

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR: Apontamentos em duas escolas municipais do Recife.

Marluce Cavalcanti de Lima Neta¹

Melanie Laura Mariano da Penha Silva²

RESUMO

Considerando que a comunidade escolar é um importante mecanismo da gestão democrática, este trabalho objetiva investigar a participação da comunidade escolar em duas escolas da rede municipal de Recife. Este estudo é de abordagem qualitativa e utiliza como técnica a entrevista semi estruturada (Minayo, 2002) realizada com gestores escolares e com outros representantes de segmentos da comunidade escolar (pais, professores, funcionários, comunidade local). A análise dos achados foi realizada a partir da análise de conteúdo (Bardin, 2011). Dentre os principais resultados estão: a necessidade de a gestão escolar planejar as formas de participação da comunidade escolar, a falta de tempo e interesse como fatores que continuam interferindo na participação tanto de pais quanto de professores, a estabilidade profissional como componente da participação qualitativa, por fim a necessidade de refletir sobre a influência do sistema político-econômico-social neoliberal sobre a gestão democrática e participativa adiando a aprendizagem da democracia participativa e da cidadania por meio da escola pública.

Palavras-chave: gestão democrática; comunidade escolar; neoliberalismo; participação.

1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática é a base para a organização da educação brasileira, sendo definida como princípio da educação nacional tanto na Constituição Federal, como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) - Lei nº 9.394/1996. Esse modelo de gestão se baseia na condução do trabalho pedagógico de forma participativa,

¹ Concluinte do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: marlucecavalcanti321@hotmail.com

² Professora Doutora do Departamento de Políticas e Gestão da Educação da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: melanie.mariano@ufpe.br

transparente e democrática, com a participação de todos os envolvidos, priorizando o diálogo e a corresponsabilidade na tomada de decisões.

Tal gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional (Luck, 2013, p.22)

O interesse em pesquisar o tema surgiu das vivências escolares e experiências ao longo do curso de pedagogia nos contatos com a temática da gestão democrática, sempre houve a vontade de discutir sobre a comunidade escolar, sua importância e quais as possíveis formas em que pode ocorrer a participação dela na escola. Afinal, numa perspectiva de gestão democrática é preciso haver o compartilhamento de ações para que a qualidade da educação não seja responsabilidade exclusiva dos profissionais da escola, mas sim reflita um esforço coletivo que demanda o envolvimento de todos os atores da comunidade escolar. A participação da comunidade escolar, pode tornar a escola pública mais democrática, plural e representativa das necessidades da população.

Em breve levantamento de literatura realizado em bases de dados como o Scielo.com e o ATTENA - repositório da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), considerando um recorte temporal de dez anos (2015-2025) e utilizando as palavras-chave “comunidade escolar”, “gestão democrática participativa” e “participação”, encontraram-se alguns estudos ou pesquisas cuja discussão é aderente a deste trabalho no que diz respeito principalmente à gestão democrática e participativa. Observe-se na tabela abaixo:

TÍTULO DO TRABALHO	ANO	AUTORES	LOCAL	TIPO
Conselhos escolares: instrumentos de ação da gestão escolar democrática na rede municipal de ensino do Recife.	2024	Demóstenes Soares da Silva. Thamyris Mariana Camarote Mandú.	ATTENA	TCC
Desafios e perspectivas da gestão escolar democrática e participativa: um estudo	2024	Eduarda Beatriz Barbosa Peixoto. Thayane Alecsandra	ATTENA	TCC

comparativo de duas escolas públicas na região metropolitana do Recife.		Alves. Henrique Da Silva. Fernanda Da Costa Guimaráes Carvalho.		
Gestão Escolar e a participação da família na escola	2024	Rafaela Maria da Silva.	ATTENA	TCC
Gestão democrática e os desafios da Integração família e escola	2023	Wilton José De Souza.	ATTENA	TCC

Destacam-se os trabalhos acima e percebe-se que eles abordam a gestão democrática e participativa e as relações com a comunidade escolar em menor ou maior medida, mas nem todos explicitamente abordam a participação da comunidade escolar como foco. Principalmente no caso dos trabalhos que abordam a participação da família que não fazem relação direta com a família como sendo um ator da comunidade escolar. Ou seja, embora a comunidade escolar seja mencionada, sua participação nem sempre é problematizada de forma direcionada nos trabalhos.

Conclui-se que a comunidade embora mencionada em trabalhos sobre gestão democrática e participativa, ainda carece de ser o foco, portanto considerando os resultados do Scielo e do Attena a percepção é de que o recorte sobre a participação da comunidade escolar pode ser mais concentrado e focalizado. Resgatando e fortalecendo o próprio conceito de comunidade escolar. Portanto, o presente trabalho tem como diferencial a investida na comunidade escolar como foco conceitual e investigativo.

A participação dessa comunidade é assunto relevante para pesquisa e debate, pois a partir da participação efetiva dos representantes de cada grupo na gestão escolar cria-se uma oportunidade de aprendizagem democrática em que os sujeitos inseridos podem compreender a escola de forma integral, não só pelos conteúdos e processos de ensino aprendizagem, mas participando da discussão sobre os seus aspectos sociais, pedagógicos, econômicos e culturais. Além disso, a própria percepção do fazer democrático, como foco na participação da comunidade escolar, permite que os sujeitos se percebam atuando em coletivo, fortalece a dimensão subjetiva do poder da atuação em coletivo, a participação em coletivo via comunidade escolar torna-se ato pedagógico que

pode auxiliar os sujeitos a compreenderem as formas de participação e o funcionamento da própria democracia. Uma vez que: “A democracia é um regime político e uma prática de governo, mas também um ritual diário que precisamos praticar em família e no trabalho, na casa, na rua, no mundo virtual.” (TIBURI, 2016, p. 70) Cabe ainda lembrar que a participação da comunidade escolar e a construção de uma escola democrática pode fazer com que os sujeitos desenvolvam sentimento de pertencimento àquela comunidade escolar.

Em última análise, este trabalho aborda ainda a ideia de que o enfraquecimento da noção de comunidade escolar é reflexo do fortalecimento dos discursos neoliberais que focam em aspectos como competição e individualismo, em detrimento de aspectos como vida em comunidade, participação popular e conseqüentemente no campo da gestão escolar democrática, participação da comunidade escolar nos rumos da escola pública.

O neoliberalismo promove uma visão de mundo na qual a concorrência e o individualismo são exaltados, enquanto a solidariedade e a ação coletiva são desincentivadas, resultando na responsabilização individual por problemas estruturais. (DARDOT; LAVAL, 2016, p.23)

Considerando tudo isto, propõem-se um estudo de caso comparativo entre uma escola na qual a comunidade participa ativamente e uma outra em que não há uma participação efetiva da comunidade escolar. Por meio deste trabalho espera-se como objetivo geral: investigar a participação da comunidade escolar em duas escolas da rede municipal de Recife. E como objetivos específicos: A) Analisar os modos de participação ou de não participação considerando a cultura de cada unidade escolar e; B) discutir como a participação ou a não participação impacta a gestão escolar em face do seu relacionamento com a comunidade escolar.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: Além da introdução, na seção de discussão teórica aborda-se a virada de paradigmas da administração escolar clássica à gestão democrática, em seguida, pontua-se sobre a comunidade escolar, quem são seus sujeitos e como ocorreria a participação, por fim há um diálogo sobre a participação popular e sua importância como ato pedagógico na defesa da democracia em tempos neoliberais em que a noção de coletividade e de participação em comunidade se enfraqueceu, para tanto nos baseamos nas contribuições de autores como o Luck (2013); Paro (1997, 2009); Nunes (1999); Gadotti (2014), Harvey (2005), Teixeira (2010) e

Dardot e Laval (2016). Na seção seguinte, detalhamos a metodologia adotada, delineando os procedimentos e as técnicas utilizadas para a condução da pesquisa. Na seção de discussão dos achados da pesquisa, os resultados obtidos são debatidos. Por fim, na última seção constarão as considerações finais, informando os principais entendimentos construídos e possíveis implicações para as pesquisas sobre este recorte da participação da comunidade escolar na gestão democrática da escola pública.

2. DISCUSSÃO TEÓRICA

2.1. Da administração escolar à gestão democrática da escola pública

Para falarmos sobre gestão, antes precisamos retomar aos seus antecedentes históricos, como é o caso do paradigma da administração escolar clássica, uma linha de pensamento predominante na implementação da educação pública, a partir de meados dos anos 1930, com o envolvimento de importantes pensadores educacionais como Anísio Teixeira, Carneiro Leão e Querino Ribeiro. Naquele contexto, se fazia necessário pensar a organização dos sistemas de ensino para que a escola pública alcançasse seus fins. Sendo esta uma luta travada desde o Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova (1932) que proclamava a importância da educação brasileira ser de responsabilidade do Estado, garantida em sua universalidade, qualidade, laicidade e gratuidade, com a obrigatoriedade do ensino para todos.

Neste processo de estruturação e implementação da educação pública, foi preciso pensar além do micro, ou seja, a sala de aula, e ir para o nível macro de planejamento e organização educacional, emergindo a administração escolar. Para que a escola funcionasse, a sua administração deveria elaborar condições que garantissem o seu funcionamento e a sua qualidade. Desta forma, inicialmente predominou o modelo de Carneiro Leão, um modelo de administração escolar totalmente hierarquizado e centrado na figura do diretor, em que o mesmo precisaria ter habilidades pedagógicas, mas principalmente administrativas para reger o ambiente escolar. Na perspectiva de Carneiro Leão: “O papel pedagógico do diretor está justamente em desenvolver ações administrativas voltadas a garantir as condições para o funcionamento das ações pedagógicas” (SOUZA, 2007, p. 30).

Ou seja, nesta perspectiva o diretor precisa desenvolver condições administrativas para que a escola funcione de forma adequada, se algo, portanto, não vai bem na administração da escola, ele seria direta e isoladamente responsável, refletindo-se assim a concentração de poder na figura do diretor, mas também a responsabilização extrema do mesmo. Há outros pensadores que se ocuparam em pensar a administração escolar, como Querino Ribeiro e Lourenço Filho, existindo divergências em alguns pensamentos mas que em muito se parecem no sentido de centralizar o poder pela escola nas mãos do diretor e toda responsabilidade pela unidade escolar.

Outra crítica sobre a perspectiva da administração escolar é que a mesma deriva de concepções tayloristas e fordistas da administração geral, cujo foco é o funcionamento do ambiente empresarial capitalista, cujos objetivos são contraditórios ao de uma educação pública como idealizada por exemplo por educadores como Anísio Teixeira, entretanto alguns estudiosos já ressaltaram que educadores da administração escolar clássica:

Ao buscar princípios gerais de administração, o fazia com a intenção de prover a escola de instrumentos adequados para realizar mais plenamente seus fins democráticos e públicos, jamais com interesses privatistas de reduzi-la, em sua especificidade, a uma empresa capitalista. (PARO, 2009, p.457)

Este paradigma de administração conviveu com outras proposições como a de Anísio Teixeira que vislumbrava algum grau de compartilhamento das decisões e responsabilidades, ainda que entre cargos da administração da unidade escolar. Em sua proposta, não havia a centralidade do diretor como único responsável, para ele, existiam três funções administrativas dentro da instituição escolar: o administrador, o supervisor de ensino e orientador ou guia dos alunos.

Além disso, reconhecia-se que um professor oportunamente conseguiria desenvolver essas funções, ou seja, o diretor poderia ser um professor, por já saber as dificuldades existentes em sala de aula para pensar assim, em uma administração que enfrentasse os obstáculos melhorando a qualidade pedagógica da educação. Posicionando a função de quem administra como forma de oferecer o suporte para que a aprendizagem aconteça.

Estas perspectivas iniciais de administração escolar foram importantes para estruturar a educação pública brasileira. Apesar das dificuldades em implementar uma política educacional de administração escolar com continuidade devido aos interditos históricos que atravessam o campo educacional, como as reformas educacionais que ocorreram em períodos diversos, estas perspectivas contribuíram para que com a redemocratização no final dos anos 1980 houvesse o amadurecimento do debate sobre os fins da educação pública e sobre como a escola deveria ser gerida para isto, chegando-se assim a substituição da administração escolar pela perspectiva da gestão educacional e escolar democrática. Segundo a Constituição Federal (BRASIL, 1988), "o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei."

Ainda o Artigo 205 da Constituição Federal de 1988 diz que: “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, [...]”, o que reforça a ideia de que a gestão democrática não é apenas uma base pedagógica, mas regra constitucional de inclusão da sociedade nas decisões sobre a educação pública, sendo tanto a sociedade de forma ampla, quanto a comunidade escolar.

Assim, a gestão escolar democrática foi pensada para significar uma aprendizagem da cidadania para a população envolvida (Nunes, 1999) considerando não apenas estudantes, mas englobando toda a instituição. Com isso, devemos considerar a criação de meios democráticos nas escolas, desenvolvendo mecanismos e informando como ocorre a participação dos sujeitos, auxiliando não só a comunidade escolar, mas os gestores que com muita frequência tem dúvidas de como trazer a comunidade para a escola e envolvê-la na participação escolar.

De modo complementar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9.394/1996, em seu artigo 12, reforça que os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola. E no seu artigo 14, a LDBEN também diz que a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes é um princípio que os sistemas de ensino devem observar para normatizar a gestão democrática.

Portanto, diante de todo o exposto podemos concluir que a importância da comunidade escolar para a gestão democrática da escola pública é reconhecida em lei e deve ser materializada no cotidiano das nossas escolas da rede pública de ensino.

2.2. Comunidade escolar e gestão democrático-participativa nas escolas

Com o paradigma da gestão escolar democrática, chancelado como princípio e preceito da educação pública brasileira na Constituição Federal de 1988, e o desejo de fomentar a participação, a figura da comunidade escolar torna-se fundamental para consolidar a gestão democrática. A comunidade escolar inclui alunos, professores, funcionários, pais e responsáveis, além de membros da comunidade local, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) - Lei 9.394/1966. Sendo este conceito - de comunidade escolar - algo que envolve todos os segmentos que participam, de alguma maneira, do processo educativo desenvolvido em uma instituição de ensino (TEIXEIRA, 2010).

Dessa forma, a comunidade desempenha um papel na tomada de decisões, e na construção de um ambiente escolar agradável para os sujeitos inseridos. Além disso:

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. (PARO, 1997, p. 12)

Embora existam as possibilidades de que esses sujeitos tenham interesses diversos e que muitas vezes não se consiga facilmente o consenso, faz parte do exercício da democracia a convivência com visões distintas tanto da escola para com a comunidade, quanto da comunidade para com a escola. As visões diversas deveriam ser conciliadas com a demonstração da importância da participação, uma vez que a comunidade escolar pode padecer das mais diversas carências (econômica, cultural, afetiva) e isso pode atrapalhar o interesse pela participação.

Além do mais, sabe-se que temos várias vertentes de participação, onde a efetividade e os resultados são diferentes de acordo com cada uma delas. Segundo Luck (2013), temos cinco formas de participação, sendo elas: a) a participação como presença, b) a participação como expressão verbal e discussão, c) a participação como

representação política, d) participação como tomada de decisão e; e) a participação como engajamento. Todas são formas de participar e apresentam diferentes envolvimento e compromissos, indo do compromisso apenas formal e distanciado (a) ao envolvimento pleno e engajado (b,c, d,e).

Para fins deste trabalho, interessa discorrer sobre a participação como engajamento, que representa o nível pleno de participação, nessa vertente os sujeitos além de estarem presentes, expressam sua opinião, ideias e pensamentos, as tomadas de decisões são feitas em conjunto após análises compartilhadas e envolvimento comprometido nas ações. Na participação plena, as pessoas atuam em conjunto superando as alienações e autoritarismo ao mesmo tempo que cobram e controlam as ações. Ou seja, se trata de uma participação engajada em que a: “Participação como engajamento implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação visando promover resultados propostos e desejados.” (LUCK, 2013, p.47)

Assim sendo, quando pensamos em gestão escolar democrática e comunidade escolar plenamente participativa, estamos discutindo sobre a necessidade de materializar a gestão democrática com participação popular. De acordo com o conceito de Moacir Gadotti a participação popular se refere: “às formas mais independentes e autônomas de organização e de atuação política dos grupos das classes populares e trabalhadoras e que se constituem em movimentos sociais, associações de moradores, lutas sindicais etc.” (Gadotti, 2014, p.3)

Considerando que a escola pública atende a classe trabalhadora, podemos relacionar que a participação da comunidade escolar é um tipo de participação popular. Vale lembrar que não podemos fazer uma educação de qualidade sem o engajamento de toda a comunidade, precisa-se formar sujeitos para a participação, somente assim estaremos cumprindo com o papel pedagógico de formar para a cidadania, isto é, formar o cidadão para participar, com responsabilidade, em nível macro do destino de seu país (Gadotti, 2014, p 2). Assim, podemos atingir o nível pleno de participação, que é o de participar não só visando os interesses individuais, mas o do coletivo.

Pensando nisso e considerando a obrigatoriedade da gestão democrática da escola pública, foram desenvolvidas políticas públicas que visam a implementação dessa gestão, como o Plano Nacional de Educação (2014-2024) que na meta 19 que pretendia:

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)

Embora existam políticas voltadas para a efetivação dessa gestão democrática, participativa e compartilhada, sabe-se que em muitos casos isso não ocorre, ocasionando a não participação da comunidade de forma plena nas instituições. Ao pensar nas causas para isto, além das já mencionadas, questionamos ainda se a interferência do modelo de gestão pública voltada para o gerencialismo e focada em resultados pode estar dificultando essa vivência comunitária da gestão, fazendo com que os gestores escolares concentrem-se mais em cuidar dos aspectos administrativos ou gerenciais da escola, do que dos aspectos pedagógicos e sociais, dentre eles as formas de fomentar a participação da comunidade escolar. Não nos propomos a responder integral e taxativamente a este questionamento por entender que extrapola o escopo deste artigo, mas pontuamos que esta possível interferência representaria um empecilho no que diz respeito à implementação da gestão democrática da escola pública com qualidade pedagógica e social.

2.3 O neoliberalismo na educação e suas consequências para a participação da comunidade escolar.

Em partes, a participação dos sujeitos na escola ocorre a partir de uma gestão que oportunize os espaços para que isso aconteça. Entretanto, não se pode considerar apenas a responsabilidade da gestão escolar, quando o problema educacional não está apenas no micro, mas também na esfera macro, onde as políticas de gestão educacional sofrem influência de outros fatores. A educação é perpassada por aspectos econômicos e políticos, pois sendo ela instrumento de mudança social, os interesses de dominá-la aparecem em diferentes vertentes políticas, não à toa, em períodos eleitorais, a educação assume papel de grande destaque (Costa, 1993).

O neoliberalismo que emerge inicialmente como forma político-econômica de governo por volta dos anos 1970, ainda hoje traz grandes consequências ao sistema educacional brasileiro, entre elas, acreditamos que essa racionalidade neoliberal (Dardot; Laval, 2016) por ser também um discurso que foca na individualidade, contribui para o enfraquecimento da participação da comunidade nas escolas públicas, à medida em que leva o sujeito a colocar sua motivação somente em aspectos individuais como meritocracia e capacidade de empreender, não havendo estímulo para a noção de vida em comunidade.

O neoliberalismo é em primeiro lugar uma teoria das práticas político-econômicas que propõe que o bem-estar humano pode ser melhor promovido liberando-se as liberdades e capacidades empreendedoras individuais no âmbito de uma estrutura institucional caracterizada por sólidos direitos à propriedade privada, livres mercados e livres comércios. (Harvey, 2005, p. 3)

Ou seja, para o neoliberalismo a ideia de liberdade se realiza na individualidade, não há estímulos para uma construção coletiva dessas liberdades, como os discursos constituem as subjetividades coletivas, acredita-se que esta visão neoliberal penetra os espaços escolares desacreditando gestão e comunidade da potência da participação. Se houvesse o estímulo à participação popular poderíamos pensar na construção e no acompanhamento coletivo dos projetos educacionais, porém em nossa sociedade esse interesse quase se perdeu. Segundo Gadotti (2014), as conquistas no campo da participação popular no planejamento e na organização da educação nacional ainda são pequenas e lentas e só foram alcançadas por meio de muita luta.

Além disso, estamos vivenciando uma escola cada vez mais competitiva, que estimula a competição entre os estudantes, professores, funcionários e até mesmo entre as próprias escolas, o que se torna uma grande problemática, pois o ambiente que deveria trazer experiências de compartilhamento para os sujeitos, sendo um instrumento de mudança social e de aprendizagens colaborativas, se torna na maioria das vezes, um ambiente adoecedor, competitivo e descontextualizado das necessidades da comunidade, sobretudo as comunidades mais vulneráveis.

Medidas para acirrar a competição dentro do sistema escolar - incluindo testes obrigatórios, planos de escolha por parte dos pais, programas dirigidos aos 'dotados e talentosos' - têm um nítido significado de

classe, retificando as vantagens dos privilegiados e confirmando a exclusão dos pobres. (Connell, 1994, p. 25)

Também podemos pensar em outros motivos para as ausências da comunidade escolar como: falta de tempo, falta de interesse, falta de conhecimento do direito de participar, além do reflexo das ideias neoliberais na vida em sociedade como dito antes. Cabe perceber que a maioria destes motivos está no tecido social que estruturado de forma cada vez mais individualista e acelerada, conforme os princípios da racionalidade neoliberal (Dardot; Laval, 2016) não deixa tempo ou espaço para vivências coletivas e comunitárias que demandam reflexão demorada, diálogo e presença. Nessa perspectiva, percebemos que o pensamento neoliberal plenamente em vigor em nossa sociedade dificulta a vivência coletiva da democracia, com estímulo ao individualismo e a competição como formas de alcançar a liberdade, ele cria uma postura e uma cultura de isolamento que é o oposto da participação popular engajada da comunidade escolar, necessária na democracia e para o êxito da gestão democrática e participativa da escola pública.

3. METODOLOGIA

A abordagem deste trabalho está fundamentada na pesquisa qualitativa, de acordo com Minayo (2002) refere-se a: responder questões muito particulares, trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, e atitudes.

A escolha do campo de estudo foi feita pela questão de logística, por serem próximas da minha residência. Ambas as escolas ficam localizadas no bairro de Nova Descoberta, bairro periférico da cidade do Recife, atendendo crianças da educação infantil e ensino fundamental 1 no turno da manhã e à tarde. Este estudo das duas escolas também é portanto comparativo, na medida em que as experiências de participação são significativamente diferentes, assim a escola na qual há participação efetiva da comunidade foi denominada escola A e a escola que a comunidade não tem participação foi chamada de escola B.

Para a coleta de dados ou achados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes dos segmentos da comunidade escolar: gestores, pais, professores,

funcionários e comunidade local. Esse tipo de entrevista é uma técnica que segundo Minayo (2002) combina questões previamente elaboradas com a flexibilidade de novas perguntas que possam surgir no decorrer da interação entre pesquisador e entrevistado. O instrumento de coleta dos dados foram os questionários com as perguntas semiabertas, ou norteadoras. Após coletadas as entrevistas foram transcritas e as falas tematizadas de acordo com as categorias.

As perguntas da entrevista foram diferentes para os gestores e para os outros sujeitos da comunidade escolar, por compreendemos que os gestores têm responsabilidade maior de mobilizar, organizar e engajar a participação da comunidade escolar. Foram entrevistados quatro sujeitos representantes de segmentos da comunidade na escola A e três na escola B. Cabe ressaltar que dentre os participantes da comunidade escolar na escola A não há representante dos funcionários, pois a escola alegou ser exigido que precisava ser efetivo da rede de ensino e a escola não possuía servidores efetivos em funções que não fossem pedagógicas (gestores, coordenadores, professores). Assim, a comunidade escolar ficou representada pelos segmentos: pais (1), professores (2) e comunidade local próxima da escola (3), na escola A e pelos segmentos pais (1), professores (1), comunidade local e funcionários (3) na escola B, sendo que na escola B um mesmo sujeito ocupava representação em duas posições (pais e funcionários).

Os achados coletados foram tratados e analisados à luz da análise de conteúdo que de acordo com Bardin (2011), é um conjunto de técnicas que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Nesta pesquisa, preza-se pelos indicadores qualitativos, assim construímos duas categorias de análise a partir dos grupos entrevistados, tematizando os argumentos que apareceram com maior frequência na fala dos sujeitos entrevistados. A saber as categorias construídas foram: 1) gestão escolar e visão de participação, a fim de agrupar temáticas sobre a percepção de gestores escolares acerca da participação da comunidade escolar, e 2) percepção e participação da comunidade escolar, a fim de agrupar percepções dos diversos segmentos da comunidade escolar entrevistados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS ACHADOS

A primeira categoria identificada “gestão escolar e visão de participação” discute como os gestores percebem a participação da comunidade escolar. Que condições criam ou estimulam para isso, se há uma condução para a participação engajada. Para iniciar, trazemos a fala do gestor da escola A que pontuou que a participação da comunidade escolar é:

Boa, pois não só os representantes da comunidade mas todos os envolvidos no ambiente têm abertura para trazer suas contribuições e suas críticas para que possamos melhorar não só a gestão da escola mas toda a sua estrutura. (Gestor, escola A)

O mesmo gestor informou também que os pais sempre estão perguntando sobre o desenvolvimento dos filhos, e que os funcionários desenvolvem um bom diálogo com a gestão sobre conflitos que aparecem ou problemáticas internas, para que se possa buscar a melhor solução em conjunto. Desta maneira, o gestor nos dá o entendimento que a participação não ocorre apenas dos representantes eleitos pela comunidade, mas que todos os sujeitos devem ter a participação e o seu lugar de fala, uma vez que: É importante que a participação seja entendida como um processo dinâmico e interativo que vai muito além da tomada de decisão, uma vez que caracterizado pelo interapoio na convivência do cotidiano da gestão educacional. (LUCK, 2013, p. 30).

Na escola B, a visão da gestora é de que a participação da comunidade seria regular:

a participação não é muito efetiva, devido a várias questões, sociais, pois muitos pais trabalham e quem fica responsável pela criança não consegue participar [...] alguns vem trazer a criança na escola todos os dias, onde podem tirar dúvidas, conversar com os professores, coordenação, mas a maioria não são os pais, mas a pessoa que toma conta enquanto os pais estão no trabalho. (Gestora, escola B)

Além disso, a gestora também falou que é ofertada a declaração para que os responsáveis possam apresentar no trabalho, mas mesmo assim a presença seria regular. Por sua fala, percebe-se que ela compreende os pais como principais componentes da comunidade escolar, ao limitar sua resposta à participação dos mesmos, o que pode revelar um desconhecimento da gestora B sobre a amplitude do conceito de comunidade

escolar. Enquanto o gestor da escola A, ao ser questionado sobre a comunidade escolar, mencionou outros atores. Outro ponto, que podemos compreender é que mesmo que as duas instituições sejam de localidades próximas e atendam a um público socioeconômico similar, há duas perspectivas de participação diferentes, denotando que nem sempre o fator socioeconômico será o único responsável pela baixa participação engajada da comunidade. Ainda que a ênfase da diferença esteja na participação dos pais que na escola A conseguem participar da vida escolar dos filhos de uma forma que na escola B não se obtém, não se pode apontar somente a necessidade de trabalhar como empecilho à participação, uma vez que está interligada a questões políticas e econômicas mais amplas, por isso é preciso pensar na necessidade de políticas de gestão democrática e comunidade que amparem a participação dos pais na vida escolar sem que haja prejuízos no trabalho, pois: ‘não basta tratar a educação isoladamente. É necessário reconhecer sua imbricação com o conjunto das políticas do estado, em particular sua intervenção na chamada área social’. (Costa, 1995, p. 46).

Além disso, ao indagar sobre as formas de participação desses sujeitos e as contribuições que eles trazem para a escola, o gestor da escola A pontuou que:

Durante as reuniões do conselho e bimestrais, sempre apresentamos o que a equipe pedagógica pensou para aquele período e que esteja de acordo com o nosso PPP, pois entendemos que nem todos têm a percepção do que é discutido nessas reuniões, então procuramos sempre incluí-los nessas discussões para que possam trazer suas contribuições. Dependendo do projeto, eles sempre tem algum contato que possam nos auxiliar, como por exemplo o projeto de saúde bucal que fizemos e uma mãe tinha o contato de um representante da colgate, e conseguimos levá-los na escola para fazer uma ação de conscientização com os estudantes. (Gestor, escola A)

Na resposta da gestora da escola B:

Eles participam das reuniões do conselho, porém nem sempre conseguem trazer contribuições pois às vezes são informadas ações que o corpo docente já pratica na escola, portanto sempre estamos dispostos a ouvir e executar as contribuições que estiverem ao nosso alcance.

Partindo dessa análise, podemos perceber que o papel da equipe gestora é essencial para que a comunidade sinta-se à vontade para trazer suas contribuições, pois os mesmo como líderes devem compreender que os sujeitos inseridos podem não ter noções pedagógicas, mas ao se esforçar para inseri-lós conseguimos uma melhor participação e

engajamento desse grupo. Por isso, comparando os cenários das escolas A e B, saltam as diferenças nas posturas dos gestores, enquanto na escola A existe a preocupação em explicar o que vai ser debatido, na escola B, não se pauta nem formas de engajar a comunidade que passem por explicar como acontece o trabalho pedagógico, construindo instrumentos ou canais para que a participação ocorra com qualidade. Nessa perspectiva Lück, 2000, p.2, afirma que:

[...] os dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades.

Quando questionado sobre as dificuldades enfrentadas para efetivar a participação da comunidade, o gestor da escola A relatou:

No momento não temos tanta dificuldade pois já conseguimos implementar uma gestão democrática participativa na escola, assim temos sujeitos que já se sentem pertencentes ao grupo, porém quando assumi o papel de gestor encontrei muito.

Ao ser questionado sobre as dificuldades do começo de sua gestão, ele informou: “antes a comunidade tinha muito receio de falar até mesmo comigo e com a vice-gestora, pois nos viam como alguém superior e que não se pode incomodar com ‘besteiras’.” (Gestor, escola A) Ele relatou ainda que a antiga equipe gestora não permitia que os sujeitos da comunidade trouxessem contribuições, e que a responsabilidade da escola era centrada na gestora, o que dificultou no início a implementação da gestão democrática participativa na escola. Podemos ver que a antiga gestão ainda possuía um olhar administrativo sobre a gestão da escola, ao isolar-se enquanto autoridade de instância decisória e que ao assumir a gestão, o atual gestor precisou modificar a cultura de participação para atrair a comunidade escolar. Afinal, uma participação engajada não pode coexistir com o autoritarismo, é preciso que haja condições para que a comunidade se sinta ouvida, pertencente e a vontade para contribuir. É preciso que a linguagem seja simples e que a escola seja explicada aos que não possuem familiaridade com ela.

A escola B, trouxe a dificuldade de despertar o desejo dos familiares para a participação e informou sobre a escolha dos representantes dos pais no conselho:

Muitos pais e responsáveis veem na escola apenas como transmissor de conhecimento e se recusam a participar. [...] foi muito espontâneo, a mãe trabalha aqui na escola e por já estar inserida no ambiente escolar, decidimos que ela poderia trazer mais contribuições já que os outros pais se recusaram a participar. (Gestora, escola B, grifo nosso)

Além de demonstrar que não há incentivo ou esforço para a criação de meios de participação engajada da comunidade escolar, essa fala chama bastante atenção na questão da escolha do representante dos pais, ao relatar que foi decidido e não votado (como deveria ser) a escolha do representante dos pais, além de alguns se recusarem a participar e não serem questionados sobre os motivos para esta recusa. O que implica que a escola perdeu a oportunidade de fazer a reflexão sobre a importância da participação junto aos sujeitos naturalizando a não-participação na escola e na sociedade, que em nível macro fragiliza o exercício da cidadania e aumenta a desigualdade social ao perpetuar:

A plenitude da liberdade para aqueles que não precisam de melhoria em sua renda, seu tempo livre e sua segurança, e um mero verniz de liberdade para o povo, que podem tentar em vão usar seus direitos democráticos para proteger-se do poder dos que detêm a propriedade. (Harvey, 2005, p. 37)

Levando em consideração esse cenário da escola B, nota-se uma realidade escolar conhecida, pois muitos sujeitos se negam a participar afirmando ser a sua escolha, pois não ficarão presos à sistemas e obrigações, em nome de uma liberdade que é a de não exercer seu direito de participar. Apesar de parecer contraditório, ao se conformar com essa liberdade de não participar, perdem-se as boas liberdades que podem surgir das escolhas conscientes e as más liberdades assumem o controle (Harvey, 2005, p.38).

Encerrando a entrevista com os gestores, foi perguntado sobre o funcionamento do conselho escolar, qual período das reuniões e se há participação da comunidade. A resposta do gestor da escola A foi:

Temos nove membros, que foram eleitos a partir da votação que é feita pela comunidade interna e externa, as reuniões acontecem bimestralmente e colocamos em uma data em que todos ou a maioria consiga vir participar. (Gestor, escola A)

Enquanto a gestora da escola B informou: “As reuniões acontecem bimestralmente, alguns conseguem participar e outros não, mas geralmente sempre conseguem.” No entanto, nas entrevistas com a comunidade escolar desta escola um sujeito relatou que as reuniões ocorrem: “de 6 em 6 meses, a última que teve foi no final do ano passado” se referindo ao ano de 2024, enquanto a coleta de dados deste estudo foi realizada no segundo trimestre de 2025. E a representante dos pais na escola B disse: “não sei dizer o tempo, mas eles nos avisam antes. Esse ano tivemos uma que foi no início do ano”.

Novamente aparecem diferenças importantes na visão da gestão escolar e no trato com a comunidade. Enquanto na escola A, há preocupação com periodicidade e com datas que sejam possíveis ao maior número de interessados, na escola B há divergências de achados nas falas dos entrevistados que denotam que as reuniões não tem um periodicidade contínua e que podem inclusive acontecer sem a participação de todos os membros do conselho, enfraquecendo a participação da comunidade escolar e desestimulando qualquer interesse dos sujeitos por essas reuniões.

É fundamental recordar que na LDBEN de 1996, em seu artigo 14 está colocada a importância dos conselhos escolares ou órgãos equivalentes, embora não se detalhe especificamente o período que as reuniões devem ocorrer, ficando a cargo dos regimentos escolares as formas de participação e periodicidade das reuniões, informa-se que devem ser periodicamente realizadas as reuniões ordinárias e as extraordinárias em caso de emergência. Recentemente a Lei nº 14.644/2023, alterou a LDBEN para incluir explicitamente a obrigatoriedade de se instituir Conselhos Escolares e Fóruns dos Conselhos Escolares. Apesar da alteração, a periodicidade das reuniões continua sendo uma atribuição a nível local, que preserva a autonomia da escola e do sistema de ensino, mas não retira a obrigação. Consideramos uma vitória na contramão dos desmontes da educação em virtude do neoliberalismo.

A segunda categoria construída, “percepção e participação da comunidade escolar”, aborda os achados que denotam sobre a percepção da comunidade escolar de sua própria participação. Quando perguntado para o representante da comunidade escolar da escola A o que ele entende por gestão democrática da escola pública, relatou:

Gestão democrática é quando incluimos a todas as opiniões, respeitando a diferença entre elas. Quando trazemos para a escola pública, sabemos

que é necessário ouvir e acolher à todos que estão envolvidos naquela escola, não só os alunos e professores, mas nós da comunidade externa temos muito o que falar e contribuir na escola. (Representante da comunidade local da escola A).

Cabe mencionar que notou-se o quanto esse representante se fazia presente e o quanto contribuiu na escola durante a entrevista, sempre preocupado com a organização escolar, informando estar disponível para ajudar caso necessário. Na escola B, a resposta do representante foi mais sucinta, para este sujeito gestão democrática é: “Saber da opinião de todos que participam da escola, do professor à serviços gerais”. Vale ressaltar que na escola B, essa representante da comunidade representa os funcionários, enquanto funcionária terceirizada da escola, e foi eleita por morar próximo da escola, mas nos questionamos sobre a qualidade da participação dela uma vez que pode ficar retraída para questionar algo com receio de perder o emprego. Por ambas as respostas coletadas percebe-se que há compreensão de democracia como participação de todos e escuta de suas opiniões, mas também pode-se discutir que para participar plenamente é preciso que os sujeitos sintam-se seguros, inclusive do ponto de vista das relações de poder da escola.

Sobre as suas contribuições os entrevistados disseram: “eu contribuo com quase tudo, na sala de aula -só não dou aula- na cozinha, na secretaria” (representante da comunidade, escola B), neste ponto a mesma se referia a manter o ambiente limpo, visto que era a sua função como funcionária da escola, mas não trazendo contribuições com opiniões sobre as decisões dos rumos da escola, como membro da comunidade local. Questionada sobre suas contribuições nas reuniões, a resposta foi que sempre traz algo, mas não informou de fato o que é trazido. Na escola A, o representante disse que está sempre disponível caso a escola precise de algo, e que como conhece as crianças da comunidade sempre está propondo projetos para a escola, como aula de futebol e capoeira, que é proporcionada por ele e que os alunos da escola têm o direito de participar, contanto que mantenha a frequência escolar e bom desempenho nas notas escolares.

Durante a entrevista, a representante da escola B informou que a comunidade não tem grande interesse em participar da escola, pois só “querem saber se for bom para eles e se não estiver prejudicando eles”. Por esta fala podemos refletir sobre a posição individualista reforçada no neoliberalismo influenciado em todas as classes sociais, e que

nos é posto como “natural” pensar somente nos próprios interesses e não nos coletivos. A representante dos pais na escola A, respondeu o que entende como gestão democrática na escola “é a participação de todos na escola”, e sobre as suas contribuições para a gestão da escola, disse: “Contribuo sempre que posso, nem sempre nas reuniões tenho boas ideias para a escola, mas sempre dão espaço para que eu possa trazer, e também sempre estamos por dentro do que vai acontecer na escola e sobre o comportamento dos estudantes.” (Representante da comunidade, escola A, grifo nosso) Trazendo à tona, mais uma vez, o esforço da gestão da escola A em criar espaços e meios para engajar a comunidade.

A representante dos pais na escola B, respondeu sobre as contribuições que não contribui com nada. A mesma informou que teve dois filhos que estudaram na escola e que no momento já concluíram a ensino fundamental 1 e não estudam mais na escola, outro ponto, é que ela assim como a representante dos funcionários também é funcionária terceirizada da escola, e informou durante a entrevista que: “é que eu trabalho na unidade, então fica suspeito para falar”, como se tivesse medo de falar algo e perder o emprego, mesmo com a ressalva de que a entrevista não seria mostrada para ninguém fora da escola. Assim, é preocupante que dentre os representantes da comunidade que participam das reuniões, mas não são membros com cargos ligados ao pedagógico, haja dependência do emprego na escola.

Outro ponto preocupante foi que a mesma informou que durante as reuniões do conselho nem entende o que é discutido, ficando subentendido que por se tratar de algo pedagógico ou burocrático, não é feita nenhuma mediação para incluí-los, estes representantes acabam ficando ali apenas para cumprir o que pede a burocracia, assinando a ata e voltando para o trabalho no fim da reunião. E ainda informou que: “se fosse algo de rotina, talvez eu entendesse mais, porém não é sempre, a última foi no final do ano passado”, se contrapondo com a resposta da gestora na qual tinha dito que as reuniões aconteciam no final de todo bimestre e demonstrando que a exigência de periodicidade nas reuniões não é apenas por questão de agenda, mas uma forma de fazer com que a aprendizagem da participação esteja sempre em movimento e possa de fato acontecer. Assim, embora o argumento da escola A de que apenas servidores efetivos podem participar das reuniões, embora pareça excludente no início, em contrapartida

reforça a capacidade de participar “de igual para igual”, podendo haver divergência se for o caso, pois a segurança de todos em relação aos seus empregos está garantida. O que revela a necessidade de sempre pensar como as relações de poder na escola se impõe sobre as formas de participação da comunidade escolar.

Por fim, ao entrevistar os representantes do segmento professores da comunidade, sobre sua participação e suas contribuições para a instituição, essas foram as respostas:

Participo sempre, nas tomadas de decisões, sinto que a gestão nos dá bastante abertura para isso, o que é interessante pois sabemos da importância da participação de todos para o desempenho da escola. (representante dos professores da escola A)

Estou participando de forma efetiva, ficamos livre para trazer nossas contribuições que são analisadas pela gestão sobre a possibilidade de implementação na escola. (representante dos professores da escola B)

Não consigo contribuir como gostaria, a vida corrida nem sempre permite que possamos focar nisso. Trabalho em outra escola, então já saio daqui e vou correndo para a outra, não consigo ser tão engajada como gostaria. (segundo representante dos professores da escola A).

Nota-se que, especialmente no segmento da comunidade escolar professores, as dificuldades do cotidiano para a participação apareceram mais expressamente, ficando a sua participação comprometida a partir do momento que o docente precisa ter mais de um vínculo de emprego para se manter, não conseguindo participar significativamente em nenhuma escola na qual trabalha. Assim, uma investigação sobre participação da comunidade escolar, também permite reflexões sobre docência e possibilidades de participação plena e engajada dos professores, pois apenas com qualidade de condições de trabalho, haverá qualidade de participação para estes sujeitos.

Assim, as condições de participação engajada da comunidade escolar variam de acordo com o segmento da comunidade do qual estamos falando, havendo o desafio para a gestão de conciliar as condições de participação a fim de que ela seja a mais qualitativa possível.

Compete aos gestores escolares abrir espaços para orientar essa conquista, em vez de se cobrar a participação para a execução das ações que já tenham sido previamente decididas. Aos professores, alunos, e pais de alunos cabe perceber que eles constroem a realidade escolar desde a elaboração de seu projeto pedagógico até a efetivação de sua

vivência e ulterior promoção de transformações significativas. (Luck, 2013, p. 71).

Então, a construção de uma gestão democrática, participativa e compartilhada na escola pública não é tarefa fácil, principalmente quando os meios de participação plena e engajada nem sempre são estimulados, ou quando a instituição escolar e a ideia de gestão democrática vem sofrendo ataques políticos, sendo desmontadas por políticas que focam em resultados e pouco estimulam condições para a gestão democrática com qualidade pedagógica e social no nível macro. Assim existem as dificuldades do micro, do cotidiano escolar, mas também o fato que a gestão escolar e a participação da comunidade acabam sofrendo influências de um sistema político-econômico-social neoliberal que visa a reproduzir as desigualdades sociais e não combatê-las, fortalecendo a democracia participativa seja na educação em geral, seja na escola pública.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou investigar a participação da comunidade escolar em duas escolas públicas com experiências de participação distintas, posicionando a participação da comunidade como elemento importante da gestão democrática escolar. Compreende-se que a comunidade escolar vai além dos pais, mas é composta também por representantes/atores de outros segmentos como: professores, estudantes, funcionários e comunidade local e que a participação não é apenas presença, mas contribuição engajada para a tomada de decisão. É saber que todos que estão inseridos no ambiente escolar, desde a equipe gestora até os moradores locais, como responsáveis pelo projeto educacional da escola.

A partir das entrevistas podemos elencar alguns dos principais entraves para a participação plena e engajada da comunidade escolar na escola pública: a ausência de um direcionamento para a participação, ou seja a participação da comunidade precisa ser planejada pela gestão escolar; pois se não for adequadamente estimulada pela gestão, muitas vezes não acontece; a falta de tempo e interesse de mais de um segmento da comunidade como pais e professores, a necessidade de condições de trabalho adequada para docentes como forma de dar mais condições de eles participarem, a necessidade de

garantir que todos os membros de conselho escolar tenham segurança e estabilidade profissional para participar divergindo do gestor se for o caso, e no nível macro a influência que a participação sofre do sistema político-econômico-social vigente uma vez que a ideia de gestão democrática e participativa se enfraquece no neoliberalismo, deixando a escola pública na manutenção das desigualdades sociais e adiando a aprendizagem da democracia participativa e da cidadania

Considera-se que a participação precisa ser incentivada cada vez mais, e que os sujeitos dos diversos segmentos da comunidade escolar devem participar de forma efetiva, além da importância de formar gestores que atuem de forma responsável para o desenvolvimento escolar, e cientes de que a tomada de decisão é algo coletivo, principalmente se queremos uma escola e uma sociedade democrática para que não ocorram retrocessos na educação pública brasileira. Deve-se então, identificar e superar as dificuldades para a construção de uma escola mais democrática, justa e igualitária, fortalecendo as formas de participação colegiada e a noção de participação plena, engajada e como forma de aprendizagem democrática e cidadã.

6. REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1988.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, DF: 1996.
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 jun. 2014.
- BRASIL. Lei nº 14.644, de 1º de agosto de 2023. **Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para dispor sobre a composição dos conselhos escolares**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 2, 2 ago. 2023.
- CONNELL, Raewyn. Poder e diferença na educação. In: GENTILI, Pablo (Org.). **Pedagogia da exclusão: crítica ao neoliberalismo em educação**. 1. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. p. 25-39.
- DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.
- GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. Brasília: Conae, 2013. Disponível em:

<https://www.jaciara.mt.gov.br/arquivos/anexos/05062013105125.pdf> Acesso em: 17 jan. 2025.

GENTILI, Pablo (Org.). **Pedagogia da exclusão**: crítica ao neoliberalismo na educação. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

HARVEY, David. **O neoliberalismo**: histórias e implicações. Tradução de Adail Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

LUCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola**. Vol. 3. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In: Em Aberto, n° 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun de 2000, p. 2).

MINAYO, Maria Cecília de. (org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.

NUNES, Débora. **Por uma pedagogia da participação popular**. Organizações e sociedade. [S. l.], v. 6, n. 16, 2014. Disponível em:

<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10431>. Acesso em: 17 jan. 2025.

PARO, Victor. **Formação de gestores escolares: a atualidade de Querino Ribeiro**. Educação e Sociedade. Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br> Acesso em: 17 jan. 2025.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2007. 302 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007.

TEIXEIRA, Beatriz de Bastos. Comunidade escolar. In: OLIVEIRA, D.A. et al.

Dicionário: trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010.

TIBURI, Márcia. **Sobre o desejo de democracia**. In: Como conversar com um fascista. Rio de Janeiro: Record, 2016. p. 70 a 73.