dentro do tema proposto que por ora se discute. Desta forma, conclui-se que a referida escola procura mobilizar e articular os envolvidos neste processo de democracia plena onde as condições necessárias como materiais e humanas são o aporte-chave de todo o processo sócio-político e educacional. Pois, mesmo com algumas resistências a escola andarilha por resultados satisfatórios.

Por outro lado, constatou-se que ainda há lacunas que precisam ser sanadas, entendidas, cooptadas em seus atores/partícipes. Além disso, ficou claro em nossa análise que a gestão democrática precisa ser incisiva e periódica no sentido de avançar e romper com as barreiras existenciais por parte de toda a comunidade escolar. Pois, a escola deve agir em prol do bem comum de todos sem olhar a quem quer que seja: isso é democracia plena e existencial.

Entretanto, a pergunta central a que se elegeu está em consonância com todos os argumentos delineados, pois gestores, docentes e comunidade escolar consegue perceber o teor e a forma de como a escola andarilha em seus apontamentos. Dito isto, a proposta da gestão democrática é resistente, mas as implicações de suas práticas vêm sendo contornadas de forma plena e exitosa ao passo que: mesmo assim, todos estejam conscientes de que a democracia em uma sociedade não pode ser considerada exclusivamente como um sistema político, pois a democracia só pode ser real se todos os seus princípios se incorporarem à lógica da vida cotidiana dos indivíduos.

2530

E, como tal, a democracia é isso: espírito de equipe, valorização dos seus partícipes, flexibilidade, paixão e amor por aprender a aprender. Uma vez ensinando, sempre se aprende cada vez mais. O modelo de gestão democrática na escola é paulatino, pois merece ser respeitada e apreciada sem qualquer tipo de preconceito dando vida e voz para que novos horizontes se fortaleçam dia após dia.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Claudia Regina Ribeiro; TEIXEIRA, Luciana Erminia Vieira. **O papel do diretor de escola pública e a gestão participativa.** UNISALESIANO, Lins - São Paulo, 2014.

BASÍLIO, Juliana Regina. Contratos de trabalho de professores e resultados escolares. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, e230049, 2018.

BRASIL. **Resolução nº. 466, de 12 de dezembro de 2012.** Brasília: Casa Civil, 2012.

BRASIL. **Censo Escolar de 2022:** Mulheres são maioria na docência e gestão da educação básica. Brasília: MEC, 2022.

CASTRO, A. M. D. de A. “**A qualidade da educação básica e a gestão da escola**”. In. FRANÇA, M., BEZERRA, M. C. (Orgs.). Política educacional: gestão e qualidade do ensino. Brasília: Líber Livro, 2009.

DRABACH, Nadia Pedrotti. **As mudanças na concepção da gestão pública e sua influência no perfil do gestor e da gestão escolar no Brasil.** 251f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática.** Campinas; SP. Ed. Papirus, 2007.

MARANGON, Cristiane. **Administração versus gestão escolar:** o intercruzamento conceitual. UFSM, Tio Hugo RS, 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Ática, 2006.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico:** métodos e técnica da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Iara S. **Interação escola e família:** formação de professores e familiares. 2015. 2531 Dissertação (Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2015.

SCHÜTZ, Jenerton Arlan; FUCHS, Cláudia. Gestão escolar na sociedade contemporânea: impasses e desafios para potencializar a gestão democrática. **Revista Administração Educacional** – DAEPE- CE – UFPE, Recife-PE, v. 9, n. 1, p. 23-41, jan/jun. 2018.

SOARES, José Francisco; ALVES, Maria Teresa Gonzaga. Desigualdades raciais no sistema brasileiro de educação básica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 147-165, jan./jun. 2003.