

## A GESTÃO DEMOCRÁTICO - PARTICIPATIVA NA ESCOLA

Maria Adriana Cunha Castro <sup>1</sup>  
Maria Marcélia Teles Machado<sup>2</sup>  
Cleidimar Rodrigues de Sousa Lima<sup>3</sup>

### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma pesquisa acadêmica desenvolvida em duas Escolas Públicas Municipais da Zona Norte do Estado do Ceará, que aborda a perspectiva do processo de gestão pedagógica e democrático – participativa efetivada no espaço escolar e as relações entre o ensino e os serviços da Instituição para a garantia da integração e parcerias dos educandos e educadores. Destaca os desafios e possibilidades dos gestores no ato de educar e as ações que caracterizam o modelo de gestão adotado e vivenciado. Analisa os procedimentos incorporados pelos gestores na busca de melhorar o processo de ensino e as relações interpessoais do grupo e da comunidade escolar. Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa e caráter bibliográfico. Para coleta de dados utilizou-se a técnica de observação e aplicação de questionário semiestruturado e, em sua análise, a categorização das respostas dos sujeitos. Para a discussão teórica tivemos os seguintes autores: Brasil (2017), Chizzotti (2011), Libâneo (1997), Lima (2010), Luck (1996), dentre outros estudiosos deste assunto. A partir desse estudo, foi possível compreender os mecanismos que permeiam a gestão escolar. Desta forma, foi possível perceber e identificar que o processo de gestão participativa contribui significativamente para construção do fortalecimento da prática educativa e de comportamentos e atitudes de respeito aos interesses da coletividade.

**Palavras-chave:** Escola Pública, Gestores, Gestão Democrático - Participativa, Desafios.

### INTRODUÇÃO

Este trabalho foi proposto por intermédio da disciplina Gestão dos Processos Educativos, do Curso de Pedagogia da Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), em que foram desenvolvidas leituras e atividades objetivando à compreensão e participação dos acadêmicos sobre os estudos no campo da Gestão e seus pressupostos no fazer docente e na gestão da instituição escolar.

---

<sup>1</sup>Graduanda. Discente do de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA-Bolsista do PIBIC/FUNCAP. [adriccastro@hotmail.com](mailto:adriccastro@hotmail.com);

<sup>2</sup>Graduanda. Discente do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA - Bolsista do [PIBIC/CNPq.marcelial7teles@gmail.com](mailto:PIBIC/CNPq.marcelial7teles@gmail.com);

<sup>3</sup>Professora Doutora em História pela UFMG, Advogada e Professora Adjunta do Curso de Pedagogia da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA [cleidimary@hotmail.com](mailto:cleidimary@hotmail.com).

Para a discussão teórica tivemos os seguintes autores: Brasil (2017), Chizzotti (2011), Libâneo (1997), Lima (2010), Luck (1996), dentre outros estudiosos que vem contribuindo para análise e compreensão da gestão educacional e escolar no nosso país. O presente artigo pretende compreender as práticas de Gestão democrático-participativa nas seguintes escolas municipais pesquisadas, a saber: C.E.I Santa Rita (Araquém-Coreaú) e Escola Frederico Auto Correia – (Taperuaba-Sobral). Busca ainda conhecer as relações diretas com a melhoria da qualidade do ensino, considerando-se suas dimensões de escolas públicas do interior do Estado do Ceará.

Neste sentido, este estudo fundamentou-se através de uma pesquisa de campo efetuada em duas Escolas da Região Norte do Estado do Ceará. A pesquisa é de natureza qualitativa e contextualizada mediante entrevista semiestruturada com os gestores escolares, realizada no ano de 2017. Sua relevância reside em contribuir significativamente no que diz respeito aos desafios da gestão, da formação educacional de qualidade e conseqüentemente, da prática educativa e social da escola.

O motivo que nos levou a pesquisa se deu através das aulas expositivas e dialogadas sobre as práticas de Gestão Democrático-Participativa, e que, através de entrevistas semiestruturadas, visamos compreender as experiências de gestão, desenvolvidas nas instituições de ensino, buscando descobrir os desafios enfrentados pelos gestores nos processos de ensino e aprendizagem.

Analisar as estratégias utilizadas pelos gestores destas escolas nos fez pensar na melhor maneira de uma representação ativa da gestão, que faz com que escola e família caminhem juntas para solucionar problemas que possam melhorar a qualidade do ensino dos educandos e as relações interpessoais na escola entre professor/aluno, aluno/aluno, e direção/professor, na perspectiva de formar cidadãos conscientes do seu papel na escola e na sociedade como um todo. Pois quando a gestão permite que haja uma interação no grupo de forma democrática, existirá neles, possibilidades de crescimento em vários aspectos, inclusive na evolução da qualidade do ensino.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa é de natureza qualitativa que segundo Chizzotti (2011, p.28).

Implicam uma partilha densa com as pessoas, fatos e locais que constituem objeto de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível. Após este tirocínio, o autor interpreta e

(83) 3322.3222

[contato@conedu.com.br](mailto:contato@conedu.com.br)

[www.conedu.com.br](http://www.conedu.com.br)

traduz um texto, zelosamente escrito, com perspicácia, competência científica, os significados patentes ou ocultos do seu objeto de pesquisa.

Esta pesquisa é do tipo exploratória-descritivo que segundo Marconi, “são estudos exploratórios que tem por objetivo descrever completamente determinados fenômenos, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas.” (MARCONI, 2012, p.71). As percepções possibilitam apreender sobre os processos de gestão, este que por sua vez, torna-se relevante na formação acadêmica e profissional. A investigação objetivou em conhecer e expor estratégias apresentadas pelas escolas, principalmente, no conhecimento da complexidade apresentado pelas gestões e as propostas apresentadas pela escola.

Esta pesquisa foi realizada em duas escolas de ensino infantil e fundamental, localizadas no Município de Coreaú e Sobral (CE). Os sujeitos da pesquisa são os gestores das respectivas escolas, que apresentam em seus questionários os desafios, perspectivas, relação escola – família e o trabalho docente. Como sinaliza Luck (1996),

Essa consciência sobre gestão, superando à de administração – resultado do movimento social, associado à democratização das organizações – demanda a participação ativa de todos que atuam na sociedade para a tomada de decisão, pelo planejamento participativo, e a capacidade de resposta urgente aos problemas da existência e da funcionalidade das organizações. (p. 04).

Enfatiza as novas definições da palavra Gestão e Administração, pois obtém-se sentidos complementares. Gestão está associado ao conjunto de ideias discutido mediante o todo, e administração como direção e formalidade dos processos. Todavia, a gestão traça visões sobre a complexidade da educação, ou seja, sintetiza os aspectos gerais do ensino e a profissionalidade docente.

## **DESENVOLVIMENTO**

### **1. CONCEITOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICO – PARTICIPATIVA**

Partindo do pressuposto de que a gestão escolar deve ser bem-sucedida, tendo como aspecto fundamental a organização do sistema educacional, pensamos na gestão democrática como um dos temas que desafia as políticas públicas educacionais, como também o cotidiano da escola, visto que, a escola precisa criar mecanismos e estratégias para a melhoria do ensino, visando o melhor desempenho de seus alunos e a aprendizagem de todos. Segundo Cury (2007),

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialogal, participativa, que a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e da

qual nasçam “cidadãos ativos” participantes das comunidades como profissionais compromissados. (p. 07).

As escolas que experimentam utilizar desse processo de democratização com a comunidade escolar, possibilita aos seus alunos, professores e pais uma construção de uma escola viva, capaz de mudar não somente o pensamento em relação a educação mas também ao posicionamento destes em relação a escola com tudo que ela traz de possíveis benefícios tanto no campo físico da mesma, como na parte intelectual dos envolvidos. Onde ações conjuntas poderiam articular propostas pedagógicas capazes de criar em seus educandos e educadores uma visão de longo prazo em relação as metodologias que poderiam serem utilizadas dentro da escola. De acordo com Lima (2010),

A gestão democrática da educação é sem dúvida uma política educacional que tomou dimensão no âmbito das reformas da década de 1990. É nesse contexto de reforma de Estado e da Educação que a gestão democrática das escolas públicas cearenses, teve início precisamente em 1995, com o primeiro ano das eleições diretas para diretores das escolas públicas estaduais. (p. 02).

Algumas formas de gestão, impedem que a escola funcione de uma forma que possa dar oportunidade ao corpo docente de interferir nas mudanças necessárias para a melhoria da qualidade do ensino.

## **2. ASPECTOS LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICO – PARTICIPATIVA**

A gestão democrática é relevante para o desenvolvimento do ensino, visto que é por intermédio do entrelaçamento de ideias e prática docente que constituem papéis importantes para a educação. A democratização da escola pública tem sido alvo de reflexões acerca processo educativo e está relacionada aos mecanismos legais e institucionais de participação da comunidade escolar, familiar e social, que deverá proporcionar a construção de uma gestão que envolva todos os atores sociais vinculados, destacando assim, as eleições diretas para os cargos de gestores escolares, a formação de unidade executora. Assim, a escola deve desenvolver-se através de um determinado princípio democrático que viabilize o (s) representante (s) da escola e construir-se por meio de ações realmente democrática e coletiva.

A gestão fundamentada nos princípios democráticos – participativa possibilita a compreensão do respeito às várias ideias e assim contribui para o fortalecimento dos procedimentos metodológicos e pedagógicos da escola e conseqüentemente, na melhoria do processo de ensino-aprendizagem dos educandos.

Nesta perspectiva, a gestão democrática é uma prática prevista na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e no Plano Nacional de

Educação (PNE). É uma forma de exercitar a democracia participativa, podendo contribuir para a própria democratização da sociedade. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), atribui princípios relacionados à gestão democrática da educação em seus artigos 1º, 3º, 14º e 15º.

“Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.” (BRASIL, 2017).

O art. 3º estabelece no inciso “VIII- gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. (BRASIL, 2017).

O art. 14º da LDB reforça a participação entre a comunidade escolar e local, bem como a participação efetiva dos docentes e da comunidade inserida na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) como também, dos docentes na elaboração do projeto pedagógico da escola. “Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.” (BRASIL, 2017).

O art. 15º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), aborda a importância da Unidade Executora, este artigo faz-se um paralelo com o art. 14º da LDB, pois, “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.” (BRASIL, 2017).

No sentido de melhoria nos procedimentos da gestão democrática – participativa o Plano Nacional de Educação – PNE estabelece metas e estratégias como forma de articulação de ideias para educação, tais como.

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014).

O PNE pressupõe a gestão democrática e sua implementação com condições que abrange também os fatores sociais. Incorporando também os aspectos de acolhimento de

assuntos sobre gestão democrático – participativo, para que todos possam conhecer seus significados.

No entanto, a gestão democrático-participativa organiza-se através de todos os segmentos que compõem a escola, em que deve submete-se em processo de ação – reflexão e na construção de identidade (s) sociais. São questões norteadores que enfatizam os desafios e perspectivas de um novo modelo de educação, baseado no elo de toda a comunidade escolar.

### **3. A ESCOLA A e B E SUA GESTÃO ESCOLAR**

O presente artigo pretende compreender a relação teórico – prática do processo de gestão nas respectivas escolas A e B, localizadas em dois municípios do Estado do Ceará. A pesquisa consistiu na aplicação de questionário semiestruturado com os gestores escolares.

Sobre o lócus da pesquisa convém que se destaque que a Escola A é um Centro de Educação Infantil (C.E.I) situada na Rua dos Américos no Distrito de Araquém – Coreaú, tal unidade escolar atende cerca de 100 alunos, funcionando nos turnos matutino e vespertino e tendo como clientela alvo crianças de 2 a 5 anos de idade.

A Escola B é uma escola de ensino Infantil, Fundamental I e II, denominada de Frederico Auto Correia (EEIEF) situada a Rua Antônio Nel, S/N, no distrito de Taparuaba – Sobral, funciona nos turnos matutino e vespertino e também atende no turno noturno aos alunos da EJA, esta unidade escolar atende a cerca de 330 alunos.

Discutir a gestão na escola, implica em apresentar soluções acerca do papel do gestor e compreender seu trabalho, visando buscar propostas que visem transformar a realidade da escola. A gestão precisa cultivar relações democráticas, fortalecendo vínculos com a comunidades escolar, e a partir de parcerias criadas com os professores que estão ali, no cotidiano da escola e junto com alunos buscar autonomia dos mesmos, fazendo eles perceberem a importância de sua colaboração para buscar estratégias de melhorias da qualidade do ensino. Mas isto não se restringe somente a comunidade interna da escola. É importante que a gestão saiba criar parceria também com os pais e comunidade em geral para descobrir que tipo de público ela deseja atingir. Para Luck (2009),

Compete ao diretor escolar, também, ou pretendente ao exercício dessas funções, para poder realizar um trabalho efetivo em sua escola, adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências desse trabalho. O primeiro passo, portanto, diz respeito a ter uma visão abrangente do seu trabalho e do conjunto das competências necessárias para seu desempenho. Em seguida deve estabelecer um programa para o desenvolvimento das competências necessárias para fazer frente aos desafios em cada uma das dimensões. No caso de já estar atuando, cabe-lhe definir uma lista específica

de competências para poder avaliar diariamente o seu desempenho, como uma estratégia de automonitoramento e avaliação. (p.13).

Desenvolver o papel de gestor de uma escola é muito mais que ser um administrador, é ver a escola de uma maneira que possa fazer com que seu principal foco, seja a formação do aluno e a promoção da sua aprendizagem, é ser capaz de promover ações na escola capazes de mudar o pensamento dos alunos, tornando-os cidadãos críticos e participativos, é deixar que os professores também sejam ouvidos, dando-lhes, condições para que eles consigam expressar seus pensamentos e realizar suas projetos junto aos educandos de uma forma mais livre, sem tantas restrições, como estamos acostumados a presenciar em muitas escolas, em que o professor se limita apenas em repassar os conteúdos.

Existe uma grande incoerência em muitos gestores, isto sem generalizar, pois a partir de experiências vividas, pudemos observar que existem muitas restrições que impedem um pesquisador de exercer seu papel dentro de uma Instituição, pois em alguns casos, o gestor não libera nenhum tipo de informação, deixando visível a intolerância quanto as informações de uma escola, que deveria ser viável para todos os interessados, no caso, pais, principalmente em se tratando de uma escola pública, em que, os alunos e a comunidade que precisa saber em que tipo de escola estará colocando seus filhos.

Quando pensamos em Educação, pensamos em formar cidadãos capacitados não somente para vencer desafios, mas também com capacidade de enfrentá-los. Para isso, é necessário que se conheça a realidade dos mesmos para criar neles a vontade de querer fazer a diferença em suas vidas e na vida dos outros de forma positiva.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Perfil dos Atores sociais investigados.

**TABELA I:** Idade dos Atores

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
30 a 35 anos	02	66,66%
41 a 45 anos	01	33,34%
TOTAL	03	100%

Fonte: Questionário aplicado aos Gestores Escolares no período de 23/04/18.

A tabela I revela que cerca de 66,66 % dos funcionários em cargos de Gestão Escolar envolvem pessoas com faixa etária entre 30 a 35 anos de idade.

**TABELA II:** Sexo dos Atores sociais investigados.

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
MASCULINO	-----	-----
FEMININO	03	100%
TOTAL	03	100%

Fonte: Questionário aplicado aos Gestores Escolares no período de 23/04/18.

A tabela II demonstra a atuação do sexo feminino no cargo de gestão escolar.

**TABELA III:** Formação dos Atores sociais investigados.

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
PEDAGOGIA	02	66,66%
ESPECIALIZAÇÃO	01	33,34%
TOTAL	03	100%

Fonte: Questionário aplicado aos Gestores Escolares no período de 23/04/18.

Na tabela III percebe-se que o maior percentual em relação à formação dos profissionais que estão na gestão escolar possui graduação do Curso de Pedagogia, o que torna significativo para desenvolvimento da instituição, apesar de que estes não possuem especialização em Gestão dos Processos Educativos.

**TABELA IV:** Jornada de Trabalho.

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
MATUTINO/VESPERTINO	02	66,66%
VESPERTINO	01	33,34%
TOTAL	03	100%

Fonte: Questionário aplicado aos Gestores Escolares no período de 23/04/18.

Avaliando a jornada de trabalho, compreende-se o viés de que na faixa de 66,66% os gestores trabalham dois horários, o que repercute em trajetórias e possivelmente a precarização do trabalho. Em que os mesmos têm que dividir-se com outros trabalhos.



**TABELA V:** Área de Atuação Profissional.

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
GESTOR	-----	-----
COORDENADOR	03	100%
<b>TOTAL</b>	03	100%

Fonte: Questionário aplicado aos Gestores Escolares no período de 23/04/18.

Sobre a área de atuação dos profissionais pesquisados, apresenta-se a função de coordenação escolar.

**TABELA VI:** Tempo de experiência na gestão escolar.

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
1 a 5 anos	02	33,33%
6 a 10 anos	01	33,34%
<b>TOTAL</b>	03	100%

Fonte: Questionário aplicado aos Gestores Escolares no período de 23/04/18.

Em relação ao tempo de experiência vivenciada quanto gestores, apresentam-se 33,33% com 1 a 5 anos de trabalho e entre a faixa de 6 a 10 anos de atuação, tornou-se apenas uma vez coordenador (a). Subentende-se que os cargos de gestores precisam ser ainda mais fortalecidos pelos profissionais atuantes na área e desenvolver o sentido da pesquisa na prática educativa.

### **Questionamentos propostos**

**TABELA VII:** Tipo de Gestão na Escola investigada.

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA	03	100%
GESTÃO COLEGIADA	-----	-----
<b>TOTAL</b>	03	100%

Os dados da tabela I enfatiza o tipo de Gestão desempenhada nas escolas pesquisadas, em que buscam adaptar-se aos novos cenários e aos territórios situados. Tais escolas fundamentam-se através da gestão democrático – participativo, cujo objetivo é aproximar e relacionar todos os

funcionários, pais, alunos e comunidade local para discutir os assuntos interno à escola e as temáticas sociais. Entende-se que estes procedimentos viabilizam o trabalho da gestão.

**TABELA VIII:** Desafios e soluções encontradas na Gestão Escolar investigada.

<b>Categorias</b>	<b>Desafio</b>	<b>Solução</b>
Gestão 1	Acompanhamento com a família e o perfil de alguns funcionários	A solução mais usada é com um bom dialogo
Gestão 2	Conscientizar os alunos do valor da escola e dos estudos	Conversa motivadora

Conforme a tabela II os desafios e possibilidades considerados pelos gestores escolares pesquisados, os desafios partem do restrito acompanhamento dos pais acerca da educação dos seus filhos e a relação dos gestores com os próprios funcionários, em que muitas vezes há um distanciamento e conseqüentemente, falta de diálogo. No entanto, para o andamento da gestão, é preciso que todos caminhem juntos. E veem como estratégia de solução o apoio, diálogo e a confiança.

**TABELA IX:** Participação da família na formação Ética e cidadã nesta escola.

<b>Categoria</b>	<b>Formação e família</b>
Gestão 1	Família tem papel importante na formação do aluno
Gestão 2	Sim, pois dá uma assistência devida aos filhos

Nesta perspectiva, os gestores entrevistados consideram que participação da família na formação dos atores sociais é importante para compreensão do processo educativo dos alunos e reflete na relação professor – aluno.

**TABELA X:** Integração Família- Escola no Trabalho Pedagógico.

<b>Categoria</b>	<b>Interação – família</b>
Gestão 1	Parte de algumas famílias se preocupa com o desenvolvimento da criança
Gestão 2	Fica muito a desejar mais que pode melhorar ainda

O maior desafio da educação consiste na defasagem da família no ambiente escolar, ou seja, há uma relação superficial entre a escola e a família. Entender o aluno é preciso entender o contexto familiar que vive, porém, é preciso a família ceder tempo e espaço para a escola.

**TABELA XI:** Práticas e procedimentos de Gestão Escolar para superação da indisciplina dos alunos.

Categorias	Indisciplina dos alunos
Gestão 1	Não há muita indisciplina e quando ocorre se resolve no dialogo
Gestão 2	Sempre orientando a criança a ter respeito pelo ambiente escolar

Tais gestores buscam superar indisciplina através do diálogo, o que é de suma importância, pois, o diálogo é a maneira viável do aluno entender suas ações, de modo que não possam reprender-se.

**TABELA XII:** Reuniões para análise de resultados das avaliações externas e melhorias do desempenho dos alunos.

<b>Categorias</b>	<b>Reunião</b>
Gestão 1	Por meio de registro e diagnósticos por ser infantil de 2 a 6 anos
Gestão 2	É trabalhado turma por turma com as planilhas em mãos fazendo a leitura

São abordagens que utilizam para analisar os avanços e regressões dos alunos, de modo que não se sintam pressionados ao serem avaliados.

**TABELA XIII:** Evolução da Educação no Município de Sobral.

Categorias	Evolução da educação no município
Gestão 1	Boa, por que vem com um grande avanço
Gestão 2	Boa

No que se refere à educação municipal, os dados mostram que a educação pública se tem evoluído, apesar de algumas deficiências e do desejável.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa de campo efetivada pela aplicação de um questionário junto aos gestores escolares possibilitou-nos a visualização e a relação existente entre teoria e prática no desenvolvimento pedagógico e da gestão escolar como mecanismo de formação do gestor e do educador em busca de novos elementos e perspectivas do saber visando direcionar suas ações para a formação dos educandos e da comunidade inserida, a partir de seus problemas e de suas soluções reais e diárias.

Neste trabalho, encontramos um universo com singularidades, aproximações e diferenças em que cada escola possui um jeito próprio de compreender a relevância da atuação da gestão no processo educativo, e assim, compartilham dos saberes da gestão e da docência na busca das relações afetivas e democrático-participativas desenvolvidas no ambiente escolar.

Vivenciar e compreender os processos que constituem a gestão escolar nos permitiu uma visão real dos desafios e da luta que envolve os gestores e a escola pela construção do trabalho pedagógico coletivo da melhoria do processo de ensino-aprendizagem, significativo e crítico.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Plano Nacional de Educação** - PNE/Ministério da Educação. Brasília, DF: INEP, 2014.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. 4. Ed.- Petrópolis, RJ:Vozes, 2011.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática escola e o direito à educação** – PUC – Minas Gerais.

LDBEN – **Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 58 p.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola** – Heloísa Luck / Petrópolis, RJ: ed. Vozes, 2017. Série Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **A evolução da gestão educacional a partir da mudança paradigmática**. Educação: caminhos e perspectivas. 1996.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Ed. Positivo 2009.

LIMA, Vagna Brito de. **Políticas públicas de trabalho docente no palco da gestão democrática: A experiência cearense**. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas e amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análises e interpretação de dados**. 7. ed. – 6. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

