

II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



Gestão escolar: um estudo da implementação da gestão democrática na rede estadual em Macapá estado do Amapá

Edna Maria Palmerin Ferreira¹

edna_palmerin@hotmail.com

UNIVALI

Naiara Gracia Tibola²

profa.naiara@uniplaclages.edu.br

UNIPLAC

RESUMO. A pesquisa tem por objetivo analisar a implementação da gestão democrática no contexto escolar estadual em Macapá no estado do Amapá. Ao abordar Gestão Democrática ampara-se nas políticas públicas educacionais e legislações como, Constituição Federal 1988, Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional – LDB -9.394/1996, o Plano Nacional de Educação Lei 13.005/2014, a Lei 1.503/2010 do Estado do Amapá que trata da implementação da gestão Democrática. A base teórica para o desenvolvido da pesquisa está em Paro (2007, 2009), Luck (2008,2009), Libânio (2004,2008), Navarro (2004). A investigação pautou-se metodologicamente na abordagem qualitativa, e utiliza do método de análise documental. Os resultados mostram que a perspectiva de gestão democrática utilizada no Estado do Amapá está com sua implementação tímida e vagarosa e se faz necessária revistar a legislação para continuidade do processo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática. Políticas Públicas Educacionais. Educação.

ABSTRACT. The research aims to analyze the implementation of democratic management in the state school context in Macapá in the state of Amapá. The approach to democratic management is based on public educational policies and legislation such as the 1988 Federal Constitution, the National Education Guidelines and Basis Law - LDB - 9.394/1996, the National Education Plan Law 13.005/2014, Law 1.503/2010 of the State of Amapá, which deals with the implementation of democratic management. The theoretical basis for the research was Paro (2007, 2009), Luck (2008, 2009), Libânio (2004, 2008) and Navarro (2004). The research was methodologically based on a qualitative approach, using the method of document analysis. The results show that the perspective of democratic management used in the state of Amapá is being implemented timidly and slowly, and that it is necessary to review the legislation in order to continue the process.

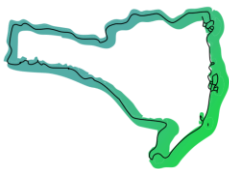
KEY WORDS: Democratic management. Public educational policies. Education.

INTRODUÇÃO.

Esta é uma pesquisa que se insere na temática da gestão educacional, gestão democrática no Brasil, mas especificamente sua implementação na rede Estadual do Amapá. Abordar-se-á conceitos de competência haja vista que o objetivo deste trabalho nos remete a descrever algumas definições da palavra competência.

¹ Mestra em educação - PPGE UNIVALI. Docente da rede estadual do Estado do Amapá.

² Líder do Grupo de Pesquisa GPEFOR. Professora e Pesquisadora no PPGE UNIPLAC.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



De acordo com o dicionário de língua portuguesa palavra em ação competência é aptidão, capacitação, alçada, autoridade, jurisdição. Competência como fonte de valor para o indivíduo, conhecimentos, habilidades e atitudes, socialmente agregam valores, saber agir, mobilizar, transferir aprender, se engajar, ter visão estratégica, assumir responsabilidade.

O conceito de competência se amplia de acordo com as mudanças nas relações econômicas e na velocidade das mudanças nas áreas tecnológicas. Enquanto na década de 1960 e 1970, as competências e o desempenho dos docentes eram avaliados sob o ponto de vista comportamental, pois a experiência a formação profissional e a personalidade apresentavam dificuldades na objetivação, neste momento prevalecia o domínio da pedagogia tecnicista na lógica tradicional de transmissão assimilação de conteúdo (Dias; Lopes 2003).

Dentro deste campo vem se constituindo um cenário marcadamente orientado pela economia baseada no conhecimento, pelas tecnologias de informação, intensa dinâmica social na interconectividade, com desafios e novas demandas em todos os campos com a necessidade de reinventar-se e melhorar suas competências continuamente (Luck, 2009; Senhoras e Paz, 2018).

A perspectiva democrática exige novas relações de poder e de participação. As atividades de planejamento, coordenação, controle e avaliação, assim como a valorização das relações humanas, mobilizando a dimensão pedagógica como atividade-fim da própria gestão escolar, passaram a gerir o planejamento pedagógico, administrativo e financeiro. Desta maneira, existe uma mudança na concepção de organização da escola, na qual a comunidade passa a ter papel importante no contexto da gestão escolar (Paro, 2009; Luck 2008,2009).

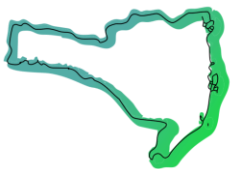
A gestão democrática como mecanismo de gestão educacional, vem se consolidando de maneira tímida no estado do Amapá, tendo em vista já ter documentos de sustentação desde 2010 com a aprovação da Lei 1503/2010 que dispõe sobre a regulamentação da Gestão Democrática Escolar nas unidades escolares do sistema estadual de ensino no estado do Amapá, apresentado como processo que contribui na melhoria da qualidade de ensino.

No Estado do Amapá em 09 de julho de 2010, foi promulgada a Lei 1503/2010 que trata da Implantação da Gestão Democrática Escolar na rede Estadual do Amapá, constituída de 67 Artigos. Um projeto piloto foi realizado em 5 (cinco) escolas no ano de 2014 para eleição da equipe gestora que é composta por: Diretor, Diretor Adjunto e Secretário Escolar.

As escolas participantes atendiam os critérios estabelecidos no projeto e na Lei referindo-se a: criação do Conselho Escolar, participação no curso de Formação para Gestores Escolares ofertado pelo Recurso Humano- RH da Secretaria de Estado da Educação com 100% de aproveitamento, apresentação de um projeto ao final do curso pelo candidato com metas a serem cumpridas durante os três anos de vigência na gestão. Para concorrer a vaga, o candidato deve ser efetivo na rede estadual no campo administrativo ou pedagógico.

Diante do exposto o objetivo da pesquisa é analisar os documentos que abordam o princípio da gestão democrática e suas competências na Rede Estadual de Macapá – AP. O novo modelo de gestão, propõe que para avançar nas mudanças da escola deve-se procurar a relação entre todas as dimensões, sejam administrativas, estruturais, pedagógicas e curriculares, envolvendo não apenas a equipe gestora, mais também os professores (as), alunos (as), pais, funcionários da escola em redes de cooperação para identificar, analisar e propor soluções para os desafios da escola

MATERIAIS E MÉTODOS.

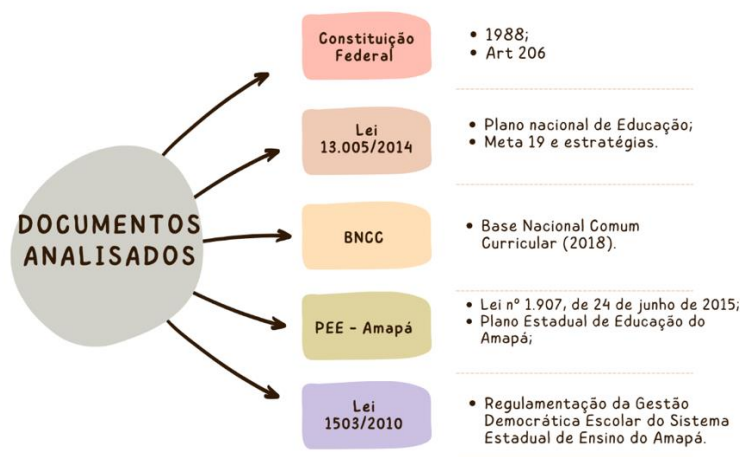


II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



O método adotado para a pesquisa é o qualitativo que para Goldenberg (2000, p. 53) “consiste em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos”. A pesquisa busca analisar os documentos que abordam o princípio da gestão democrática e suas competências na Rede Estadual do Amapá, através do documento que são apresentados na figura 1;

Figura 1 Documentos referentes a gestão democrática



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

A análise documental é um tipo de pesquisa que utiliza fontes primárias e, que tem objetivos específicos, os documentos recorridos podem ser atuais ou antigos e pode ser usado para contextualização históricas, culturais, sociais e econômicas, por esta razão é um tipo de pesquisa bastante utilizada nas ciências sociais e humanas de acordo com Gil (2002).

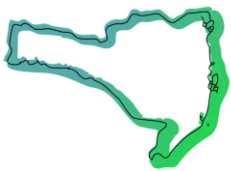
Segundo Kripka, Schller e Bonotto (2015, p. 57) a pesquisa documental “propõe-se a produzir novos conhecimentos, criar novas formas de compreender os fenômenos e dar a conhecer a forma como estes têm sido desenvolvidos”. O fenômeno observado na pesquisa são os documentos que norteiam a implementação da Gestão Democrática no Estado do Amapá.

Se faz necessário compreender que os documentos são o meio de comunicação, pois foram elaborados para tratar de demandas e com a alguma finalidade comunicativa sobre determinado assunto.

A pesquisa documental representa uma forma que pode se reverter de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas, além disso os documentos normalmente são considerados importantes fontes de dados para outros tipos qualitativos merecendo, portanto, atenção especial possibilitando novas propostas de trabalho que explorem novos enfoques.

Na pesquisa documental três aspectos devem merecer atenção especial por parte do investigador; a escolha dos documentos; o acesso a eles e a sua análise. Na pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-la.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS CONCEPÇÕES



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



Segundo Luck (2009, p. 23), a gestão é considerada como sendo a ferramenta que permite a escola caminhar, esta, auxilia e realiza funções que têm como princípio promover ações educacionais de caráter social, ou seja, atender e respeitar toda população sem usar nenhuma e qualquer distinção, seja ela de crenças, valores, raças, ou posição social a qual o cidadão pertence. Porém, as responsabilidades que competem ao diretor desempenhá-la, e que fazem obrigatório ao seu papel, devem ser divididas com os demais colaboradores que compõem a gestão escolar, não devendo este, ser isento das suas responsabilidades, já que os demais também possuem competências a serem desempenhadas nas funções que ocupam.

Para Libâneo (2008, p. 51) as escolas são organizações onde homens interagem para promover a formação humana de seus semelhantes. Entretanto para que as escolas, realmente funcionem, faz-se necessário que o gestor tenha a capacidade de tomar decisões e de assumir o controle delas, pois, este é o representante da gestão escolar.

A implantação de um projeto de gestão democrática implica em novas mudanças, novos desafios e no rompimento de modelos tradicionais de gerenciamento de escolas e do sistema de ensino enfrentamento de desafios de construir uma gestão democrática que exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Para (Veiga 1997, p 18), esta gestão visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores.

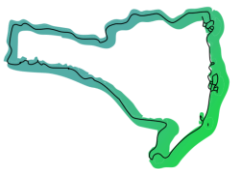
Desde a implantação da Lei Nº. 9394/96, é possível se deparar com uma verdadeira revolução na gestão escolar e na figura do gestor escolar, pois inúmeras responsabilidades, competências e habilidades são exigidas em sua atuação administrativa, pedagógica e comunitária, a partir dos princípios de gestão democrática no âmbito da escola pública (Luck,2007). É importante salientar que na teoria da Administração que está relacionada a gestão escolar, esta, apresenta habilidades necessárias ao administrador que faz relação com o papel desenvolvido pelo Gestor escolar, e neste sentido a gestão escolar deve estar preparada para assumir esta responsabilidade com relevância, com zelo, com eficiência e eficácia. Muitos estudos nesse campo atualmente aperfeiçoaram as denominadas competências gerenciais.

CARACTERIZAÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS DOCUMENTOS OFICIAIS DO AMAPÁ.

Atualmente a educação não é mais vista com um processo fechado concordando com Libâneo (2001) que afirma ser a educação uma grande tarefa aquela que desafiará os saberes as práticas necessárias a necessidade dos estudantes, organizando não só a escola no seu processo pedagógico como também no seu resultado.

Os gestores escolares têm a tarefa desafiadora de democratizar os saberes e as práticas educativas, proporcionando situações que envolva todo o coletivo visando o empoderamento de que cada um, em sua função contribuindo assim para o exercício de uma escola mais participativa. Libâneo (2001) cita que mensurar as ações técnico pedagógica administrativa financeira torna-se eficiente.

Organizar é bem-dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modo de fazer), que conduzem a fins determinados. Administrar é regular tudo isso demarcando esfera de responsabilidade e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral,



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



coordenar o processo de avaliação passo importante e eficiente para mensurar as ações técnico pedagógica administrativa financeira desenvolvida dentro da unidade escolar (Libâneo, et al, 2001, p.77).

A gestão da escola sob essa nova perspectiva surge como orientação e liderança, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e como referencial teórico para a organização e orientação do trabalho em educação, afinado com diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de educação de qualidade atribuída a equipe gestora.

Outro ponto importante na gestão escolar é a autonomia que a escola possui e que estar prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996. Através dessa autonomia as escolas conseguem atender as especificidades regionais e locais, assim como as diversas clientelas e necessidades para o desenvolvimento de uma aprendizagem de qualidade.

Com base nestas afirmativas se pode perceber que a gestão educacional é compreendida através das iniciativas desenvolvidas pelos sistemas de ensino. Já a gestão escolar, situa-se no âmbito da escola e trata das tarefas que estão sob sua responsabilidade, ou seja, procura promover o ensino e a aprendizagem para todos. Pois é importante enfatizar que a gestão escolar prevê sua autonomia, formas de organização no sentido de oferecer a sua clientela o que está previsto na LDB nº 9394/96 em seu art. 23.

Fazer uma escola atingir bons resultados na aprendizagem dos estudantes e oferecer uma Educação de qualidade é uma responsabilidade complexa demais para ficar na mão de apenas uma pessoa. Por muito tempo, somente o professor foi responsabilizado por isso. Porém a sociedade foi percebendo que o profissional da sala de aula, sem a formação adequada e o apoio institucional, não é capaz de atingir sozinho os objetivos educacionais almejados, sabe-se que a atuação da equipe gestora tem grandes influências no desempenho dos estudantes.

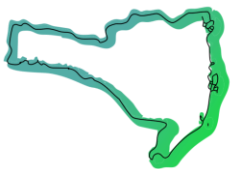
O gestor escolar por excelência, aquele que lidera, que gerencia e articula o trabalho dos professores e funcionários em função do desenvolvimento da escola a aprendizagem de todos os estudantes, e toda responsabilidade recai sobre o diretor da escola.

A gestão escolar aborda questões concretas da rotina educacional e busca garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional (Luck, 2004, p.32).

O regimento interno escolar norteia, assim com o projeto político pedagógico carrega esta organização que através das metas devem alcançar resultados satisfatórios quanto a educação escolar. A gestão escolar deve mobilizar a escola como um todo, sendo esta tarefa uma de suas atribuições é a criação do Conselho Escolar, do Conselho de Classe, Associação de Pais e Mestre, o Grêmio estudantil. Principalmente nas escolas onde a instituição já está alicerçada com a gestão democrática no chão da escola

TRAJETÓRIA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA ESTADUAL DO AMAPÁ

Ao descrever o processo de implementação da gestão democrática no Estado do Amapá, e situa-se os resultados a partir de uma escola participante do processo de gestão democrática. A escola



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



de referência foi fundada há mais de 40 anos e durante este período de funcionamento sempre atendeu o Ensino Fundamental (anos iniciais e finais) e recentemente teve a implantação do Ensino Médio

Atualmente a escola atende 940 (novecentos e quarenta) alunos, em prédio próprio em perfeitas condições de funcionamento, a equipe gestora foi eleita pelo voto direto, e é constituída por uma diretora, direção adjunta, secretária escolar e o Conselho Escolar, o processo de vivenciar na prática a gestão democrática necessitou de inúmeras reflexões e tomadas de decisões

Antes da implementação das eleições para uma gestão democrática, os cargos citados, foram ocupados por pessoas que foram indicadas por um setor do governo estadual para as devidas funções. Por vezes estando em um cargo de gestão, alguns profissionais não tinham conhecimento pedagógico administrativo e financeiro, pois a escola recebe recursos³ do Governo Federal e do Governo Estadual, para condução de atividades pedagógicas e outras de competência da escola, e não compreendiam o processo de uma gestão escolar. Todo o processo demandou tempo, em especial para trabalhar o Projeto Político Pedagógico da Escolas – PPP, que estava esquecido e a reestruturação do Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil.

Sobre as condições da referida escola, e levando em consideração o que preconiza a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira 9394/1976 e a Lei 1503/2010 de Implantação da Gestão Democrática nas escolas públicas do Amapá, o processo de implementação da gestão democrática favorecido, uma mobilização aconteceu com as equipes da escola para demonstrar a importância da participação de todos os funcionários em prol da melhoria das atividades, haja vista que os docentes se limitavam a seus horários regulares de aula, não havendo envolvimento com a escola em geral.

Para promover essas mudanças foi necessário criar grupo de trabalhos e reuniões de articulação sobre gestão democrática, sua importância e quais as melhorias aconteceriam na escola, muitas reflexões surgiram e planejamento. A partir de março de 2013, inicia-se uma caminhada de um novo processo de administração da escola.

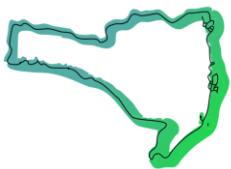
Mudar gera desconforto, em especial quando a mudança é referida a um processo que acontecia de longo prazo. A gestão democrática abre um canal de participação da comunidade, deixando a escola de ser apenas uma redoma, um local fechado e separado da realidade, passando a ser uma comunidade educativa que integra e se faz presente em todo o contexto educacional (dentro e fora do espaço escolar).

A escola passa a integrar um projeto piloto da Secretaria de Estado de Educação do Amapá para implementação da gestão democrática efetiva, por eleição direta, através de um edital a qual a escola atendeu os itens necessários. A escola participou e mais quatro (4) escolas vivenciaram o mesmo processo, aceitando o desafio das eleições diretas para as funções administrativas.

Para concorrer ao pleito, quatro chapas se candidataram para os cargos de Diretor; Diretor Adjunto e Secretário Escolar no ano de 2014, que de acordo com a lei 1503/2010 o mandatado tem duração de três (3) anos. O processo inicia e a escola vivencia um movimento de diálogo com a comunidade para realizarem ações e estarem ativas no contexto escolar.

A Secretaria de Estado da Educação elaborou um projeto piloto, e cinco (5) escolas vivenciaram o pleito eleitoral. Para acompanhar o processo a SEED instituiu uma Coordenação Permanente de Organização e Acompanhamento dos Processos Eleitorais - CEPE – Art. 28 da Lei

³ Os recursos recebidos pela escola são de programas estabelecidos como o Programa Dinheiro Direto na Escola- PDDE.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



1503/2010, no entanto das cinco (5) escolas participantes, apenas quatro (4) puderam seguir com a proposta das eleições diretas.

Durante o período de 2014 até 2023 a Secretaria de Estado da Educação formalizou três (3) pleitos em um universo de quatrocentas (400) escolas estaduais, somente dez (10) escolas realizam as eleições conforme a lei 1503/2010. Da aprovação da Lei em 2010 e até o ano de 2023, somente em abril de 2014 iniciaram as movimentações para criação do projeto piloto pela Secretaria de Educação e a realização da primeira eleição para os gestores. Uma grande divergência no contexto educacional do estado do Amapá.

O trabalho da gestão escolar se deve centrar nas questões pedagógicas e que deve residir o essencial das mudanças da organização e funcionamento da escola. Essa intervenção é necessária para gerir, em cada escola, a heterogeneidade dos alunos preservando, ao mesmo tempo os princípios com a universalização do ensino público (Barroso; Carvalho, 2009 p.12).

No entanto é preciso enfatizar que as escolas deveriam ter iniciativas para que essa gestão democrática fosse implementada em todas as escolas, a gestão escolar poderá dar sempre os passos à frente inovando trazendo a participação da comunidade como um ato grandioso de não administra solitariamente, existe um acervo documental oficial que dá sustentação a essa iniciativa sendo necessário que a gestão escolar tenha o desejo e a necessidade de assim administrar.

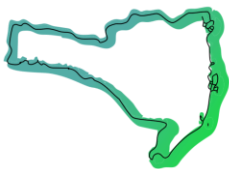
CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Ao pesquisar a temática de gestão democrática é preciso refletir sobre os documentos norteadores que ancoram o processo de aproximação da escola com a comunidade. Um dos principais propósitos é dialogar sobre a educação, e ter na gestão da escola pessoas comprometidas com a educação, levando a comunidade a participar do destino da escola influenciada pelo Conselho Escolar no desempenho de seu papel.

A análise inicial dos documentos demonstra que muitas situações a serem modificadas e repensadas, e que as escolas precisam de acompanhamento para melhorar o processo democrático, o cumprimento da Lei 1503/2010, pois não somente o curso de formação para Gestores tem o aparato para deixar a equipe gestora hábil ao seu papel de gerir uma escola com nova maneira de governar.

Entende-se que para implantar e efetivar uma gestão democrática é preciso estar preparada para além do conhecimento das relações sociais até a sala de aula no processo ensino aprendizagem, pois o trabalho escolar é uma ação de caráter coletiva, a participação deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo que vai muito além da tomada de decisão precisa superar as dificuldades e limitações uma vez que as ações da escola são realizadas a partir da participação conjunta e integrada de todos os setores da escola seja ela de caráter, colegiado, administrativo, pedagógico e financeiro.

Ao analisar os documentos apresentados neste trabalho no qual se refere os objetivos pode-se afirmar que desde a Constituição Federal de 1988 - CF, o Plano Nacional de Educação PNE lei 13.005/2014 a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional LDB 9394/96, a BNCC e a Lei 1503/2010, vem tratando desta temática ao longo de décadas, no entanto no estado do Amapá no universo de 400 escolas apenas 10 tem sua gestão democrática implantada com eleição para equipe gestora. Contudo não se cumpre o que determina o Art. 53 da referida lei quanto a instalação do



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



Comitê de Avaliação das políticas públicas da Educação Estadual, Este Comitê tem representação de onze membros, conforme o Art.53 da Lei 1503/2010 do Amapá.

Não sendo garantido conforme o Art. 56 da referida lei a estrutura plena para o funcionamento do referido Comitê. Portanto a escola e o poder público são portadores de todo esse acervo devendo ser mais atentos ao que preconiza a lei e fazer cobranças através de seu conselho Escolar as autoridades educacionais para que seja feito o que é determinado ofertando suporte a escola.

Ao se deter ao objetivo geral a que se propõe este trabalho, a implementação da gestão escolar democrática no contexto escolar no estado do Amapá está sendo implementado de forma lenta tímida haja vista o acervo documental existente, as escolas embora não tenham sido implantada a gestão democrática por eleição, não estão sendo incentivadas pela Secretaria de estado da Educação, e nem as escolas estão tendo a autonomia e nem a iniciativa de fazer a devida implementação por não cumprirem o que determina os documentos analisados, não necessariamente seja eleita a equipe gestora no entanto a lei de forma clara orienta que seja implantada a gestão democrática nas escolas desde a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996.

É importante enfatizar que esta pesquisa teve suas limitações não chegando ao ponto de tomar conhecimento de quando vai ser possível a realização de novas implantações da gestão democrática em outras escolas tendo em vista que o modelo escolhido não foi permitido, no entanto ficará a sugestão para que outra pesquisa seja direcionada futuramente como está sendo trabalhado este viés da gestão escolar.

Referências.

AMAPÁ, **Lei 1503/2010**. Assembleia Legislativa Sancionada em 09 de julho de 2010, publicado no Diário Oficial do Estado nº 4777.

ANDRADE, M. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo – SP Atlas 2010.

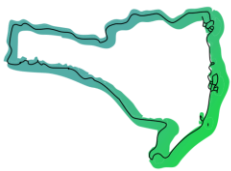
ARAÚJO, Ulisses F. **Assembleia escolar: um caminho para a resolução de conflitos**. São Paulo: Moderna, 2004.

ARAÚJO, Ulisses F. **Autogestão na sala de aula: as assembleias escolares**. São Paulo: Summus, 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Proposta versão final. Brasília: MEC, 2018. Disponível em: <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/documentos/bncc-2versao.revista.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394/96**. 2ª ed. Brasília: MEC, 2004.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



BRASIL. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**: conselho escolar: uma estratégia de gestão democrática da educação pública- Brasília MEC,SEB. 2004.

DIAS, Rosanne E. & LOPES, Alice C. (2003). **Competências na Formação de Professores no Brasil: O que (não) há de novo**. *Educ. Soc., Campinas*, vol. 24, n. 85, p. 1155-1177, dezembro 2003.

FÉLIX, Carlos Marcelo Cavalheiro; SCHEFER, Maria Cristina. Gestão Democrática: uma breve revisão de literatura (2009-2019). **Revista Práxis** | Novo Hamburgo | a. 17 | n. 3 | set. /dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistapraxis/article/view/2113>
Acesso em 10 jan. 2022.

FÉLIX, Carlos Marcelo Cavalheiro; SCHEFER, Maria Cristina. Gestão Democrática: uma breve revisão de literatura (2009-2019). **Revista Práxis** | Novo Hamburgo | a. 17 | n. 3 | set. /dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistapraxis/article/view/2113>
Acesso em 10 jan. 2022.

FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, J. P. Da et al. Planejamento Educacional Participativo. In: **Revista da Faculdade de Educação**. São Paulo, v. 21, nº 1, pp. 79-112, jan/jun. São Paulo, 1995.

FONSECA, J.J..S- Metodologia da Pesquisa Científica: Fortaleza UEC 2002 apostila

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. Editora Atlas S.A. São Paulo: 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática, 5. ed., Alternativa, Goiânia-GO. 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar**: Políticas, Estrutura e Organização. 6a ed. Cortez, São Paulo: 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **O Sistema de Organização e Gestão da Escola**. 2010. Disponível em http://www.acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gest%C3%A3o.pdf. Acesso em 26/Dez/2021.

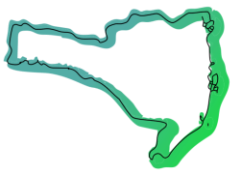
LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo Curitiba-PR 2009.

LUCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis, Vozes, RJ, 2008.

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. Edit. Vozes, Petrópolis, RJ: 2006.

LUDKE, M.; André, M. **A pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 2013.

MACHADO, Erica. **Gestão Democrática Escolar**: Uma Produção Histórica. 2012. Disponível em www.ufjf.br/revista_edufoco/files/2010/02/artigo.doc. Acesso em 11 jan. 2022.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



MINAYO, M. C. de S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2006.

NAVARRO, I. P. **Programa de Fortalecimento do Conselho Escolar, Distrito Federal**. 2004.

NEGRINI, Sandra Maria. **Gestão Democrática da Escola Pública: uma relação teórico-prática**. Faculdade filosofia ciências e letras, Jacarezinho (FAFIJA), 2011.

OLIVEIRA, M N: como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis, Vozes, 2007.

PARO, Vitor Henrique. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 11-23, jul./dez. 2002

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, Democrática e Qualidade do Ensino**. Ática, São Paulo 2007.

PARO, Vitor Henrique. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009

PARO, Vitor Henrique. Autonomia do educando na escola fundamental: um tema negligenciado. **Educar em Revista**. Curitiba, n. 41, p. 197-213, jul./set. 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Qualidade do ensino: a contribuição dos pais**. 2. ed. rev. São Paulo: Intermeios, 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 17 ed. São Paulo: Cortez, 2018.

REICHERT, Adriana Catarina Haas. **Práticas de Gestão em Escolas Públicas estaduais de Porto Alegre: um pacto de equipes**. Dissertação de Mestrado. Universidade do vale do rio dos sinos – UNISINOS. RS,2015. Disponível em: < <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/> Acesso em 10 jan. 2022.

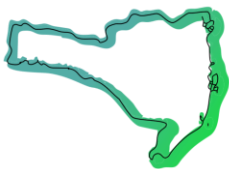
SAMPIERI, R. H. (org.). COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de la investigación**. 5ª Ed. McGraw-Hill/Interamericana Editores. México:2006

SENHORAS, Elói Martins. PAZ, Ana Célia de Oliveira. **Campo de estudos sobre gestão democrática escolar no Brasil**. Coleção comunicação e políticas públicas. V.7, Editora da Universidade Federal de Roraima. Boa vista-RR.2018.

VEIGA, I. P. A. **Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico**, Campinas Papyrus. Campinas, SP,1998.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível**. Campinas, SP: Papyrus, Campinas, SP, 1997.

VIEIRA, Graziella Pereira. Teses e dissertações da área da educação sobre gestão democrática (2012-2013): um balanço crítico. Dissertação de mestrado PUC-GO.2016.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



VIEIRA, S. L. **Educação e Gestão, Extraindo Significados da Base.** In Ceará Seduc. Nos Paradigmas de Gestão Escola. ed. Seduc. CE:2005.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos, **Planejamento: Projeto de Ensino –aprendizagem e projeto Político- Pedagógico - elementos metodológicos para elaboração e realização** 14 ed, São Paulo Libertad editora 2005.