

PESQUISA E PRÁTICA PEDAGÓGICA NA GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Aretusa Carla Santos Maciel¹
Michele Maria de Oliveira²
Rafaela Arruda de Oliveira³
Raiana Barboza de Oliveira⁴
Tarciana Silva Ramos⁵
Ítalo D'Artagnan Almeida⁶

RESUMO

O presente artigo tem a finalidade de realizar um diálogo no que se refere à gestão democrática presente na Escola Municipal São Cristóvão, localizada em Recife, Pernambuco. A gestão democrática tem o papel de administrar e verificar se os objetivos planejados foram alcançados de maneira satisfatória, tendo em vista que a escola é um lugar de socialização dos saberes, onde uma boa gestão é essencial para o alcance de excelentes resultados. Dessa forma, evidenciam-se elementos de autenticidade e formas de organização no planejamento das ações a serem aplicadas na contribuição em seu âmbito educacional e social, para uma construção de instrumentos avaliativos e de análises que buscam a melhoria da qualidade na gestão educacional, conforme a necessidade de todos os envolvidos. Essa discussão baseou-se em autores como Paro (2001), Libâneo (2004), Santos (2006), Cury (2007), Gracindo (2009), entre outros. Para isso, a metodologia fundamentou-se na pesquisa bibliográfica e investigativa, na análise documental da instituição, pautada em entrevistas estruturadas e questionários abertos. Os objetivos embasam-se em conhecer a realidade da escola, investigar a qualidade e os métodos utilizados para o funcionamento dessa gestão escolar. Como resultado, observa-se que a escola em questão possui um diferencial em relação a outras instituições, pois é detentora de uma gestão democrática fomentada na organização e planejamento a partir de encontros pedagógicos que envolvem a equipe escolar, o corpo docente e os demais colegiados. Assim, o estudo revelou que a gestão tem um caráter democrático, baseado na participação de todos que compõem a comunidade escolar, a fim de solucionar os problemas, buscando na luta e na participação social as respostas para os desafios enfrentados no cotidiano da referida unidade.

Palavras-chave: Comunidade Escolar, Escola, Gestão Democrática, Gestão Educacional, Gestão Escolar.

¹ Graduando do Curso de Pedagogia da Universidade Federal - UFPE, aretusa.carla@ufpe.br;

² Graduando do Curso de Pedagogia da Universidade Federal - UFPE, michele.moliveira@ufpe.br;

³ Graduando do Curso de Pedagogia da Universidade Estadual - UFPE, rafaela.arrudaoliveira@ufpe.br

⁴ Graduando do Curso de Pedagogia da Universidade Federal - UFPE, raiana.oliveira@ufpe.br;

⁵ Graduando do Curso de Pedagogia da Universidade Federal - UFPE, tarciana.amos@ufpe.br;

⁶ Doutorando em Geografia pelo Programa de Pós-Graduação em Geografia (PPGEO) da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, italo.dalmeida@ufpe.br.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca dialogar sobre como ocorre a gestão democrática presente na Escola Municipal São Cristóvão, situada na Rua Cassiterita, no bairro Brejo da Guabiraba, onde deu início às suas atribuições na década de 1960. À vista disso, é pertinente destacarmos que a discussão acerca do princípio da gestão democrática na Educação Pública se estabeleceu, de um modo mais eficaz, a datar da publicação da Constituição Federal de 1988, seguida da implementação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) promulgada em 1996.

Dessa forma, Veiga (1995, p. 18) menciona que para ocorrer a gestão democrática em uma instituição é necessária “a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões e ações administrativas e pedagógicas ali envolvidas”. Desse modo, o objetivo de tal gestão é a de que haja a aproximação entre a escola, os pais e a sociedade, a fim de promover uma educação de qualidade, visando estimular o exercício da cidadania para que ela seja um direito de todos os alunos, atentando-se aos princípios democráticos de participação, transparência, ética e pluralismo.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), na Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, assegura no Parágrafo Único, Capítulo IV, do Direito à Educação, à Cultura, ao Esporte e ao Lazer que é “direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais”. Por conseguinte, a instituição de ensino tem o dever de proporcionar atividades que intentem o envolvimento, o engajamento e a contribuição dos indivíduos que dela pertencem, com o objetivo de que os grupos se fortaleçam, consolidem e construam uma unidade de ensino embasada nos ideais democráticos e participativos. No entanto, para que tal concepção ocorra é necessário que haja o envolvimento e o entendimento de seus papéis na sociedade, a fim de que possam colaborar de forma relevante com o espaço em que se encontram inseridos.

Observamos que essa questão em sua totalidade nos encaminha a refletir sobre a atribuição e a incumbência dos gestores na escola, tendo em vista que eles necessitam ser os agentes encorajadores e motivadores das competências e relações para que a mudança social ocorra de modo concreto e determinado, provindo da instituição de ensino e atingindo a comunidade na qual faz parte.

Posto isso, o tema da presente pesquisa busca edificar de maneira mais sólida os fundamentos que abarcam as questões quanto à gestão democrática presente na Escola



Municipal São Cristóvão, bem como investigar a qualidade, os métodos utilizados para o seu funcionamento e a realidade enfrentada no dia a dia para a efetivação e o alcance dos objetivos e bons resultados.

METODOLOGIA

Como metodologia, este trabalho fundamentou-se no relato de experiência, pois busca analisar, por meio de pesquisas bibliográficas e investigativas, pautada em entrevistas estruturadas e questionários abertos, os princípios de uma gestão democrática, tendo em vista que para Gil (2008, p. 119), a entrevista é “[...] uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

Também foram utilizados documentos legislativos e oficiais, como o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da Escola Municipal São Cristóvão, com o intuito de entender como ocorre o processo de democratização no espaço. Também nos debruçamos nos autores Paro (2001), Libâneo (2004), Santos (2006), Cury (2007), Gracindo (2009), entre outros, a fim de refletirmos e adentrarmos com mais profundidade na referida pesquisa, como nos aponta Pizzani *et al.* (2012, p. 54), a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como “[...] a revisão de literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico”, onde a investigação pode ser realizada “[...] em livros, periódicos, artigo de jornais, sites da Internet entre outras fontes”.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão educacional vem trabalhando ao longo dos anos em busca do oferecimento de melhores condições de garantias educacionais, como o acesso, a permanência e o êxito do aluno, assegurando a qualidade de ensino na educação escolar. Sabemos que a educação é necessária e indispensável ao acesso a uma vida social e política, possibilitando o ingresso no mercado de trabalho. Porém, mesmo ela sendo um direito de todos, ainda há diversos fatores que impossibilitam o acesso de muitos ao ensino. O Artigo 2º, presente na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, cita que:

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do



educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1996, p. 01).

Dessa forma, a gestão tem o papel de administrar dentro do meio educacional, a efetivação do ensino ao alunado, assumindo o seu posto de gestor, liderando a efetivação dos direitos e o trabalho de forma uniforme, utilizando de estratégias inclusivas que melhor se adequem ao meio. Assim, se faz necessário superar as heranças de preconceitos e discriminações existentes, de forma a fornecer a igualdade no âmbito escolar, deixando de lado o elitismo que vem crescendo fortemente nas escolas. Também é imprescindível identificar a necessidade de uma gestão de qualidade, que vise além dos benefícios financeiros, respeitar e acolher o outro, a fim de efetivar o direito a ele reservado, como nos aponta Cury no fragmento abaixo:

A igualdade torna-se, pois, o pressuposto fundamental do direito à educação, sobretudo nas sociedades politicamente democráticas e socialmente desejosas de uma maior igualdade entre as classes sociais e entre os indivíduos que as compõem e as expressam (CURY, 2007, p. 487).

Ao intentar a qualidade na oferta educacional deve-se buscar inovar e seguir o Projeto Político Pedagógico (PPP), compreendendo e desempenhando, de forma significativa, as políticas estabelecidas pela instituição, atendendo aos objetivos propostos, construindo uma aprendizagem a partir de experiências e resultados no desenvolvimento coletivo. Veiga (2009, p. 169) cita que “para que a escola assuma sua função social e, ao mesmo tempo, enfrente seus desafios atuais, a educação de qualidade deve ser a meta fundamental a ser atingida”.

Para Gracindo (2009, p. 137), “uma das questões importantes na gestão democrática diz respeito à abertura de espaço para o “pensar diferente.”, ou seja, na educação se faz necessário a pluralidade de opiniões e expressões sociais, onde se possam expor pensamentos e conhecimentos, sendo responsabilidade do corpo docente e da gestão dispor a escola como um lugar de fala, acolhimento, respeito, equidade e escuta. Diante disso, os estudantes e os demais membros que formam o conjunto educacional, desde os alunos a funcionários, poderão interagir e expressar as suas ideias, sem que ocorram repressões, medos ou punições, tornando a escola um lugar social e acolhedor, permitindo que o indivíduo desenvolva-se a partir de suas próprias experiências.

Assim, ao buscar o fortalecimento dos laços com a comunidade, a sociedade e os familiares são elaborados projetos com o intuito de que ocorra a participação e o engajamento de todos nas decisões, a fim de proporcionar um trabalho coletivo. Assim, Freire (1996, p. 25) aborda que “saber que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para



a sua própria produção ou a sua construção.” A educação é um conjunto de ações que proporcionam saberes, aprendizados e experiências que vão além da classe de aula, de forma que ocorra uma democratização em busca de melhorias para a sociedade.

À vista disso, ao formalizar esses encontros foram criados os Conselhos Escolares, onde são realizadas reuniões e pautas em busca de melhorias de qualidade na oferta das atividades propostas, buscando a qualidade educacional com transparência e democracia de forma inclusiva, permitindo que todos que fazem parte da comunidade escolar, dentre eles alunos, pais, docentes, gestores, funcionários e comunidade, possam efetivamente participar das tomadas de decisões, como nos mostra o documento Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da educação pública, do Ministério da Educação:

Os conselhos de educação inserem-se na estrutura dos sistemas de ensino como mecanismos de gestão colegiada, para tornar presente a expressão da vontade da sociedade na formulação das políticas e das normas educacionais e nas decisões dos dirigentes (BRASIL, 2004, p. 24).

Dessa maneira, aos que fazem parte desta organização cabe o dever de preservar, monitorar, assegurar e proporcionar meios educacionais de qualidade com democracia, respeito e responsabilidade, buscando sempre estar de acordo com os direitos vigentes de cada ser, cooperando e ajudando a todos. Assim, Paro aborda que:

Assim sendo, qualquer que seja o caminho que venham a tomar as políticas públicas dirigidas à superação da atual escola básica, há que se ter como horizonte uma administração e uma direção escolar que levem em conta a educação em sua radicalidade, contemplando sua especificidade como processo pedagógico e sua dimensão democrática como práxis social e política (PARO, 2010, p. 777).

Portanto, para que a escola cumpra com seu papel é necessário que se reconheçam os sujeitos que a frequentam, levando em conta que em cada localidade, região ou contexto, possui suas especificidades, e assim os sujeitos presentes nela também.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de facilitar a compreensão dos dados abaixo, a escola Municipal São Cristóvão, localiza-se na Rua Cassiterita, no bairro Guabiraba, na cidade de Recife. A unidade de ensino faz parte da Rede Pública de Ensino e está vinculada à Prefeitura da Cidade do Recife, e apresenta um espaço ideal, oferecendo um ensino de qualidade em um ambiente acolhedor,

além de ampliar múltiplos interesses socioeducativos, facilitando a socialização entre os estudantes.

Adentrando nas condições físicas, o ambiente constitui-se por um térreo e um primeiro andar, dez salas de aula por turno, dois banheiros para os funcionários e quatro adequados para o uso dos alunos com deficiência ou mobilidade reduzida. Também possui uma sala da secretaria, uma sala de diretoria, uma sala de coordenação, uma sala de professores, uma sala de recursos multifuncionais para o Atendimento Educacional Especializado (AEE), uma biblioteca ou sala de leitura, uma sala de TV e vídeo, uma sala de informática que está sendo utilizada como depósito para livros e outros materiais, uma sala de multimídias, uma sala de artes, um sala de almoxarifado, um laboratório de ciências que se encontra em desuso e rodeado por muitos livros, um salão de jogos, uma sala de depósitos de material de limpeza, uma despensa, um recreio coberto, uma quadra de esporte coberta, uma cozinha e um refeitório. Esse último enfrenta dificuldades em relação à empresa terceirizada responsável pelo cronograma e cardápio dos estudantes, bem como o pagamento do salário dos funcionários.

Na Secretaria, verificamos que carecem de funcionários, onde se fez necessária a adaptação de três docentes para o auxílio na demanda em determinadas funções administrativas. Também dá-se a ausência de profissionais na área de contabilidade, a fim de fornecer suporte nas necessidades mais específicas da gestão. Assim, as exigências nas áreas pedagógica e financeira se tornam exaustivas. No momento, uma das prioridades da gestão é a contratação de estagiários para o apoio pedagógico, pois um dos maiores empecilhos é o analfabetismo dos alunos do 6º ano do Ensino Fundamental Anos Finais. A unidade de ensino possui um Conselho Escolar, porém não dispõe de Grêmios Estudantil e de Associação de Pais. Dessa forma, estamos cientes da importância da relação entre direção, pais e o Grêmios da Escola, como parceiros fundamentais na resolução dos problemas da instituição. Nisso, Veiga (2007, p. 123) delinea que o grêmios estudantil não é um instrumento de embate contra a direção/gestão escolar, mas sim um meio para a democratização de decisões e desenvolvimento de responsabilidades dos educandos.

Mais adiante, averiguamos também, que a instituição possui uma gestão compartilhada, democrática e de fácil acesso. Uma das melhorias mais recentes realizadas na escola foi a construção da Sala de Artes, despertando a capacidade de criação, ajudando os alunos a externar sentimentos, de forma a permitir a compreensão dos planos da expressão, trabalhando a inserção social de forma ampla. Em relação à Educação Inclusiva, percebemos que ainda há muito o que se aprimorar, visto que existe uma carência na formação específica



ou continuada dos docentes, como também em relação à estrutura arquitetônica da escola, pois não foi construída uma rampa de acessibilidade para o acesso ao primeiro andar. Contudo, temos conhecimentos de que muitas escolas ainda sofrem para adequar-se em relação ao que diz o Decreto de Lei nº 5.296 de 2004, em seu artigo 24:

Os estabelecimentos de ensino de qualquer nível, etapa ou modalidade, públicos ou privados, proporcionarão condições de acesso e utilização de todos os seus ambientes ou compartimentos para pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, inclusive salas de aula, bibliotecas, auditórios, ginásios e instalações desportivas, laboratórios, áreas de lazer e sanitários (BRASIL, 2004, p. 20).

Posto isso, a unidade de ensino apresenta uma consciência em relação às ações voltadas para a efetivação de uma Educação Inclusiva, porém apenas os professores que trabalham no Atendimento Educacional Especializado (AEE) desenvolvem tais ações. Em vista disso, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) nos revela o cerne na gestão participativa, visando o ensino como uma educação de qualidade. No entanto, a escola necessita não apenas de verbas voltadas para a realização de determinadas ações, mas, principalmente, para o processo de ensino e aprendizagem e para a contratação de profissionais que auxiliem no apoio pedagógico e nas demandas da Secretaria e da gestão, bem como na melhoria das salas que se encontram em desuso até o presente momento. A escola possui como níveis e modalidades de ensino ministradas, o Ensino Fundamental (3º e 4º ciclos), a Correção de Fluxo (travessia) e a Educação de Jovens e Adultos (módulos II, III, IV e V). Atualmente, contém uma diretora, uma vice-diretora, duas coordenadoras pedagógicas (uma para os turnos manhã e tarde e outra para o turno da noite), dois professores de apoio e um assistente administrativo.

Observamos que o Projeto Político Pedagógico (PPP) da presente instituição registra ações e projetos voltados para o público-alvo do Ensino Fundamental e da Educação de Jovens e Adultos (EJA). De modo geral, a sua construção ou reconstrução é realizada no encerramento do ano letivo. Entretanto, as discussões ocorrem nas reuniões pedagógicas, de pais e na formação continuada dos professores, diretores, alunos e familiares. O PPP, além de ser democrático, auxilia na definição da identidade escolar, e indica caminhos para o ensino de qualidade. Dessa forma, percebemos a importância de uma gestão democrática que preza pela qualidade de ensino sendo reconhecida por meio dessas avaliações em que as escolas do Município são submetidas.

Em relação ao exercício da função de gestor da escola, a gestora Maria José foi eleita na função através de eleição, está há 25 anos trabalhando na instituição e possui formação em



Licenciatura em Pedagogia. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no Título VI, referente aos profissionais da educação, aborda o assunto no Artigo 64:

A formação de profissionais da educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional, para a educação básica, será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996, p. 34).

Dessa forma, é imprescindível que o gestor tenha uma formação diretamente ligada ao papel que irá desenvolver dentro do ambiente escolar, para que possa cumprir com êxito os seus deveres. Posto isso, realizamos uma entrevista e um questionário com quatro professoras e três funcionárias, e a opinião delas foi unânime quanto a uma gestão democrática e acessível. Em relação ao Conselho Escolar, as reuniões ocorrem bimestralmente e as principais ações praticadas são as discussões voltadas ao PPP, de forma a fiscalizar e a gerenciar a aplicação dos recursos destinados à escola, monitorando as ações escolares para garantir a qualidade do ensino, a exercer, dessa forma, uma gestão democrática. Alunos e pais possuem nitidamente a percepção da importância e visões do funcionamento escolar. São conscientes da existência de um Conselho Escolar na escola e compreendem a importância do mesmo na unidade, com um fácil acesso à gestão para dar sugestões descrevem sobre o que se trata o Conselho e quem são as pessoas que o integram. Alguns informaram que já presenciaram algumas ações e que é de suma importância a existência desse órgão dentro da instituição escolar, tendo em vista que ele atua para a melhoria do processo educacional, aos discentes e garantia de direitos. Para Libâneo (2004), o Conselho de Classe é

[...] um órgão colegiado composto pelos professores da classe, por representantes dos alunos e em alguns casos, dos pais. É a instância que permite acompanhamento dos alunos, visando a um conhecimento mais minucioso da turma e de cada um e análise do desempenho do professor com base nos resultados alcançados. Tem a responsabilidade de formular propostas referentes à ação educativa, facilitar e ampliar as relações mútuas entre os professores, pais e alunos, e incentivar projetos de investigação (LIBÂNEO, 2004, p. 303).

A participação da comunidade escolar na gestão caracteriza-se sobre o processo de democratização, pois demonstram conhecimento das reuniões e estratégias realizadas pelo conselho escolar, onde todas as decisões são tomadas coletivamente junto com a comunidade, a qual existe divulgação no mural para compartilhamento para atender melhor às necessidades da qualidade de ensino.

No decorrer da entrevista e do questionário, nos foi relatado que através do Conselho Escolar, com a efetiva participação da comunidade escolar e local, ocorre a definição da alocação dos recursos utilizados na escola. Assim, para Santos (2006, p. 327), “a UEx é uma



entidade de direito privado, sem fins lucrativos, e foi considerada um instrumento primordial para que se efetivasse a gestão democrática e para se garantir o êxito da política de descentralização”. Ela gerencia e administra juntamente com o Conselho, a gestão dos recursos financeiros, avaliando as prioridades com transparência, a fim de organizar os recursos a serem utilizados no ambiente escolar:

[...] a Unidade Executora é para gerenciar todos os recursos que vem aqui. Por exemplo, quando algum recurso chega na escola, a UEx junto com o Conselho Escolar, formado por pessoas e pela comunidade, vai administrar e dialogar como esses recursos vão ser direcionados. A gente vai ver as necessidades, as prioridades, entendeu? Por isso, a importância do órgão colegiado. Tem que ser tudo muito transparente (Professor da Escola Municipal São Cristóvão, 2022).

O professor entrevistado também destacou que há indicadores que atestam a eficiência e a eficácia na utilização dos recursos financeiros, como a inadimplência, a evasão, os custos fixos e invariáveis (a compra de insumos e o pagamento de funcionários), a rentabilidade e a lucratividade. Tais indicadores são evidenciados no dia a dia da escola, A prestação de contas dos recursos usados é de responsabilidade do Conselho Escolar (professores, funcionários e representantes das comunidades), utilizando-se de documentação e de ata de registro sobre as informações. Deste modo, a comunidade tem conhecimento da prestação de contas, de forma eficiente e transparente.

Ao dialogarmos com as funcionárias que trabalham na unidade de ensino, nos foi revelada a insuficiência de estagiários para a alta demanda de alunos com deficiência que necessitam de acompanhamento. No entanto, a instituição apresenta portas e passagens com alargamento adequado à circulação de pessoas que precisam utilizar cadeiras de rodas, banheiro específico para Pessoas com Deficiência (PCDs), sinalização através do piso tátil, cadeiras de rodas, materiais acessíveis e produtos de tecnologia assistiva, que promovem a participação e a inclusão educacional dos alunos com deficiência. Em relação ao levantamento das ações favoráveis à Educação Inclusiva, mencionaram que há o trabalho nas salas de aulas sobre a questão do respeito à deficiência, à aceitação e a como atender cada pessoa, respeitando as suas diferenças e especificidades.

Portanto, ao analisarmos as informações coletadas na presente pesquisa, podemos perceber que apesar de inúmeros pontos positivos e eficientes no funcionamento da escola, ainda há alguns fatores que necessitam de um certo aprofundamento para a obtenção de avanços, como a utilização correta das salas do Laboratório de Ciências e de Informática, que deveriam estar organizados para o pleno funcionamento, mas, atualmente, se encontram como depósitos, além da urgência na contratação de estagiários para o apoio pedagógico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa nos possibilitou a oportunidade de conhecer e vivenciar o funcionamento da Escola Municipal São Cristóvão, bem como o papel da gestão escolar no presente objeto de pesquisa. Posto isso, ao nos atentarmos sobre as responsabilidades, percebemos que a gestora possui inúmeros desafios diários ao conduzir a instituição educacional. Observamos a dedicação na resolução de problemas e solução das demandas que surgem no dia a dia na escola, ao promover o direito a uma educação de qualidade e de equidade social. Além de assumir uma posição de liderança sem perder o diálogo, atenta-se a uma comunicação aberta, de forma a zelar pelo relacionamento interpessoal de alunos, pais, professores e demais membros do ambiente escolar.

Dessa forma, é necessário que as questões que abarcam as perspectivas administrativas, financeiras e pedagógicas devam estar atreladas no gerenciamento escolar, para que seja afirmada os direitos igualitários de voz e de voto no Conselho Escolar, além de recursos que visem melhorias nas instalações da unidade escolar e nas especificidades na aprendizagem dos alunos. Assim, entendemos que a gestão relaciona-se a um ato coletivo que possibilita as construções de processos educativos e sociais na participação das atividades administrativas, elaborando políticas a todos que compõem a comunidade escolar, proporcionando um ensino de qualidade, de forma a contribuir para a autonomia dos sujeitos.

Não há objeções de que é imprescindível incluir os pais, os alunos e a comunidade escolar em suas atribuições e tomadas de decisões, para que ocorra a consolidação externa da instituição. Também cabe destacarmos a relevância do exercício participativo a começar pelos instrumentos democráticos, como o Conselho de Classe, o Grêmio Estudantil e o Projeto Político-Pedagógico, a fim de que ocorra a participação de todos.

Portanto, concluímos que a gestão escolar possui um caráter democrático, baseado na participação de todos que compõem a comunidade escolar, a fim de solucionar os problemas, buscando na luta e na participação social as respostas para os desafios enfrentados no cotidiano da unidade escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 jul. 1990.



_____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996, Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Art. 2º. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 27 de Março de 2022.

_____. **Lei nº 9.395**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Congresso Nacional, 1996.

_____. Ministério da Educação Secretaria de Educação Básica, **Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da educação pública**, Brasília - DF, Novembro de 2004.

_____. **Decreto-lei nº 5.296**, de 2 de dezembro de 2004. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF.

CURY, Carlos Roberto Jamil; **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. RBPAE – v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007.

FREIRE, Paulo; **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. 25ª Edição, PAZ E TERRA, Coleção Leitura, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRACINDO, Regina Vinhaes, **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação**, Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>. Acesso em: 27 de Março de 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**/José Carlos Libâneo. 5. ed. revista ampliada – Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

PARO. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**, Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PIZZANI, L. et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 53–66, jul./dez, 2012.

Professor da Escola Municipal São Cristóvão. Depoimento [maio, 2022] Entrevistador. Rafaela Arruda de Oliveira. Recife: Escola Municipal São Cristóvão, 2022. 1 arquivo. mp3 (4 min). Entrevista concedida para o Relatório Final sobre a Gestão Educacional e Escolar.

SANTOS, Inalda Maria dos. **Política de financiamento da educação e participação da comunidade na gestão da escola**. RBPA E – v.22, n.2, p. 315-329, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/rbpa/article/viewFile/18887/11001>>. Acesso em: 06 de Maio de 2022.

VEIGA, Ilma Passos. Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. São Paulo: Papirus, 1995.

_____. **Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática Novos marcos para a educação de qualidade**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v.3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>. Acesso em: 27 de Março de 2022.