

O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA, AUTÔNOMA E PARTICIPATIVA

Autor: Patrícia do Nascimento Lira Souza; Orientador: Prof. Dr. Damião Carlos Freires de Azevedo

Internacional Unigrendal, plirasouza@yahoo.com.br

Resumo: A gestão de escolas públicas vem ganhando destaque e visibilidade por ser um tema importante que contribui para a melhoria dos resultados na educação, e na forma que as instituições educativas são direcionadas. O presente trabalho procura fazer uma análise da influência que a gestão democrática tem na construção de uma educação de qualidade e com resultados positivos, em relação ao processo de ensino – aprendizagem e a prática educativa de forma participativa e abrangente. Para embasar a nossa pesquisa, os estudos foram fundamentados em autores como: Dourado (2007), Ferreira (2004), Gadotti (2001), Luck (2000) e Paro (2015), proporcionando a discussão de pontos relevantes para o bom desempenho da gestão escolar. Sendo fundamental que no modelo de gestão democrática a qualidade da aprendizagem dos alunos seja a prioridade, de modo que conheçam a sua realidade e os desafios do dia-a-dia. Promovendo a participação das pessoas, dos professores, dos alunos, dos pais e dos demais membros da comunidade escolar, cabendo aos estabelecimentos de ensino adequar seus procedimentos no que se refere à definição de políticas educacionais para abrir espaço à participação escolar. A escola precisa estar de braços dados com a comunidade que ela representa, e para isso é fundamental a parceria com todos que dela fazem parte, além de ter uma gestão democrática que valorize o trabalho em conjunto, almejando a qualidade do ensino e a formação crítica dos educandos. A pesquisa foi realizada na Escola Estadual Alfredo Pessoa de Lima, na cidade de Solânea - PB e busca conhecer a gestão democrática em parceria com os professores e a equipe pedagógica da escola, de maneira significativa entre os educandos, afim de aproximar a escola do cotidiano dos alunos, possibilitando o avanço no processo de ensino-aprendizagem, sendo realizado através de diversas técnicas de ensino, será fundamentada pela pesquisa bibliográfica e documental.

Palavras-chave: Gestão escolar democrática. Autonomia. Participação. Aprendizagem. Comunidade escolar.

INTRODUÇÃO

Fazendo uma análise mais abrangente, percebemos que a administração pública numa discussão capitalista, foi de grande importância para a construção de novas concepções da gestão democrática. Pode-se levar em consideração as mudanças estruturais pelas quais passa o Estado moderno.

No contexto de descentralização que ocorre atualmente, evidenciamos a emergência do poder local democrático, com grande influência no setor educacional. Na própria constituição brasileira de 1988, encontramos o suporte para a democracia participativa com pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas (Art. 206). Assim, podemos considerar esses princípios como essenciais para a construção da gestão democrática participativa e eficaz. Nesse sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) determina as diretrizes gerais para a educação e direciona seus respectivos sistemas de ensino. Em cumprimento ao art. 214 da Constituição Federal, ela estabelece as metas do Plano Nacional de Educação – PNE (art. 9º). O PNE (Plano Nacional da Educação), aprovado em 25 de Junho de 2014 pela (Lei nº 13.005), traz

diretrizes e metas que devem ser discutidas e avaliadas, tendo em vista a democratização do ensino em nosso país. Assim, a elaboração do PNE, visa em suas metas, ações que fazem referência à qualidade do ensino e à gestão democrática. Contudo, sabemos que a gestão democrática não solucionará todos os problemas da escola pública, no entanto, ela é condicionante e imprescindível.

Para Dourado (2007), a gestão é um processo político, que busca a autonomia das escolas e possibilita a participação e o aprendizado de forma democrática.

De acordo com Lück (2000), a gestão escolar tem ganhado muita atenção no contexto educacional, por ser um conceito novo e proporcionar “a melhoria da qualidade do ensino e a transformação da própria identidade da educação brasileira e de suas escolas ainda carentes de liderança clara e competente”.

A presente dissertação tem como **Problemática**: como o gestor de escola pública deve exercer suas atividades para implantar uma gestão autônoma e participativa?

A gestão democrática da escola exige mudança na forma de olhar a comunidade que dela faz parte, sendo uma forma de incentivar a participação de todos e garantir que a comunidade escolar possa abraçar a escola, buscando melhorar sua qualidade.

Para Gadotti (2001), por duas razões a gestão democrática é um passo importante para a melhoria da escola pública. São elas a formação para a cidadania, onde a escola deve ser exemplo e a melhoria do ensino, tornando o aluno sujeito da sua aprendizagem.

Assim, a democratização da gestão escolar constitui-se uma das tendências atuais mais forte. Para Marques (1992), a questão essencial da escola hoje é a sua qualidade, que está diretamente relacionada com os pequenos projetos desenvolvidos pelos profissionais que dela fazem parte. De acordo com Paro (2015), é nesta perspectiva que a gestão democrática deve acontecer, pois as ações devem ser efetivadas, fazendo com que todos participem e se comprometam a realizar uma educação de qualidade.

Portanto, o principal objetivo da gestão democrática é promover a equidade na educação com a efetiva participação dos gestores no processo pedagógico. Sendo o Projeto Político Pedagógico (PPP), um dos principais mecanismos para a adequada fixação da gestão democrática, de forma autônoma e participativa.

Para assegurar a formação pedagógica e educacional da escola, com as novas gerações é imprescindível que o gestor tenha formação necessária para o cargo que ocupa, além de estar diretamente ligado com a comunidade, trabalhando e construindo com o coletivo, em prol da qualidade do ensino e do compromisso com a comunidade escolar, é preciso que tenha conhecimentos

psicopedagógicos no âmbito educacional, pois é fundamental que se questione o preparo acadêmico do gestor, além de estar diretamente ligado com as dificuldades de aprendizagens apresentadas pelos alunos. Outro ponto também a se questionar é a forma que o diretor chega ao cargo, isso influencia diretamente na autonomia de sua gestão?

O presente trabalho **Justifica-se** por questionar o papel do gestor escolar para a melhoria da qualidade do ensino. A escolha do tema se deu pela relevância do papel que este membro desempenha no âmbito escolar, sendo um dirigente que irá determinar os passos da sua equipe administrativa e pedagógica, incentivando e motivando o trabalho em conjunto.

É fundamental organizar e dirigir situações problemas para que a escola caminhe de forma integrada com todos que dela fazem parte. Também é importante compreender qual o ofício do professor, dando plenas condições para que a prática educativa ocorra de forma proveitosa.

A pesquisa terá como **Objetivo Geral**: Analisar como o trabalho do gestor pode influenciar de forma positiva ou não, nos resultados educacionais e no gerenciamento de uma instituição educacional pública, assim como sua qualificação profissionalizante, seu preparado, e o potencial trabalho em equipe, podem interferir nesse processo, que constituem a implantação da gestão democrática de forma autônoma e participativa.

Quanto aos **Objetivos Específicos** iremos nos basear nos seguintes:

1. Indagar como o papel do gestor influencia diretamente na forma que é gerida a escola, refletindo nos resultados, nos objetivos e na aprendizagem e no processo de formação contínuo dos indivíduos, além de inspirar a equipe e a comunidade escolar;
2. Caracterizar o modelo de gestão democrática vigente e em construção diante das novas exigências educacionais para a concretização de uma gestão autônoma e participativa;
3. Demonstrar que a formação profissional e contínua do gestor educacional, se faz necessária à medida que contribui de forma positiva para a melhoria da educação e também reflete na comunidade escolar.

O presente estudo realizou uma análise acerca das práticas da gestão democrática em instituições escolares, a pesquisa teve como foco a Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Alfredo Pessoa de Lima, situada à Rua Luís Ferreira de Melo s/n- Solânea- P/B, sendo uma oportunidade de refletir sobre o processo de implementação da gestão democrática e sua relação com a aprendizagem dos alunos, como também é uma forma de melhorar o desempenho de equipes gestoras e consequentemente as práticas pedagógicas.

Elaboração de uma revisão bibliográfica acerca da temática de gestão escolar e dos demais conteúdos relacionados em sites disponíveis na internet, como também a aquisição de livros e downloads.

Levantamento de documentos e Leis educacionais, como por exemplo, a LDB e o PNE, para auxiliar na caracterização da pesquisa.

Aplicação de questionários ao diretor da escola estudada, além de todos os professores da referida escola, totalizando 33 profissionais entrevistados, com o intuito de captar a percepção e a participação desses educadores em um possível processo de construção da gestão escolar democrática.

Observação da unidade de ensino para conhecer as condições físicas do prédio e para estabelecer aproximação com os demais atores do espaço escolar - alunos, funcionários e professores.

METODOLOGIA

A metodologia busca dar fundamento ao método utilizado para a pesquisa, além de especificar qual abordagem será utilizada, bem como o instrumento de dados que será trabalhado.

As técnicas neste estudo foram uma entrevista ao diretor, aos professores e a equipe pedagógica, como também uma observação e a aplicação de um questionário. Foram levantados informes e esclarecimentos de livros, revistas e artigos para um conhecimento maior do assunto.

A pesquisa realizada busca conhecer a gestão democrática em parceria com os professores e a equipe pedagógica da escola, de maneira significativa entre os educandos, afim de aproximar a escola do cotidiano dos alunos, possibilitando o avanço no processo de ensino-aprendizagem, sendo realizado através de diversas técnicas de ensino, assim como será embasado pela pesquisa bibliográfica e documental.

Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é realizada a partir do levantamento de referências que já foram estudadas e publicadas, permitindo ao pesquisador conhecer o que outros teóricos já escreveram sobre o assunto.

Nessa perspectiva, o método corresponde a escolha dos procedimentos que serão utilizados para descrever e explicar a pesquisa em curso.

Tendo em vista o fato de que o trabalho falou sobre o papel do gestor educacional, sendo realizada a partir de uma análise bibliográfica e de campo, foi desenvolvida com o estudo feito através do material coletado e lecionado para melhorar caracterizar o estudo de caso que permite o seu detalhado conhecimento, sendo um estudo de campo com aspectos qualitativos descritivos.

A pesquisa qualitativa trabalha, acima de tudo com textos. Os métodos para a coleta de informações – entrevistas ou observações – produzem dados que são transformados em textos através de gravação e transcrição. (Tradução: COSTA, 2009, p. 14).

Assim, a pesquisa qualitativa torna-se de grande relevância, devido sua maneira plural de analisar as relações sociais e os novos contextos estudados, diversificando os fenômenos e as relações de estudo.

Dessa forma o método qualitativo busca explicar “o porquê das coisas”, e o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto da pesquisa, pois ela se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados.

Para Fonseca (2002):

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. (FONSECA, 2002, p. 20).

A pesquisa qualitativa, tenta focar em conceitos específicos, prioriza a interpretação dos eventos, enfatiza a subjetividade e as experiências de forma mais intuitiva.

A investigação foi realizada na Escola de Ensino Fundamental e Médio Dr. Alfredo Pessoa de Lima, sediada à rua Luiz Ferreira de Melo / SN, Solânea PB, o corpo administrativo, pedagógico e docente é formado por uma equipe distribuída da seguinte forma: Direção, Vice – Direção, Técnicos Administrativos e o Corpo Docente.

A entrevista foi aplicada mediante questionários com objetivo de obter informações sobre a importância gestor escolar e o desempenho do seu trabalho no ambiente escolar, observamos suas atividades durante alguns dias, levando em consideração o corpo docente, os funcionários, alunos e toda comunidade escolar, a pesquisa foi realizada com 100% da população pesquisada.

Os instrumentos utilizados serão o questionário, que é um instrumento constituído por uma sequência de perguntas com questões múltipla escolha para serem respondidas pelo informante, sem a presença do pesquisador. E a entrevista, que é uma técnica alternativa para se coletar dados não documentados, contribui para a interação social, pois envolve o diálogo para coleta de informações.

Segundo Gerhardt (2009) o questionário é:

Um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado. (GERHARDT, Tatiana. Et al, 2009, p.65).

E torna-se adequado para a realização da pesquisa, pois permite atingir um maior número de pessoas simultaneamente, economizando tempo e viagens para obter grande número de dados. Além de colher respostas mais rápidas e precisas, proporcionando maior liberdade nas respostas, por ser anônimo e com menos riscos de distorções.

RESULTADO E DISCUSSÃO

Os resultados estão apresentados em gráficos e quadros, com o objetivo de melhorar a apresentação e a visualização dos dados. De início apresentam-se as informações e características do grupo pesquisado, em relação a faixa etária, tempo de atuação no magistério e no local atual, além da formação e nível que atua. Logo após, serão explanados os dados em relação as atividades docentes e pedagógicas, bem como a relação com a gestão e os docentes.

Conforme exposto no quadro 1, pode-se inferir que a maioria dos professores tem mais de 44 anos e estão no APL a mais de 20 anos, sendo a maioria com Especialização e atendem principalmente a modalidade de Ensino Médio.

Quadro 1- Caracterização predominante dos docentes do APL.

Perfil demográfico	Predominante	%
Faixa etária	Acima de 44 anos	50
Tempo de atuação no Magistério	Acima de 20 anos	40
Tempo de serviço no Local Atual	Acima de 20 anos	40
Nível de formação	Especialista	70
Níveis que atende	Ensino Médio	60

Fonte: Resultado do questionário de pesquisa aplicado a um grupo de 33 docentes da Escola de Ensino Fundamental e Médio Alfredo Pessoa de Lima – Solânea/PB, 2017.

Conforme o quadro exposto, percebemos que a escola pesquisada possui um perfil de docentes com a maioria de uma faixa etária acima de 44 anos, com mais de 20 anos de atuação no mesmo local

de trabalho, em que a maioria atende o Ensino Médio e possuem especialização em mais de 70% dos docentes.

Sendo portanto, um grupo experiente e que conhecem bem a realidade e o local que atuam.

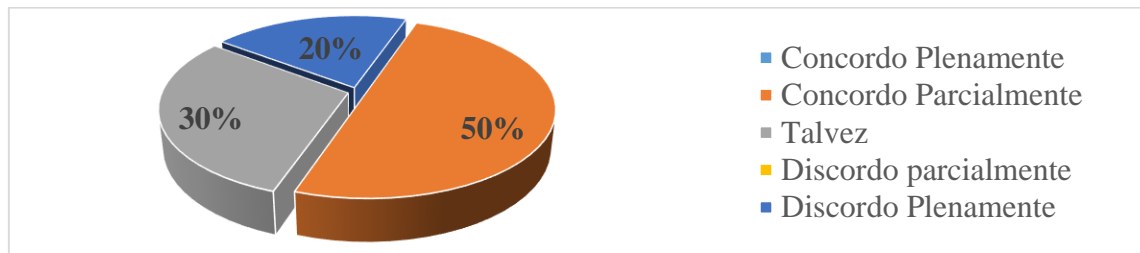
Os professores também responderam questões referentes ao cotidiano escolar e pedagógico.

De acordo com os professores em relação a motivação, os alunos são motivados a todo instante para que aprendam e almejem o sucesso escolar, a gestão também está engajada nesse objetivo.

Para 50% dos professores pesquisados os alunos estão parcialmente motivados a aprender, pois embora a escola cumpra esse papel, muitos ainda precisam de estímulos diário.

Sendo necessário portanto, não apenas motivá-los, mas conseguir que eles tenham motivação própria. Para isso, o apoio familiar torna-se essencial.

Gráfico 1- Os estudantes estão motivados a aprender



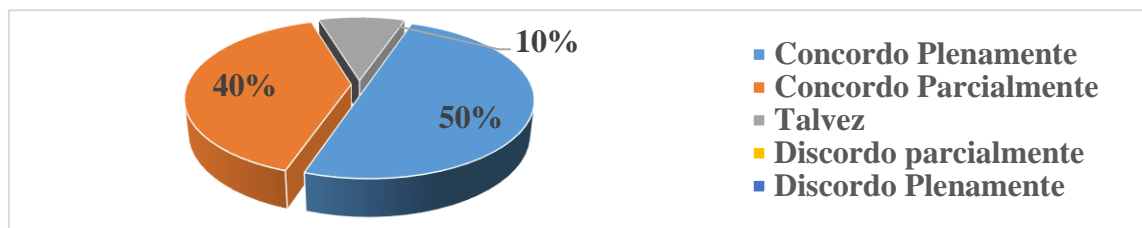
Fonte: Resultado do questionário de pesquisa aplicado a um grupo de 33 docentes da Escola de Ensino Fundamental e Médio Alfredo Pessoa de Lima – Solânea/PB, 2017.

Ao responderem sobre a preparação dos alunos para serem cidadãos bem sucedidos, 50% dos professores confirmaram que os alunos tem possibilidades de alcançarem o sucesso, pois estão sendo bem preparados para isso. Nesta questão podemos identificar uma contradição nas respostas, pois na pergunta anterior eles concordam parcialmente com a motivação dos educandos, e aqui confirmam que os mesmos tem muitas chances de obter o sucesso como cidadãos.

Nenhum dos professores acredita no fracasso escolar dos alunos, o que nos leva a crer que a maioria terá um resultado positivo ao longo da jornada escolar.

Quanto mais motivado o aluno estiver, maior será a busca por conhecimento e o respectivo sucesso no desempenho escolar. Segundo Garrido (1990), a motivação é um processo psicológico que tem origem no interior do indivíduo e impulsiona uma ação, promovendo um resultado muito mais significante. Fazendo o aluno aprender, pois é um processo que deve estar presente na construção do conhecimento.

Gráfico 2- Estamos preparando para os alunos para serem cidadãos bem sucedidos



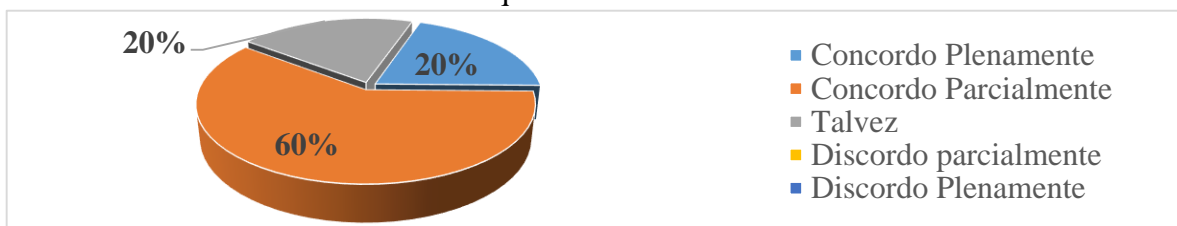
Fonte: Resultado do questionário de pesquisa aplicado a um grupo de 33 docentes da Escola de Ensino Fundamental e Médio Alfredo Pessoa de Lima – Solânea/PB, 2017.

Quanto as dificuldades encontradas pelos alunos em algumas disciplinas, 60% dos educadores responderam que concordam parcialmente que existam algumas dificuldades, independente da qualidade das aulas.

A metodologia está também intimamente ligada à noção de aprendizagem. A estimulação e a atividade em si não garantem que a aprendizagem se opere. Para aprender é necessário estar-se motivado e interessado. A ocorrência da aprendizagem depende não só do estímulo apropriado, como também de alguma condição interior própria do organismo. (Fonseca, 1995, p. 131).

Assim, como salienta Fonseca (1995), as dificuldades apresentadas pelos alunos possuem motivações diversas e em alguns casos precisam de acompanhamento especializado.

Gráfico 3- Os alunos terão dificuldades com disciplinas do currículo básico independentes da qualidade das aulas



Fonte: Resultado do questionário de pesquisa aplicado a um grupo de 33 docentes da Escola de Ensino Fundamental e Médio Alfredo Pessoa de Lima – Solânea/PB, 2017.

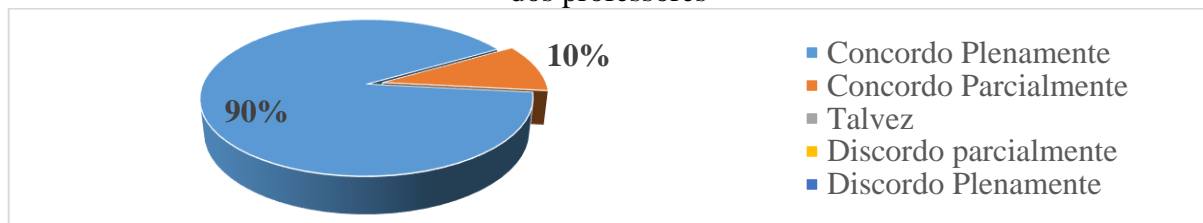
Ao serem questionados sobre o papel do gestor em relação a confiança desempenho e capacidade dos docentes, a maioria absoluta (90%), acreditam na confiança do gestor e na participação ativa de todos os profissionais para a melhoria da qualidade do ensino e da motivação de todos.

... cabe ao gestor escolar assegurar que a escola realize sua missão: ser um local de educação, entendida como elaboração do conhecimento, aquisição de habilidades e formação de valores. O gestor deverá animar e articular a comunidade educativa na

execução do projeto educacional, incrementando a gestão participativa da ação pedagógico-administrativa, conduzindo a gestão da escola em seus aspectos administrativos, econômicos, jurídicos e sociais. O gestor é o articulador/mediador entre escola e comunidade. Ele deve incentivar a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões, no que chamamos de gestão democrática. (Libâneo, 2005, p.332).

O trabalho do gestor não se resume a questões administrativas, ele é bem mais amplo e abrangente.

Gráfico 4- Os gestores confiam no poder de discernimento e na capacidade profissional dos professores



Fonte: Resultado do questionário de pesquisa aplicado a um grupo de 33 docentes da Escola de Ensino Fundamental e Médio Alfredo Pessoa de Lima – Solânea/PB, 2017.

Durante a realização da pesquisa foi possível compreender como se dá o processo de gerenciamento das ações no cotidiano da realidade escolar. Analisando o papel dos diferentes sujeitos e das relações perante a direção e o contexto educacional. Desta forma, sabemos que a educação de qualidade compreende a união de vários fatores, que proporcionam ao educando um aprendizado completo, sendo a gestão democrática uma condição essencial a obtenção de bons resultados.

Nesse sentido, fica evidente que a gestão democrática é necessária para articular, planejar e executar as ações que fortalecem a gestão democrática. Assim, o gestor define que: “Gestão Educacional significa desempenhar um trabalho em conjunto, buscando a participação de todos que envolvem a comunidade escolar para juntos conquistarmos bons resultados no desempenho dos alunos.” (Gestor da escola).

Portanto, a eficiência da gestão escolar está relacionada a forma como a gestão democrática é desenvolvido pelo gestor.

Sendo a gestão da escola que ele atua, “uma gestão democrática e participativa, em que priorizo a opinião de todos.” (Gestor da escola). Sendo fundamentada nos princípios da gestão democrática e participativa, de acordo com o que prega as Diretrizes Operacionais para o Funcionamento das Escolas da Rede Estadual de Ensino, 2014.

O Projeto Caminhos da Gestão Participativa tem como objetivo ampliar o conhecimento do território, a escuta e o diálogo com a população que tem relação com a escola, desde os gestores escolares, os servidores, professores, técnicos e estudantes, fazendo uma troca de conhecimento e resolvendo eventuais entraves, ou

seja, identificando as dificuldades e desafios, dinamizando os processos e levando soluções. (Secretária de Educação da Paraíba, 2014).

A escola preconiza o que rege as diretrizes estaduais de educação e cumpre seu papel, com uma gestão comprometida e atuante, visando tão somente a melhoria na qualidade do ensino e no sucesso escolar de seus estudantes.

Quanto aos pontos positivos e negativos de uma gestão ele declarou “como ponto positivo considero os avanços que conseguimos e os resultados que tornam nossa escola um polo de referência. E o ponto negativo são as inúmeras exigências burocráticas que precisam ser cumpridas.” (Gestor da escola).

O gestor entrevistado é formado em Matemática, com especialização em Física, atua como gestor há oito anos e possui experiência como professor de Matemática há 20 anos. Para ele as habilidades indispensáveis para se conduzir a escola na busca da qualidade do ensino são “ser dinâmico, buscar projetos e melhorias”.

Segundo Del Pino (2008), cabe aos gestores educacionais possibilitar condições para que todos que ingressam a escola exerçam seu direito de cidadania. Dessa forma, o texto visa contribuir para efetivar o debate e as discussões em torno da gestão democrática na educação pública, buscando maneiras eficazes de implantar esta política educacional.

Sendo a primeira medida a ser tomada é a construção de um ensino de qualidade a todos para o desenvolvimento econômico e social do país.

Garantir o direito básico ao acesso e à permanência das crianças, jovens e adultos à escola é uma questão estratégica para a área educacional. Sem a conquista desse direito torna-se impossibilitada a prática da cidadania, o que traz um prejuízo enorme para toda a sociedade, que deixa de prosperar e crescer reduzindo injustiças. (DEL PINO, 2008, p. 125).

Assim, a prioridade dos gestores públicos deve ser a educação, sem deixar de considerar também áreas como a cultura e o lazer. Nesse contexto, o autor discute a necessidade de cada município ter uma equipe de profissionais da educação qualificados para o exercício do magistério, com políticas educacionais que estimulem a articulação do trabalho nas instituições educacionais, garantindo a gestão democrática e participativa.

CONCLUSÕES

A Gestão Democrática Escolar tem ambiciosas pretensões de mudar a forma de gerir a escola, com o objetivo de alcançar o sucesso escolar e a melhoria da qualidade educacional. Dessa

forma, ela visa o desenvolvimento de uma cultura de gestão democrática participativa, em que o gestor possui um papel determinante para difusão e partilhamento das tarefas, de maneira que incentive a efetividade da gestão e conseqüentemente da qualidade do ensino.

Assim, a gestão escolar é capaz de construir o conhecimento e melhorar seus resultados a partir de práticas que incentivem a participação de todos que fazem parte da escola, principalmente a família que é fundamental para colaboração no processo de ensino aprendizagem do aluno. Além de estimular a concretização de uma gestão autônoma e participativa.

Nessa perspectiva a gestão escolar deve promover e estimular a participação de todos, articulando com todos os membros da comunidade escolar.

Quanto aos resultados, notou-se que o diretor da escola pesquisada procura coordenar o trabalho coletivo dentro das possibilidades, tentando sempre levar em consideração as decisões em conjunto, mesmo que em alguns casos encontre dificuldade com as normas, pois por ser uma escola pública precisa obedecer instâncias superiores

Durante a pesquisa notou-se que a gestão da escola sempre procura aproximar os pais e a família dos alunos, seja nas reuniões de pais e mestres como também nos eventos que a escola realiza, procurando sempre trazê-los para conhecer o trabalho que a escola oferece. No entanto, mesmo com todo esforço feito pelo diretor que prioriza os horários mais adequados para que a família possa estar presente, os mesmos não frequentam a escola de forma satisfatória, sempre com justificativas infundadas.

Também foi destaque na pesquisa a grande confiança e credibilidade que os professores demonstram pela gestão atual, a grande maioria apoia o trabalho que está sendo implantado e concordam com a forma de gerenciamento da escola pesquisada.

Contudo, entendemos que os problemas educacionais no país não podem ser resolvidos apenas por um único viés, melhorando a gestão, pois não depende somente de esforços de gestores e professores, mas precisam ser discutidos de forma contextualizada.

Assim, a participação comunitária não deve jamais significar a omissão do Estado. Por mais fundamental que seja a gestão democrática, a sua importância não se resume apenas na escola, mas na maneira que é incorporada à prática do educando. Por isso, aos gestores cabe a tarefa de reconhecer a capacidade humana como sujeito e não apenas objeto. Devendo dessa forma, unir a comunidade em torno da escola a um objetivo comum, incentivando a sociedade a fazer parte da construção do ensino e da aprendizagem.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição Federal Brasileira. Brasília: 1998.

_____. [Plano Nacional de Educação (PNE)]. Plano Nacional de Educação 2014-2024 [recurso eletrônico]: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

_____. Lei de Diretrizes e B. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

COSTA, Maria Luisa Furlan (org). Introdução à educação a distância. Maringá: Eduem, 2009. (Formação de Professores - EAD; v. 34).

DEL PINO, Mauro Augusto Burkert. Organização e gestão da educação pública: a construção democrática do trabalho escolar. Trabalho e educação - Vol. 17, nº 1 – jan/abr. - 2008.

DOURADO, L.F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: Limites e perspectivas. Educ. Soc., Campinas, v.28, n. 100, p.921-946, 2007.

FERREIRA, N.S.C. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação. Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004.

FONSECA, Vitor. Introdução às Dificuldades de Aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 1995.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GADOTTI, Moacir. Concepção dialética da educação: um estudo introdutório. São Paulo: Cortez, 2001.

GARRIDO, I (1990). Motivacion, emocion y accion educativa. Em: Mayor, L. & Tortosa, F. (Ed) *Ámbitos de aplicacion de la psicologia motivacional* (pp. 284-343). Bilbao: Desclee de Brower.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de Pesquisa; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S.; Educação escolar: políticas estrutura e organização. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2005. (Coleção Docência em Formação).

LUCENA, Márcia. Secretária de Educação da Paraíba. GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO - SSE. Diretrizes Operacionais para o Funcionamento das Escolas da Rede Estadual de Ensino, 2014.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In. (Org.) Gestão escolar e formação de gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17. n. 72, p. 11-33. fev./jun. 2000.

MARQUES, Mário Osório. A formação do profissional da educação. Ijuí: UNIJUÍ, 1992. 22 lp.

PARO, Victor Henrique. Diretor escolar: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.