

DESAFIOS E AS PERSPECTIVAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO DE UMA ESCOLA DE REFERÊNCIA EM ENSINO MÉDIO DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE - PE

Vitória Antônia Pires da Silva¹

Orientador (a): Dra. Fernanda da Costa Guimarães Carvalho²

RESUMO

A presente pesquisa tem caráter qualitativo e teve como principal objetivo analisar os desafios e as perspectivas da gestão democrática no cotidiano de uma Escola de Referência em Ensino Médio (EREM) da Região Metropolitana do Recife. Para tanto, foi realizada análise documental, observação, no cotidiano da escola e das salas de aula do Ensino Médio e entrevista com a gestora e vice gestora. Os principais referenciais teóricos foram Souza, (2009), Garay (2011), Luck (2000) e Aguiar, (2009). Nossa vontade era compreender como a gestão constituía, no dia a dia de suas ações político e pedagógica, uma gestão democrática. Após a análise dos dados coletados identificamos muitas dificuldades em vivenciar práticas democráticas no âmbito escolar, entretanto, constatamos ações participativas, dialógicas e democráticas na referida instituição e muita vontade de instituir relações de integração família escola.

Palavras-chave: Gestão escolar; Gestão democrática; Desafios e perspectivas.

ABSTRACT

The main objective of this qualitative research was to analyze the challenges and perspectives of democratic management in the daily life of a High School Reference School (EREM) in the Metropolitan Region of Recife. To this end, a documentary analysis was carried out, as well as observation of the daily life of the school and the secondary school classrooms and interviews with the head and deputy head. The main theoretical references were Souza (2009), Garay (2011), Luck (2000) and Aguiar (2009). Our aim was to understand how the management constituted democratic management in their day-to-day political and pedagogical actions. After analyzing the data collected, we identified many difficulties in experiencing democratic practices in the school environment, however, we did find participatory, dialogic and democratic actions in the school.

Keywords: School management; Democratic management; Challenges and prospects.

¹ Concluinte do curso de Pedagogia – Centro de Educação – UFPE. E-mail: vitória.aalves@ufpe.br

² Professora do departamento de política e gestão da educação (DPGE) – Centro de Educação – UFPE. E-mail: Fernanda.Carvalho@ufpe.br

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo geral verificar os desafios e as perspectivas da gestão democrática no cotidiano de uma escola de Referência em Ensino Médio em Pernambuco (EREM), localizada na Região Metropolitana do Recife. Nossa vontade era analisar como a EREM instituiu em seu dia a dia de trabalho os mecanismos que validam uma gestão democrática em uma escola pública. Destacamos que a principal razão para termos escolhido tal instituição foi a vontade da gestora, já anunciada nas primeiras visitas na escola, em vivenciar a gestão democrática, em propor a integração família escola. Essa perspectiva ficava evidenciada também nos documentos disponibilizados.

Acreditamos que a gestão democrática precisa ser pautada no princípio e método democrático, uma vez que “democracia é também uma ação educativa, no sentido da conformação de práticas coletivas na educação política dos sujeitos” (Souza, 2009, p. 126). Nesse sentido, uma gestão que atenda aos interesses da maioria da comunidade escolar precisa lutar contra a reprodução social e cultural e valorizar as vivências e particularidades de um local/ região e de grupos variados de pessoas. Assim, os mecanismos democráticos que atuam pela regra da maioria “representam a essência da democracia, afinal, se os indivíduos que compõem essas instituições não pautarem suas ações pelo diálogo e pela alteridade, pouco restará de democrático nessas ações coletivas” (Souza, 2009, p. 125).

Segundo Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. No tocante à gestão escolar, Luck (2000) destaca que ela deve ser para os alunos, um meio motivador de desenvolvimento de competências e habilidades e deve estar voltada para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos.

Destacamos que embora a temática esteja presente no campo acadêmico através de diversas discussões enfatizando a superação de um estilo de administração escolar fundamentada na administração empresarial, temos ainda que reconhecer os desafios na construção da gestão escolar democrática nas instituições públicas brasileiras.

A democracia é um princípio expresso na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), o que denota a importância social da temática. Sabemos que a escola é um dos espaços sociais de aprimoramento das relações interpessoais, um espaço de construção de conhecimentos. Aguiar, (2009, p.25) destaca que “é na escola que todas as questões ganham

concretude, propiciando a formação de pessoas tendo uma relevante função social”. Nesse sentido salientamos a importância de compreender cada vez mais acerca das dificuldades encontradas na hora de propor no cotidiano da escola, no cotidiano da sala de aula, práticas pedagógicas democráticas. Assim, optamos pela já referida EREM para realizar a pesquisa acreditando que a escola estava vivenciando em seu cotidiano de trabalho, mecanismos democráticos e dialógicos e explicitar em seus documentos a vontade política e pedagógica de vivenciar a gestão democrática.

Nesse sentido nosso objetivo era de analisar os desafios e as perspectivas da gestão democrática naquela instituição. Era conhecer as possíveis formas de instituir uma gestão democrática em uma EREM. A gestão democrática pode ser um caminho que possibilite o fortalecimento de uma educação igualitária. Nesse sentido, apesar das dificuldades presentes durante o percurso, observamos durante a coleta de dados muitos esforços direcionados à superação dos desafios encontrados. O presente trabalho mostra a relevância da gestão democrática escolar na garantia, não somente da permanência dos alunos na escola, na sala de aula, como também na promoção do sucesso do aprendizado desses discentes e a interação família escola.

A seguir apresentaremos nossa fundamentação teórica a partir de dois subtítulos: o primeiro refere-se à Conceituação de gestão escolar e gestão democrática; o segundo, abordaremos alguns autores que discutem a relevância dos mecanismos democráticos que podem ser vivenciados no cotidiano de uma instituição de ensino.

Por fim, apresentaremos nossa metodologia o nosso público-alvo. Em seguida apresentaremos a análise dos dados coletados e as nossas considerações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. CONCEITUANDO GESTÃO ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA

De acordo com Luck (2009), a gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social e que de forma geral, engloba o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora

da escola. Ou seja, o foco da gestão escolar é a relação que é desenvolvida dentro dos limites da escola e do seu entorno comunitário.

Nesse sentido, Souza (2017), explica que existem algumas teorias em relação à gestão escolar, sendo elas pautadas em uma perspectiva clássica ou crítica. A perspectiva clássica entende a gestão escolar como possuidora, predominantemente, de uma face técnica, necessitando de compreensão e domínio da área apenas de administração. Enquanto a perspectiva crítica possui uma preocupação de política pedagógica, isto é, de pontuar as críticas aos modelos de administração que chegavam às escolas desconhecendo as próprias escolas, desconhecendo o fazer pedagógico e as razões que deveriam movê-los. Diante disso, Souza (2017) conclui que “encontramos experiências alargadas de horizontalidade e democratização na gestão escolar, com a plena separação entre diretor e gestão, como também ainda é comum[...] vemos a gestão subsumida ao diretor, confundindo-se pessoa e processo” (Souza, 2017, p.15 apud Souza, 2006), ou seja, diante da dinâmica escolar é possível perceber ambas as linhas de pensamentos sendo postas em prática.

Libâneo (2012) divide em linhas extremas duas concepções dessa gestão, a concepção técnico científica (ou científico-racional) e a sociocrítica. A primeira é centralizada na figura de uma pessoa e as decisões são de cima para baixo sem a participação de outros personagens, “a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada” (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012). São os autores quem ainda complementam informando que tal modelo de gestão é ainda utilizado nas escolas, mesmo tendo outros modelos alternativos. Vejamos o que dizem os autores: “Este é o modelo mais comum de organização escolar que encontramos na realidade educacional brasileira, embora já existam experiências bem-sucedidas de adoção de modelos alternativos, em uma perspectiva progressista”

Na concepção sociocrítica, o sistema de organização escolar é visto como agregador, diferentemente do modelo anterior, a organização escolar não é objetiva, um elemento neutro a ser observado, mas uma construção social realizada pelos personagens que outrora não tinham sua presença validada ao ponto de serem protagonistas de ações coletivas. Dessa forma, tira-se a centralização e dá-se lugar a descentralização no âmbito escolar.

Nesse sentido, os autores apesar de utilizarem nomenclaturas distintas, a lógica seguida nos processos é o mesmo. No entanto, ainda complementando a concepção

sociocrítica, os referidos autores a divide em quatro estilos de gestão: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrático participativa.

O primeiro estilo é baseado na hierarquia de cargos e funções e voltada para a racionalização do trabalho. Já o segundo é baseado na responsabilidade coletiva e tende a recusar o exercício de autoridade. O terceiro estilo é voltado para análise dos processos e significados subjetivos, as intenções e interações das pessoas. No quarto e último estilo, os objetivos a serem alcançados devem ser coletivos e ter a participação como principal mecanismo na tomada de decisão e por conseguinte, a responsabilidade das decisões é tida como coletiva.

A Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) em seu art. 206º Inciso IV menciona a gestão democrática como um dos princípios basilares na ministração do ensino brasileiro. Tal qual a CF/88, a LDB/96 (Brasil, 1996) também traz em seu art. 3º Inciso VIII, a "gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal", com o intuito de formar pessoas críticas e participativas socialmente.

Nesse sentido falaremos mais especificamente da gestão democrática nas escola públicas. É visto que a gestão democrática tem sido bastante discutida. Autores como Luck (2009), Libâneo (2012) e Souza (2017) nos possibilitam nessa pesquisa um direcionamento melhor a propósito da gestão democrática. O Artigo 206 da CF/88, em seu inciso VI, institui a gestão democrática do ensino na escola na forma da lei. A propósito da gestão democrática, Paro (1988) salienta que "cada vez mais se afirma a participação da comunidade (especialmente dos pais) junto às instituições de ensino" (p. 79). Contudo, tal participação não deve se restringir apenas a um instrumento de controle democrático, mas sim configurar-se enquanto uma necessidade do próprio empreendimento pedagógico.

Isto significa resgatar o papel da escola como lugar de reflexão, de ação e de reinvenção. Brandão (2002, (p. 12) nos atenta para a importância de o educador refletir sobre o processo educacional, sobre as práticas pedagógicas, assim como sobre a política e sobre a gestão escolar. Salientamos que a participação de todos os sujeitos é uma condição essencial para a elaboração do projeto político-pedagógico da escola. O referido autor continua seu pensamento afirmando que "participar é uma forma de superar as condições de dominação: quanto maior o nível de participação, maior o êxito do trabalho".

De acordo com Basto (2000, p. 20), “a gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e sobre a escola pública”. E acrescenta ainda: “a gestão democrática é incluída no rol das práticas sociais que podem contribuir para a consciência democrática e para a participação popular” Nesse sentido, compreendemos a gestão compartilhada e participativa enquanto um instrumento significativo para a garantia do direito à educação pública e de qualidade. Ainda segundo Basto (idem), a gestão democrática escolar no Brasil, reivindicada pelos movimentos sociais durante o período da ditadura militar, tornou-se um dos princípios da educação na CF/88, a ser aplicada ao ensino de administração pública. Em relação a essa questão, o autor nos informa que e dos conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições para aquisição e manutenção de equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação (BASTO, 2000, p. 8).

Destacamos, então, que a escola pode oportunizar a construção das competências necessárias para se enfrentar uma desigualdade social. Garrido (2015, p. 23) destaca que:

O calendário da escola precisa garantir anualmente (semestralmente, bimestralmente, meses, dias) oportunidades para que os professores se encontrem, analisem, problematizem, façam trocas, enfim reflitam na e sobre a ação, caracterizando, assim, a formação continuada na rotina escolar

A autora salienta a relevância de trabalhos na rotina escolar que aprimorem a participação crítica na escola e na sociedade. Para Garrido, 2015, p. 16), a estrutura da gestão escolar pode “facilitar ou dificultar a implementação do Projeto de Formação Continuada”. Os desafios na formação do professor reflexivo certamente são constantes, mas podemos, a partir de ações interativas e participativas, construir, cotidianamente, um trabalho que nos possibilite vivenciar investidas mais significativas, principalmente no que se refere à construção da qualidade do ensino. Essas novas competências impelem o educador a conhecer ainda mais o cotidiano escolar e a valorizar e incentivar o intercâmbio de experiências, a comunicação e a inovação.

Conforme Garcia (2000, p. 72), "a escola tem a função de fortalecer as competências que vão além do ensinar". Assim, é importante a criação de canais institucionais capazes de viabilizar essa troca de experiências escolares. É importante salientar que a gestão democrática pode constituir um caminho real na melhoria da qualidade do ensino se ela for concebida, em profundidade, como um mecanismo capaz de alterar práticas pedagógicas, de fortalecer a formação permanente dos professores em serviço, bem como de promover o exercício crítico da cidadania entre todos os que integram a comunidade escolar.

2.2. Mecanismos democráticos e o cotidiano escolar

Sabemos que nos anos de 1980 houve um movimento pela redemocratização do Brasil indo em contraposição ao regime autoritário de outrora, seu intuito era a criação de mecanismos de democratização a fim de possibilitar a participação da sociedade no âmbito da educação, na definição de políticas, na administração e no planejamento educacional.

Nesse sentido salientamos a utilização de instrumentos que possibilitem o exercício de uma gestão democrática, Destacamos os que foram firmados para a Educação pública a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. A Lei 9394 de 1996 que propõe a participação da família na escola e a criação de ações dialógicas e participativas no espaço escolar. É oportuno compreender que existem diferentes mecanismos que possibilitam a efetivação da democracia no âmbito escolar, no entanto específico, me deterei, a seguir ao conselho escolar, à formulação do projeto político pedagógico e a participação da família.

Os Conselhos Escolares podem ser definidos como órgãos normativos, consultivos e deliberativos, com dinâmica de participação, de abertura e de diálogo. Eles propiciam a participação integrada e a colaboração mútua entre os membros da escola e da sociedade, nos processos decisórios e projetos da unidade escolar. Nesse sentido, Moraes e Ruiz (2015, p.217) reforçam que:

Este instrumento democrático não pode estar para autenticar a voz da direção, como ocorre em grande parte das vezes, mas sim para construir a voz da pluralidade e paridade dos sujeitos sociais, pertencentes às escolas. Os participantes do conselho representam a comunidade escolar e local, atuando em confluência com a administração escolar e definindo meios para a tomada das decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas que venham condizer com as necessidades e as potencialidades da escola.

Ao que se refere aos sujeitos participantes do conselho escolar, a Lei N° 14.644/23 alterou a LDB/96 no intuito de prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares. Nesse sentido, acrescenta a LDB/96 um parágrafo para definir seus integrantes.

§ 1º O Conselho Escolar, órgão deliberativo, será composto do Diretor da Escola, membro nato, e de representantes das comunidades escolar e local, eleitos por seus pares nas seguintes categorias: I – professores, orientadores educacionais, supervisores e administradores escolares; II – demais servidores públicos que exerçam atividades administrativas na escola; III – estudantes; IV – pais ou responsáveis; V – membros da comunidade local.

Uma outra ação política pedagógica essencial para a gestão democrática na escola é a construção coletiva do planejamento, dos projetos. Concernente ao projeto político pedagógico, em seu sentido amplo, define o que a escola é e os caminhos que deverão ser traçados para alcance dos objetivos previamente definidos. Tem-se a singular função organizacional de definir e planejar o que a escola precisa fazer a partir do que se é possível construir. “Harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa.” (Veiga, 2001, p. 110 apud Ramos. Coracine, 2015). Ou seja, o PPP (Projeto Político Pedagógico) é o documento que dá vida à escola. Ademais, através dele, é possível fazer um resgate histórico da instituição, a sua missão, seus valores, o contexto que ela está inserida, as ações que serão desenvolvidas e os problemas que precisam ser resolvidos. Segundo Marques (2014) a elaboração desse planejamento precisa-se pensar no contexto de cada escola e planejar também segundo as suas características específicas para que com sua implementação ocorram mudanças políticas, pedagógicas e administrativas na realidade escolar com uma maior abertura e uma efetiva participação dos diferentes segmentos na definição e na construção dos rumos da escola.

Uma outra ação política pedagógica, prevista na LDB de 1996, e que pode fortalecer a gestão democrática é a presença e a participação da família na escola, de acordo com a legislação, tanto a família quanto a escola são responsáveis pela educação e apesar de desejarem o mesmo objetivo final, a formação integral do homem, apresentam papéis diferentes diante da dinâmica social, contudo ambas formam uma parceria promissora quando de fato efetivada. Pois a escola nunca educará sozinha, de modo que a responsabilidade educacional da família jamais cessará. Uma vez escolhida a escola, a relação com ela apenas

começa. É preciso diálogo entre escola, pais e filhos” (REIS, 2008, p. 6) por conseguinte, a família é considerada o primeiro local de agência educacional do ser humano e é responsável principalmente pela forma com que o sujeito se relaciona com o mundo e com os seus pares (OLIVEIRA, 2010). Dessa forma, percebe-se que cabe à família educar para que os sujeitos tenham uma moral e valores compatíveis com a cultura em que vivem.

Ademais, “a escola é a instituição que tem como função a socialização do saber sistematizado, ou seja, do conhecimento elaborado e da cultura erudita” (Oliveira, 2010, p. 101). Assim, enquanto cabe à família educar para a inclusão do indivíduo no mundo cultural, com suas regras morais e de convivência, cabe à escola contribuir para a aquisição do saber culturalmente organizado e das esferas distintas do conhecimento (Oliveira, 2010). É por meio da participação familiar também que se pode realizar um atendimento pedagógico e social mais individualizado, pois é no seio familiar que a criança estabelece as primeiras relações com os pares. Assim, muitas vezes é dentro do lar que dificuldades de aprendizagem e comportamentos atípicos são percebidos, além dos fatores externos que terminam por influenciar no processo de aprendizagem do estudante. Logo, quando a família não possui uma relação de participação ativa na vida dos seus filhos e na relação com o corpo escolar, muitos problemas não são solucionados e nem percebidos.

Logo, uma complementa a outra e quando unidas promovem o desenvolvimento integral do sujeito. Todavia, entre essa relação existe um outro participante cuja função é primordial para efetivar a participação da família na escola, a gestão escolar. Por isso, oportunizar essa participação é dar a família voz para participar de forma ativa não apenas na vida de seus filhos, mas na relação que o mesmo desenvolve com os outros, tendo em vista que a construção de uma base educacional efetiva se constrói na junção entre família e escola, pois além de tudo, ambas possuem uma importância em comum, a preparação dos estudantes como futuros cidadãos de uma sociedade.

Nesse sentido, a contribuição de Oliveira (2010) permite um ponto de partida para compreendermos a importância da relação entre a família e a escola, podendo posteriormente nos apoiarmos em outros autores.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, visto que “preocupa-se, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na

compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (Córdova, 2009, p.32 apud Fonseca, 2002, p. 32.). Os dados que buscamos analisar não são métricos uma vez que são pautados nas interações sociais e no contexto que estão inseridos ao contrário da perspectiva quantitativa. Os autores a pouco referidos salientam que: “é oportuno ser de natureza básica, pois tem como objetivo gerar novos conhecimentos, porém não terá aplicação prática visto que não são dirigidos a solucionar problemas específicos”.

Levando em consideração os objetivos que tínhamos no início da nossa pesquisa, optamos pela pesquisa exploratória tendo em vista que tal perspectiva objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa e torna possível a construção de hipóteses (Gil, 2007, apud Córdova, 2009). Dentro dessa perspectiva, adotamos a pesquisa de campo, definida por Silveira e Córdova (2009) como uma investigação que vai além da bibliográfica e/ou documental, visto que tivemos interesse em realizar coletas de dados na instituição de ensino junto às pessoas daquela instituição e assim ter a oportunidade de vislumbrar os eventos na prática e correlacionar com a teoria previamente estabelecida.

Além disso, é importante salientar que optamos pela pesquisa qualitativa etnográfica, a qual segundo Silveira e Córdova (2009) é responsável pelo estudo de um grupo ou povo. Nesse sentido, utilizamos a observação não participante uma vez que não tivemos a intenção de intervir no ambiente que foi pesquisado, somente acompanhamos o cotidiano da equipe de gestão, sem interferir nas rotinas pedagógicas vivenciadas. Nossa vontade era analisar os principais desafios e as perspectivas da gestão escolar democrática em uma Escola de Referência em Ensino Médio da Região Metropolitana do Recife - PE.

Para dar início à coleta de dados, analisamos o Projeto Político Pedagógico da EREM e em seguida iniciamos a observação no cotidiano de trabalho do gestor por dois meses no horário da manhã. Por fim, realizamos as entrevistas com a equipe gestora. Destacamos que foram elencadas perguntas previamente estruturadas (roteiro), no entanto, houve possibilidade de flexibilização em suas respostas.

Tendo em vista que o público-alvo foi uma EREM, torna-se importante caracterizar algumas especificações que possuem esses espaços. A Partir da aprovação da Lei Federal nº 13.005/2014, que dispõe sobre o Plano Nacional de Educação (PNE), e segundo os dados do Observatório do PNE, plataforma eletrônica que tem por objetivo monitorar os indicadores das metas do Plano Nacional da Educação que aproximadamente 94,5% de jovens, entre 14 e 17 anos, estavam na escola e 75,4% cursando o Ensino Médio. Do mesmo modo, o Plano

prevê na Meta 6 a oferta de Educação em Tempo Integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas. Entre os estados brasileiros, Pernambuco é o que contém o maior percentual de estudantes do ensino médio matriculados em instituições de ensino integral, cerca de 62,5%, segundo informações do Censo Escolar 2022 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep) (Brasil,2023).

Segundo a lei complementar nº 364, DE 30 DE JUNHO DE 2017 que altera a Lei Complementar nº 125/2008. O Programa de Educação Integral será implantado e desenvolvido, em regime integral ou semi-integral, nas Escolas de Referência em Ensino Fundamental, nas Escolas de Referência em Ensino Médio e nas Escolas Técnicas Estaduais, da Rede Pública Estadual de Ensino. Ainda segundo essa lei, em seu artigo 6º parágrafo único, tais escolas são consideradas de grande porte.

A jornada semi-integral, funcionava semanalmente com cinco turnos e dois contra turnos, com cinco horas/ aulas diárias, em cada turno, totalizando 35 horas/aula semanais, teve sua carga horária curricular anual reestruturada com a nova matriz curricular, implantada de acordo com a instrução normativa nº 01, de 28 de fevereiro de 2012 (SEE - PERNAMBUCO, 2012), estabeleceu uma ampliação da carga horária mínima obrigatória nessa etapa de ensino de 2.400 horas para 4.500 horas para as escolas de jornada integral e 4.000 horas para as de jornada semi-integral. (DUTRA,2014).

A escola em que a pesquisa foi realizada pertence à Rede Pública e Estadual de Ensino, sob jurisprudência da GRE Recife - Norte e da Secretaria Executiva de Educação Profissional. Funciona com Regime Semi-integral (manhã/tarde) e correção de fluxo através do Projeto Travessia Médio (noite) A escola atende cerca de 879 alunos e é considerada a maior escola do bairro que está inserida.

Na referida instituição encontram-se alunos matriculados na 1ª, 2ª e 3ª série do Ensino Médio no turno regular e na EJA (Educação de Jovens e Adultos) no turno da noite. Os sujeitos da pesquisa em questão são a gestora e vice gestora da EREM. A partir de visitas iniciais em algumas instituições de ensino, a escolha por essa EREM se deu devido a intenção que a gestora apresentou, no início dos nossos estudos, em desenvolver uma gestão democrática no âmbito escolar, a fim de intensificar, cada vez mais, a vivência de mecanismos democráticos no cotidianos de seu trabalho.

Referente ao processo de análise de dados, esta será dividida em duas sessões em que trataremos dos desafios do trabalho de um gestor escolar em uma EREM no Recife e em

seguida analisaremos os mecanismos que incidem em uma gestão escolar democrática. É importante salientar que os dados a seguir apresentados e analisados foram coletados a partir da análise documental (PPP, planos e projetos), de observações no cotidiano da EREM e por entrevistas e conversas informais com a equipe gestora.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS

Organizamos a análise de dados em duas sessões visando entender os desafios e as perspectivas da gestão democrática na escolar, no cotidiano de uma Escola de Referência em Ensino Médio na região metropolitana do Recife.

A primeira sessão refere-se aos desafios do trabalho de um gestor escolar em uma EREM no Recife cujo intuito é explicitar a perspectiva administrativa e pedagógica daquela instituição e em seguida trazer alguns desafios citados pelas entrevistadas a propósito da gestão democrática na EREM.

Na segunda sessão abordamos os Mecanismos que incidem em uma gestão democrática objetivando analisar as observações com relação a formação do Conselho Escolar e elucidar como acontecia a participação da família na escola. Por fim, buscamos trazer a percepção das entrevistadas sobre uma gestão democrática e a possibilidade de executar a participação de todos em uma EREM.

Em todos os tópicos, a apresentação e organização dos dados será feita a partir da análise documental, das observações e entrevistas. Destacamos que o documento analisado foi o Projeto Político Pedagógico na da escola (PPP), e as observações foram realizadas junto ao cotidiano de trabalho do gestor e vice gestora da EREM. Por fim, trataremos dos resultados das entrevistas semiestruturada, que foram concedidas pela gestora (que será Identificada pela letra “G”) e pela vice gestora (que será Identificada pelas letras “VG”)

4.1. PERSPECTIVAS E DESAFIOS DO TRABALHO DE UM GESTOR ESCOLAR EM UMA EREM NO RECIFE

Inicialmente é importante salientar que dentro de sua função administrativa, o gestor escolar tem a atribuição de conduzir a organização, o corpo funcional da escola, os discentes e articular os recursos financeiros próprios e/ou público da instituição. Recursos que devem ser aplicados de forma eficaz e transparente, prestando contas à comunidade escolar e ao sistema

educacional a qual a instituição está inserida, compartilhando dados e decisões de implementação de verbas. Para além do seu trabalho administrativo, é necessário ter uma atenção significativa ao trabalho pedagógico que deve ser exercido por ele, uma vez que “ao gestor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos” (LUCK, 2009, p. 115).

Para uma melhor compreensão sobre a proposta pedagógica, foi necessário fazer uma breve análise do projeto político pedagógico (PPP) da instituição. Nesse sentido, o documento explicita que a proposta é interdimensional pois objetiva proporcionar uma formação integral ao aluno. Ou seja, o ensino é ampliado para além da transmissão de conteúdos intelectuais, perpassando por valores que devem ser vivenciados na prática pedagógica de igualdade e democracia. Nesse contexto, “o educador é mais do que um simples transmissor ou aplicador de conhecimentos elaborados em outros contextos.” (PERNAMBUCO, 2010, p.13).

Durante o período em que estivemos acompanhando o cotidiano da gestora, foi possível observar a movimentação de alguns alunos envolvidos na organização de um projeto denominado “ Mulher negra no Brasil “ que é da área de Ciências humanas e suas Tecnologias, que tinha por objetivo propor uma reflexão acerca da mulher negra dentro da cultura, economia política e da história do Movimento Negro no Brasil. Em primeiro momento seria apresentado para os alunos e posteriormente para a comunidade em que a escola está inserida. Ações pedagógicas que contam com a participação dos discentes, foi denominado como protagonismo juvenil, pois compreende-se a atuação de adolescentes e jovens, através de uma participação construtiva. Sendo possível envolver-se com as questões da própria adolescência/juventude, assim como as questões sociais do mundo, da comunidade (RABELLO, 2009).

Ainda em relação à proposta pedagógica, a gestora (G) e a vice gestora (VG) respondem:

A nossa proposta pedagógica, a nossa construção pedagógica não é engessada. A escola funciona para atendê-los. Para formá-los pedagogicamente e torná-los pessoas melhores e aptas a fazer o que eles se dispõem a fazer Depois do médio. (..) Eu quero que ele saia questionando, entendendo minimamente, empoderado de buscar mais coisas (G)

Com isso, percebe-se que a gestora reafirma a intenção de formar os alunos socialmente, mesmo tendo a preocupação em desenvolver suas habilidades cognitivas, como bem aponta a vice – gestora, vejamos: “A nossa perspectiva é sempre de um crescimento em

relação aos estudantes. O estudante, ele vem do fundamental com um déficit bastante significativo de conhecimento. [...] nem sempre a gente consegue atingir a todos. ” (VG)

Nesse movimento, percebemos a ação coautora da gestão na formação dos alunos, além disso para o exercício e realização de quaisquer que sejam os planos elaborados é necessário a administração e planejamento de recursos que ele necessita.

Acerca do processo de execução da proposta pedagógica, a gestora acrescenta que “O planejamento pedagógico é feito a muitas mãos”. Ouvindo os professores, sentindo a demanda da nossa comunidade escolar, pois não temos uma receita de bolo. ” (G) essa autonomia na escuta do professor possibilita um novo olhar para o ensino democrático, construtivo, ético e contextualizado. Freire (2011) reconhece a importância do ato de escutar, explicita que esse processo de escuta é:

[...] a disponibilidade permanente por parte do sujeito que escuta para a abertura à fala do outro, ao gesto do outro, às diferenças do outro. Isso não quer dizer, evidentemente, que escutar exija de quem realmente escuta sua redução ao outro que fala. Isso não seria escuta, mas auto anulação. A verdadeira escuta não diminui em mim, em nada, a capacidade de exercer o direito de discordar, de me opor, de me posicionar. Pelo contrário, é escutando bem que me preparo para melhor me colocar ou melhor me situar do ponto de vista das ideias. Como sujeito que se dá ao discurso do outro, sem preconceitos, o bom escutador fala e diz de sua posição com desenvoltura. (FREIRE, 2011, p.117)

Em relação como se dá a prática dessa proposta, é válido pontuar sobre a importância de planejar as ações, pois conforme Luck (2009, p. 45) " Sem planejamento, que organize e dê sentido e unidade ao trabalho, as ações tendem a ser improvisadas, aleatórias, espontaneístas, imediatistas e notadamente orientadas pelo ensaio e erro, condições que tantos prejuízos causam à educação. Sem planejar, trabalhar-se, mas sem direção clara e sem consciência entre as ações"

No entanto, mesmo compreendendo que há um planejamento de ações, é possível que algumas situações fujam ou tentem fugir do esperado. Luck (2009) por mais bem delineado que seja, não consegue prever todas as condições e situações da dinâmica educacional, não deve ser considerado como uma camisa de força que tolha iniciativas necessárias para fazer face a situações não previstas e emergentes;

A respeito de algumas situações adversas vivenciadas dentro de uma escola em que urge a necessidade de uma intervenção, o PPP da instituição traz algumas orientações, conforme a Lei Federal 8.069/1990:

Medidas Sócio disciplinares (LEI FEDERAL Nº 8.069/1990).

Como medidas sócio disciplinares procedemos de várias formas dependendo da gravidade e recorrência da ação. Mas de forma geral as ações iniciam com uma advertência e anotação no Memorial da Escola, em caso de reincidência a família é convocada e se for o caso são atribuídas a atividade de palestras educacionais por parte do aluno notificado.

Durante as observações, houve um desentendimento entre alguns alunos no pátio do colégio. A sala da gestora é bem localizada no prédio e além de equipada com um monitor que dá acesso as câmeras de alguns corredores, possui uma janela que possibilita a visualização do espaço em que ocorreu a situação entre os discentes. Após a resolução do ocorrido e intervenção feita por ela, que a princípio não penalizou os envolvidos com advertência e não foi registrado no memorial da escola, ela primeiramente ouviu e questionou o motivo do ocorrido, em seguida os informou novamente da existência de regras disciplinares da instituição e lembrou a importância do respeito ao outro.

Constatamos a partir desse contexto junto aos alunos que há no trabalho da gestão escolar, uma vontade de compreender as situações de conflitos que as cercam. Verificamos nesse cenário alguns desafios enfrentados pelo gestor. A respeito disso, a gestora respondeu que:

Alguns profissionais precisam criar estratégias para fazer com os estudantes se interesse mais pelo conteúdo. Diversificando as práticas. Parece simples, mas não é simples. [...] eu acho que o meu desafio é esse, é convencer. Sensibilizar as pessoas para que essa prática seja mais diversificada e plural possível, pois sabemos que não há homogeneidade em uma sala de aula.

Entende-se a intenção da gestora em gerir os docentes no intuito que eles possam propiciar aos alunos uma melhor experiência com os conteúdos vivenciados e consigam compreender e contribuir com a resolução dos conflitos. Entendemos que ela reconhece que os discentes possuem estilos de aprendizagem diferentes e comportamentos distintos e que precisam ser ouvidos, compreendidos e acolhidos. Essas estratégias de ação são ferramentas que o sujeito desenvolve para lidar com diferentes situações de aprendizagem e comportamentais. Nesse sentido, a aprendizagem ocorre por meio dos sentidos visual, auditivo e tátil, podendo ainda haver alguns em que há a mistura equilibrada dos três estilos: visual, auditivo e cinestésico. No entanto, embora haja uma atenção voltada para isso, percebemos ainda no parágrafo citado que tal ideia não foi reconhecida para a maioria dos docentes da instituição e por isso urge a necessidade de reconsiderar algumas práticas e percepções sobre a aprendizagem no espaço escolar. Nesse sentido, vale reforçar o que nos

afirma Freire (1998, p. 52): “Saber que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”.

Outrossim, há outros fatores que são influenciadores nos desafios vivenciados na gestão escolar em uma EREM. Sobre eles, a gestora responde:

A parte administrativa eu percebo como bem pesadas. Eu presto por mês três contas: Monitoria, busca ativa e alimentação. Não são prestações simples. Como não são simples, me demandam tempo. Por isso, tem dias que me tranco nessa sala e as outras pessoas tomam conta da escola para que eu consiga concluir o que eu preciso fazer. É muita coisa. (..) as escolas não têm um contador, caso eu queira preciso pagar do meu bolso pois a escola não dispõe de recursos para isso. Quando assumimos a função de gestor subentende-se que iremos dar conta disso (G).

Já a vice gestora, proferiu a seguinte resposta:

A gente pensa sempre em fazer um trabalho de excelência, fazer com que a escola funcione de maneira eficiente e eficaz, manter tudo organizado. A gente procura manter tudo o que está relacionado à parte administrativa em pastas, deixando tudo muito de fácil acesso para que as coisas sejam na hora que precisar ser buscado.

Mediante ao exposto, é perceptível que a organização escolar se torna um dos desafios presentes no cotidiano de uma EREM, visto que possuem muitas demandas para além do pedagógico. E que tais solicitações influenciam no tempo em que a gestora possui para direcionar sua atenção a outras questões. Dada as atribuições exercidas pelo gestor, entende-se que ele conseguirá dar conta de tudo, pois teoricamente foi preparado para tal ofício. Pelo menos é o que se subentende através do decreto nº 55.509, de 11 de outubro de 2023 em seu art. 27. Que determina ao candidato designado para a função de gestor escolar a realização de um Curso de Gestão Escolar promovido pelo Programa de Formação de Gestor Escolar - PROGEPE, no prazo de até 180 (cento e oitenta) dias, a contar da data de sua designação. Atuando como um facilitador e promovendo a aquisição de alguns conhecimentos técnicos e práticos específicos para o exercício da função de um gestor escolar.

Nesse sentido, embora seja válido e importante a exigência legal de um curso de formação para gestores, ainda é perceptível a necessidade de atentar-se e inteirar-se de alguns assuntos que não são discutidos dentro do curso. Vejamos o que nos informa a Gestora da EREM, ao relatar, em situação de entrevista, um acontecimento que a levou à Receita Federal:

Ao chegar lá (Receita Federal) me deparei com 5 prestações federais que não foram declaradas no imposto, ou seja, se eu não tivesse ido à escola não iria receber recurso, a gestão que me antecedeu não sabia pois não foi orientado.

Eu fui porque meu pai tinha uma microempresa e lá eu fiz isso para ele, eu já tinha uma experiência. São detalhes que fazem toda a diferença (G).

Mediante ao exposto, é perceptível que há algumas lacunas que precisam ser preenchidas na formação dos novos gestores, tais orientações são extremamente necessárias visto que serão executadas na rotina do trabalho administrativo do gestor. Na fala da entrevistada, nota-se que sua experiência viabilizou a compreensão de algumas obrigações financeiras que existem dentro de uma instituição. No entanto, vale ressaltar que tal noção adveio de um aprendizado pessoal e não do curso de formação para gestores.

4.2. MECANISMOS QUE INCIDEM EM UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Mediante algumas conversas com a equipe gestora, foi mencionado por elas, a existência de alguns instrumentos democráticos na escola, no entanto, mediante análise do projeto político pedagógico da escola lócus dessa pesquisa, não foi percebido concretamente, os mecanismos democráticos a saber: conselho escolar e a participação da família. Compreendemos que há outros mecanismos que possuem sua significância, a exemplo o grêmio escolar, assembleias de aula etc., todavia estes também não possuem citação no PPP da EREM mencionada.

Dito isso, nos deteremos nos dados concebidos através da observação e das entrevistas realizadas no período em que estivemos na escola. Com relação a observação junto ao conselho escolar, percebemos que não houve reuniões. Constatamos também a ausência de comentário a respeito de articulações entre professores, estudantes, gestão e comunidade. É importante mencionar que o período que ficamos na instituição foi após o Enem, no mês de novembro e início de dezembro. Tal informação é importante pois pode ter influenciado na dinamização do cotidiano escolar visto que são meses para a finalização do ano letivo. A gestora (G) e a vice gestora (VG) informaram a composição do conselho escolar da instituição e o período em que acontecem as reuniões:

Formado por pais e por estudantes. Por terceirizados da escola, por professores, pela gestão, a gente se reúne periodicamente, esse ano já realizamos 5 encontros (G).

Formado pela gestão, representação dos professores, representação dos estudantes e representação das famílias. Pelo menos uma vez a cada ano ou diante da necessidade que a gente tenha (VG).

Observa-se que a estruturação do conselho contribui significativamente para a participação dos pares, o que pode contribuir para a descentralização do poder de decisão, que deixaria de estar centrado na figura do diretor escolar, passando para as mãos do coletivo (Morais; Ruiz, 2015). Para além disso, é importante nos atentarmos que há uma diferença em relação ao quantitativo de reuniões do conselho escolar, conforme fala das participantes, Vejamos: a gestora faz referência a reuniões periódicas e que em 2023 já haviam realizado 5 encontros, enquanto a vice gestora informa, em situação de entrevista que as reuniões acontecem ao menos uma vez por ano ou a partir da necessidade da escola. Tal detalhe é importante pois é sabido da relevância que esse espaço possui para propiciar a participação da comunidade escolar de forma efetiva e integral.

O conselho escolar é um espaço de deliberação de questões diversificadas na escola, conforme destaca Werle (2003, p.46).

(...) os Conselhos Escolares apresentam-se como um espaço de participação efetiva e democrática da comunidade escolar e um elemento importante e indispensável de gestão; como um órgão administrativo da escola, é constituído por representantes de segmentos da comunidade escolar – pais, alunos, professores e funcionários –, e desempenha funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras relacionadas às questões pedagógicas, administrativas e financeiras

A contribuição de Werle (2003). Nos permite ampliar nosso campo de visão acerca do conselho escolar, compreendendo que ele não deve desempenhar somente a função consultiva dentro da instituição de ensino e mais uma vez destaca sua importância dentro do âmbito escolar. No entanto, a respeito de sua atuação e pautas discutidas nas reuniões do Conselho na escola, elas responderam:

Geralmente a gente reúne para deliberar recursos financeiros. Às vezes, quando tem algum problema de indisciplina grave, a gente se reunia. Por causa da quantidade de meninos que estavam chegando para a escola em marginalidade, nós precisávamos nos comunicar e conversar e ver como é que a gente iria resolver isso (G).

A gente reúne o conselho escolar para que a gente possa executar essa verba e fazer as compras necessárias ou os serviços necessários para que isso aconteça (VG).

A partir da fala das entrevistadas é possível perceber que a visão do conselho é ainda restrita à destinação de recursos financeiros e que às vezes é utilizado para discussão do comportamento disciplinar de alguns estudantes.

Acerca da participação da família no âmbito escolar, observamos a movimentação de alguns familiares na instituição, geralmente motivados por alguma demanda documental ou em busca de vagas. Para melhor compreender se a presença dos responsáveis pelos alunos era habitual, perguntamos a gestão como se dava a participação da família na EREM:

Eu avalio bem porque vem mais de 50% para as reuniões. Já houve épocas que não vinha quase ninguém. A gente coloca uma sala para orientação. Quem quiser receber alguma orientação, tirar alguma dúvida com a gestão, a gente fica lá e as salas itinerantes, para as pessoas saírem conversando com os professores (G).

A Partir do exposto, é possível inferir com base em Silva (2010, p. 29) que “as famílias (...) ainda não participam do ambiente escolar de uma forma consciente e tomando posse de um espaço social que é seu”. Assim, percebe-se que apenas uma boa comunicação entre as partes envolvidas no processo, não é suficiente. Dessa maneira, a promoção de reuniões e conversas com os pais não tem se mostrado suficiente para proporcionar uma efetiva participação, levando-nos a refletir de fato que “os parâmetros para essa relação não devem se basear, apenas, na função de orientar os pais sobre como ensinar seus filhos” (Oliveira, 2010, p. 107 apud Silva, 2010, p.30).

Por fim, indagamos a gestão da escola a propósito da percepção das entrevistadas acerca dos trabalhos participativos e democráticos no cotidiano de trabalho na escola e se de fato é possível vivenciar tal perspectiva dentro do ambiente escolar. Nesse sentido, a gestora respondeu que

A gestão democrática, tem que ouvir os diferentes, decisões que sejam construídas na diversidade e que consigam atender a todos ou pelo menos a maioria. Porém, nem todas as decisões a gente consegue fazer dessa forma, por causa do tempo. (..) É possível, mas nem sempre é uma gestão 100% democrática, porque tem algumas ações que você vai tomar que precisa de uma decisão em tempo curto e não vai dar tempo você convocar o colegiado” (G).

Logo, constatamos que há uma dinamização democrática significativa no cotidiano escolar. Contudo mesmo possuindo o intuito de gerir de forma participativa as ações no cotidiano da EREM, em algumas situações a gestora faz a opção pelas ações centralizadas.

Nesse sentido enfatizamos a relevância das práticas dialógica para a construção do conhecimento no espaço escolar.

A ação dialógica depende da percepção de cada um como pensante, atitude essa que Freire (1990, p.24) chama de conscientização. O autor a pouco referido nos alerta a propósito dos perigos em tentar inibir tal processo ao afirmar que: “nomear o mundo, transforma a realidade”. Assim a escola que promove um ensino autoritário e excludente erra duplamente: primeiro porque produz o fracasso entre os alunos; segundo, porque contribui com a evasão escolar. A identidade dos educandos e dos professores, as práticas pedagógicas e os conteúdos curriculares devem ser compreendidos como partes representativas de um conjunto de interesses subjacentes, que estruturam o modo pelo qual determinadas relações sociais se fortalecem ou são transformadas e/ou substituídas.

Podemos, portanto, compreender que a tarefa fundamental do processo de ensino não pode ser apenas o ato de conhecer, como também o de construir a consciência crítica, pois, segundo Freire (1990): “A linguagem nos dá o poder de recordar significados, e, desse modo, podemos não só interpretar – uma aptidão animal – como interpretar nossas interpretações e interpretar os fenômenos sociais” (p.15). Nesse sentido, o conceito de educação freireana é compreender a educação como uma ferramenta para a cidadania para a construção da sociedade democrática, participativa, principalmente, se compreendermos a cidadania como uma interação do indivíduo com a realidade, com a comunidade e com as instituições.

Afinal, ser cidadão é ter direito à vida, à liberdade, à propriedade e à igualdade perante a lei é, em resumo, ter direitos civis. É, também, participar do destino da sociedade, votar e ser votado, ter direitos políticos. Para Pinsky (2003, p.212): “os direitos civis e políticos não asseguram a democracia sem os direitos sociais, aqueles que garantem a participação do indivíduo na riqueza coletiva: o direito à educação, ao trabalho, ao salário justo, à saúde, a uma velhice tranquila”. O referido autor termina por afirmar que exercer a cidadania plena é ter direitos civis, políticos e sociais

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deste modo, esse trabalho buscou verificar os desafios e perspectivas da gestão escolar no cotidiano de uma Escola de Referência em Ensino Médio na Região Metropolitana do Recife. Para isso, teve o intuito de compreender como acontecia a gestão escolar em uma EREM da cidade do Recife. Em relação aos desafios e perspectivas, foi possível compreender

que a gestão da EREM possui uma preocupação em formar os alunos de forma integral e para isso utiliza algumas estratégias para inseri-los em ações pedagógicas para além da sala de aula e que de algum modo envolvem a comunidade em que a escola está localizada nesse processo de construção do conhecimento. Para além disso, a participação dos professores na elaboração do planeamento pedagógico da escola e a flexibilidade que ele apresenta merecem nossos destaques por ser um trabalho relevante para construção da gestão democrática.

Ademais, acerca dos desafios, encontramos a dificuldade em romper com a perspectiva de um ensino alinhado a pedagogia clássica, conservadora nas práticas escolares por parte de alguns docentes presentes na instituição. Também percebemos que o quantitativo de demandas administrativas, somadas a lacunas de orientações pedagógicas, contribuem para alguns impasses na rotina do gestor escolar.

Sobre o trabalho do gestor, percebemos as múltiplas atribuições em que estão relacionadas a sua função e o quanto uma política de formação permanente poderia oportunizar o apoio teórico e prático necessário para o fortalecimento da gestão democrática daquela EREM.

Também foi percebido que mesmo com um curso de formação de gestor promovido pelo governo do Estado de Pernambuco, há algumas lacunas que precisam ser preenchidas para o melhor exercício da função. A respeito da gestão democrática, percebemos que a sua execução, na instituição pesquisada, ainda não é integral, tendo dificuldade, em algumas situações, em discernir a propósito dos melhores encaminhamentos: se tomar decisões centralizadas ou fazer a consulta a comunidade escolar.

Por fim, por meio dos dados coletados, os resultados mostram que, existem indícios de uma gestão com intenções democráticas mesmo que em algumas situações esse princípio não esteja em evidência. Nesse sentido, essa pesquisa possibilitou caracterizar os desafios dentre muitos encontrados no exercício da função de um gestor escolar e ampliou o campo de visão acerca das práticas democráticas de uma gestão dentro de uma Escola de Referência em Ensino Médio (EREM) da região metropolitana do Recife.

Diante disso, salientamos que embora a gestão escolar democrática possua uma grande relevância para os trabalhos acadêmicos, é oportuno que se amplie as pesquisas acerca das práticas democráticas no âmbito escolar uma vez que fica evidenciado a partir da análise dos dados coletados nessa pesquisa, a fragilidade em propor os mecanismos democráticos no cotidiano da escola, da sala de aula. Constatamos nesta pesquisa, a baixa intensidade da gestão democrática e muitas dificuldades em organizar os trabalhos colegiados, democráticos, participativos em seu cotidiano.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil-1988, Brasília, DF, 1988.

BRASIL. Lei n.13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF., 26 jun 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm

FREIRE, P. **Leitura do Mundo, Leitura da Palavra**. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1990

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira e TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10ª. Ed., São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, h. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In: Em Aberto, nº 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun de 2000, p. 11-34).

MARQUES, Vanessa da Silva. **A GESTÃO ESCOLAR E AS CONTRIBUIÇÕES DOS LAÇOS AFETIVOS**. In: MARQUES, Vanessa da Silva. **A GESTÃO ESCOLAR E AS CONTRIBUIÇÕES DOS LAÇOS AFETIVOS**. Orientador: dra ines marques

OLIVEIRA, Claisy Maria Marinho-Araújo, Cynthia Bisinoto Evangelista de. **A relação família-escola: intersecções e desafios**. Estudos de psicologia - Campinas. Janeiro - março, 2010.

PERNAMBUCO, (ESTADO). **Proposta Curricular para o Ensino Médio Integral**. Recife: Secretaria de Educação de Pernambuco, 2010.

PERNAMBUCO. Decreto nº 55.509/2023, de 11 de outubro de 2023. Regulamenta os critérios e procedimentos para realização do processo de seleção para a função de gestor escolar das unidades escolares estaduais. Publicação feita no DOE - Poder Executivo, 12 out.

2023. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=74497>. Acesso em: 9 jan. 2024.

PINSKY, B. C. **História da cidadania**. São Paulo: Contexto, 2003.

RABELLO, Maria Eleonora D. Lemos. **O que é protagonismo juvenil?** Pesquisa e Ação. Rio de Janeiro: CRIA –Centro de Referência Integral de Adolescente, Pelourinho, 2009. Disponível em: https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/52863/mod_resource/content/2/Protagonismo%20juvenil.pdf. Acesso em: 27 Jan. 2024.

SOUZA, A. R. **As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras**. Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa, v. 2, p. 1-19, 2017.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos Escolares: implicações na gestão da Escola Básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

