



## Perspectiva da Gestão Democrática e Participativa em Escolas do Município de Araripina – Pernambuco

*Eloá da Silva Alves Soares<sup>1</sup>; Genecy Fancisco da Silva Júnior<sup>2</sup>; Pedro Odilon de Barros Alencar Luz<sup>3</sup>; Rafaella Karla Siqueira Goiana<sup>4</sup>; Luzia Coelho Rodrigues<sup>5</sup>; Francisco Ricardo Duarte<sup>6</sup>.*

**Resumo:** O presente estudo teve como objetivo analisar a forma de participação social no processo de gestão em escolas municipais, a partir da percepção de gestores sobre a concepção de gestão democrático-participativa em escolas. O estudo é de caráter descritivo, com informações coletadas por meio de questionário composto de questões estruturadas e abertas, permitindo análise qualitativa e quantitativa. Foi utilizada a Análise de Conteúdo, como estratégia de análise, para descrever as práticas e instrumentos utilizados no âmbito da unidade escolar, na perspectiva da gestão democrática e participativa. Resultados sugerem o reconhecimento, por parte dos respondentes, da adoção da participação social como instrumento essencial nos processos escolares. Indicam, ainda, que a maioria dos gestores busca a própria vivência educacional para o exercício do cargo, evidenciando a necessidade de investimentos em desenvolvimento de competências de gestão. Em que pese à existência de práticas integrativas entre escola e comunidade, resultados apontam a forma de ingresso, na função de gestor escolar, como elemento desarticulado dos princípios da gestão democrática.

**Palavras-chave:** Gestão Participativa, Comunidade escolar, Democratização, percepção de gestores.

## The Prospects of Democratic and Participatory Management in Municipal Schools from Araripina – Pernambuco.

**Abstract:** The present study aimed to analyze the form of social participation in the management process in municipal schools, based on the perception of managers about the conception of democratic-participative management in the schools. The study is descriptive, with information collected through a questionnaire composed of structured and open questions, allowing qualitative and quantitative analysis. The Content Analysis was used as an analysis strategy to describe the practices and instruments used within the school unit, from the perspective of democratic and participatory management. Results suggest the recognition by the respondents of the adoption of social participation as an essential instrument in school processes. They also indicate that most managers seek their own educational experience in order to perform their duties, evidencing the need for investments in the development of management skills. In spite of the existence of integrative practices between school and community, the results indicate the form of entrance, in the function of school manager, as a disjointed element of the principles of democratic management.

**Keywords:** Participatory Management, School community, Democratization, perception of managers.

<sup>1</sup> Bacharelado em Administração Pública, em andamento, pela Univasf. Contato: [elotrindade@outlook.com](mailto:elotrindade@outlook.com)

<sup>2</sup> Bacharelado em Administração Pública, em andamento, pela Univasf. Contato: [ggenecyjunior@gmail.com](mailto:ggenecyjunior@gmail.com)

<sup>3</sup> Bacharelado em Administração Pública, em andamento, pela Univasf. Contato: [pobal78@gmail.com](mailto:pobal78@gmail.com)

<sup>4</sup> Bacharelado em Administração Pública, em andamento, pela Univasf. Contato: [rafaella.goiana@pe.senai.br](mailto:rafaella.goiana@pe.senai.br)

<sup>5</sup> Mestra em Administração (UFBA). Docente do Bacharelado em Administração Pública da SEaD/Univasf. Contato: [luzia.coelho@univasf.edu.br](mailto:luzia.coelho@univasf.edu.br)

<sup>6</sup> Doutor em Difusão do Conhecimento (UFBA). Professor Adjunto da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). Contato: [Francisco.duarte@univasf.edu.br](mailto:Francisco.duarte@univasf.edu.br)



## Introdução

No decorrer dos últimos anos, a educação pública brasileira tem passado por várias reformulações com o objetivo de atender as precisões e exigências da educação para uma formação curricular de qualidade. Uma gestão democrática e participativa é fundamental para qualquer organização, principalmente para a administração escolar que se constitui um dos principais pilares na comunidade.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a realização da missão constitucional da escola é ensinar e educar para a vida em sociedade, contribuindo para a formação cidadã, e, ao mesmo tempo, proporcionar o ingresso em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo (BRASIL, 1996), missão essa que, afinal, situa a escola com uma das principais referências institucionais em uma sociedade com passado autoritário, mas que pretende modelar indivíduos livres, autônomos e integrados em uma comunidade fraterna (BURGOS, 2012). E, para isso, faz-se necessário uma Gestão Democrática e Participativa da sociedade araripinense.

Em face da politização interiorana, as indicações para gestores das organizações públicas no município de Araripina nem sempre atendem aos padrões estabelecidos pelas leis. Não obstante ao agravo regimental, estão diretamente ligadas aos resultados operacionais.

No âmbito da educação municipal, percebe-se uma discrepância entre perfil técnico e político, o que inviabiliza resultados a contento na relação entre equidade e autonomia escolar, chamando a atenção para novas possibilidades de compreensão da gestão escolar. Refletem-se novos desafios para a gestão escolar decorrente da crescente expectativa que os segmentos populares depositam na escola.

Nesse sentido, ressalta-se a importância da participação de todos os segmentos da comunidade para a construção e efetivação de uma gestão democrática escolar, pois, conforme afirma Gadotti (2001), não adianta existir uma legislação sobre Gestão Democrática do Ensino Público se os diversos grupos de interesses (gestor, professores, alunos e demais atores do processo) não participam da construção desse espaço, não conhecem o significado político da autonomia.



Além da previsão constitucional, a gestão democrática é sinalizada na LDB, onde são estabelecidos alguns princípios para essa construção, a exemplo da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares.

No entanto, considera-se que no Brasil exista um quarto poder, que seria a imprensa. Neste contexto, as emissoras rádios, blogs e revistas da região do Araripe sempre destacam o abandono e desprezo pela educação: salários atrasados; má gestão da merenda; falta de transporte; inexistência de uniformes; despreparo de professores e gestores, entre outros.

Diante disso, surgiu o interesse em analisar a forma de ingresso dos diretores e assessores na gestão de escolas municipais de Araripina para identificar os fatores de recrutamento interno e a participação popular nestes processos. Destaca-se a relevância do estudo diante da possibilidade de contribuir para o debate sobre a compreensão institucional dos direitos à educação pública e de qualidade com a garantia da participação democrática.

## Objetivos

O estudo tem como objetivo principal a análise da forma da participação dos atores numa gestão democrática nas escolas municipais de Araripina, além de verificar as formas de ingresso, na função de diretor escolar, tendo como parâmetro a participação popular nesses processos.

Para nortear a pesquisa, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a importância de uma gestão democrática e participativa a partir da percepção de gestores.
- b) Analisar a implementação do processo seletivo no contexto dos indicadores da gestão democrática e participativa.
- c) Apresentar, a partir dos estudos e dos dados coletados, os avanços e desafios de uma gestão democrática e participativa.



## Gestão Democrática e Participativa

Para compreender a gestão escolar democrática, é preciso considerar as mudanças nas políticas de gestão e de regulação da educação que vêm ocorrendo, nos últimos tempos, em decorrência de outros fatores, a exemplo de avanços tecnológicos, globalização e transformações nas relações de trabalho (DOURADO, 2006; LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012), ocorridos, no Brasil, a partir do início do século XXI. Tudo isso provoca mudanças organizacionais e contribuiu para o fortalecimento de discussões e deliberações coletivas no ambiente escolar.

Nesse sentido, a construção coletiva do projeto pedagógico da escola e a consolidação dos conselhos escolares vêm assumindo papel importante no processo de democratização da escola. Para Dourado (2006, p.24), há a necessidade de trabalhar os diversos conceitos abordados nas escolas e em seus respectivos cursos "gestão da educação, gestão da escola, gestão educacional, gestão de sistemas e administração escolar".

De acordo com Silva (2003, apud Dourado, 2006, p.24) a gestão da escola pública deve ser transparente:

Trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

Com base nessa descrição, a gestão democrática tem sido elevada numa dinâmica para ser efetivada nas instituições escolares, garantindo os processos de colaboração e participação da comunidade escolar, diminuindo as distâncias entre concepção e execução, assim como entre o pensar e o fazer, aproximando a teoria da prática (VEIGA, 1997; PARO, 2006).

Esse reconhecimento da importância da participação dos atores, de forma consciente e esclarecida, na gestão educacional, é reiterado por Luck (2011) como condição para obter avanço qualitativo na educação. Nesse sentido, O MEC, por meio da Secretaria de Educação Básica, vem disseminando cursos de formação para gestores escolares no Brasil (BRASIL, 2006).



Contudo, para a efetivação prática dessas políticas públicas, é necessário existir qualidade na sua formulação, bem como compromisso por parte dos agentes envolvidos na implementação (COLARES, LIMA, 2013; LUCK, 2011; PARO, 2006; DOURADO, 2006). No caso da escola, instituição social que tem a aprendizagem como fim, precisa fortalecer as relações sociais, ser democraticamente administrada (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Essa participação visa à realização de ações conjuntas (LUCK, 1996), situação em que o gestor é o articulador na construção do ambiente escolar e deve agir com visão estratégica. Assim, a autonomia da instituição escolar e a descentralização da gestão são construídas coletivamente, com base em uma relação mútua, entre equipe escolar e direção, que garanta a participação da comunidade (GADOTTI, 2001; SOUZA, 2008) e que busquem a “gestão participativa” e a “gestão da Participação” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p.412), com a responsabilidade de transformar a comunidade, para promover a cidadania e garantir a qualidade na educação.

Como se observa, é preciso pensar sobre o principal papel da escola na formação de cidadãos críticos, participativos e atuantes, que ajudem a tornar a comunidade intra e extraescolar melhor nos âmbitos pessoal e profissionalmente, uma vez que a instituição escolar contribui na preparação dos estudantes para a vida, buscando suprir suas necessidades para contribuir na sua formação pedagógica, social, cultural e política, devendo, portanto, interagir com a sociedade, nos termos afirmados por Libâneo (2008, p. 139), “Vivendo a prática da participação nos órgãos deliberativos da escola, os pais, os professores, os alunos vão aprendendo a sentir-se responsáveis pelas decisões que os afetam num âmbito mais amplo da sociedade”.

Sendo assim, os docentes devem proporcionar a construção de espaço de saberes que proporcionem aprendizagens significativas, delegando coletivamente trabalhos para garantir que os obstáculos da vida e as diferenças não impeçam que o estudante tenha uma educação coerente, responsável e transformadora (FREIRE, 2007), utilizando, para tanto, os diversos instrumentos de gestão democrática na escola.



## Instrumentos de uma Gestão Participativa da Escola

A Constituição expressa que os sistemas educacionais se dão de forma democrática por meio da garantia da participação dos profissionais da educação e da comunidade local nas decisões importantes. Compreende-se, assim, que a escola tem como finalidade o ensino-aprendizagem (PARO, 2002; LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012) e que, para alcançá-la, utiliza-se de diversos meios. Os autores reforçam a necessidade de articulação desses meios.

De acordo com a LDB (BRASIL, 1996), a gestão democrática é um dos princípios da Educação Nacional, estabelecendo, ainda, que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento desse tipo de gestão nas escolas públicas de educação básica, em consonância com as peculiaridades de cada sistema, de forma a garantir a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar e local, além dos conselhos escolares e de pais. Percebe-se, então, a existência de instrumentos para a gestão participativa e autônoma dentro da escola, a saber:

- a) Plano de desenvolvimento da escola (PDE) - constitui-se ferramenta que permite o gerenciamento do trabalho escolar. É considerado o planejamento estratégico da escola para melhorar a qualidade de sua atividade-fim: o ensino-aprendizagem. Nele, são estabelecidas as diretrizes para guiar e avaliar decisões e ações fundamentais da escola, as quais devem ser trabalhadas pela equipe escolar para responder as demandas da sociedade (MEC, 2016).
- b) Projeto pedagógico de curso (PPC) - ferramenta que se configura como planejamento e formas de avaliação daquilo que o gestor e a equipe pedagógica devem consultar para a tomada de decisão dentro da escola e para definir e organizar atividades e projetos educacionais para o processo de ensino-aprendizagem. Nele, são reunidas as propostas de ações concretas a serem executadas durante o curso, considerando a escola como um espaço de formação de cidadãos de bem, conscientes e responsáveis, que atuarão na comunidade escolar. O Projeto Pedagógico é a expressão de intenções, objetivos e proposta curricular, que serão colocados em prática pela organização e por sua gestão



(LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Pode ser encontrado com outras nomenclaturas, a exemplo de Projeto Político Pedagógico, Plano Escolar, Projeto Educativo, Proposta Educativa, Plano de Ação da Escola, Plano de Desenvolvimento da Escola (BRASIL, 2004).

- a) Colegiado / Conselho Escolar é o órgão que fiscaliza a instituição escolar no que tange à realização dos trabalhos pedagógicos e administrativos ocorridos conforme a legislação educacional vigente, logo “tem papel decisivo na democratização da educação e da escola” (BRASIL, 2004, p.22), sendo vital, para a instituição, a sua participação e o envolvimento da comunidade, pois é:

um importante espaço no processo de democratização, na medida em que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projeto político-pedagógico da escola, que deve ser visto, debatido e analisado dentro do contexto nacional e internacional em que vivemos (BRASIL, 2004, p.22)

Como se observa, os conselhos escolares são os instrumentos por meio dos quais se faz a gestão democrática da escola. Nesse processo, a gestão articula os meios e procedimentos para canalizar o trabalho coletivo, rumo aos objetivos da organização escolar. Nessa perspectiva, os aspectos formais são observados, respeitando a participação, a discussão coletiva e a autonomia, e colocando em prática o que foi planejado, ou seja, construindo e socializando conhecimentos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012; FERNANDES, 2016, OLIVEIRA, 2013; GANZELI, 2011; VEIGA, 1997; COLARES, LIMA, 2013; LUCK, 2011; PARO, 2006; DOURADO, 2006) .

## Metodologia

A pesquisa teve abordagem qualitativa, sendo constituída a partir de uma revisão bibliográfica que subsidiou a coleta de dados primários, a partir de questionário aplicado a diretores das escolas municipais. A coleta restringiu-se ao distrito sede do município de Araripina-Pernambuco, tendo como critério de escolha as quatro escolas com maiores quantitativos de alunos matriculados. Os sujeitos de pesquisa foram os gestores das escolas pesquisadas. Os dados foram coletados no período de fevereiro a março de 2017.



Foram observados os aspectos éticos em pesquisas com assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido.

O instrumento de coleta foi constituído de três questões abertas e sete estruturadas, permitindo, além da análise qualitativa, a apresentação de dados quantitativos. As informações coletadas foram analisadas por meio de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2006), técnica que admite tantos dados quantitativos quanto qualitativos. Sendo assim, para as questões estruturadas, utilizou-se a análise de frequência. Já para as questões abertas, a abordagem qualitativa permitiu a contextualização e a demonstração da prática de uma gestão democrática e participativa do diretor e dos assessores na escola e na comunidade escolar a partir da visão dos gestores respondentes ao questionário aplicado.

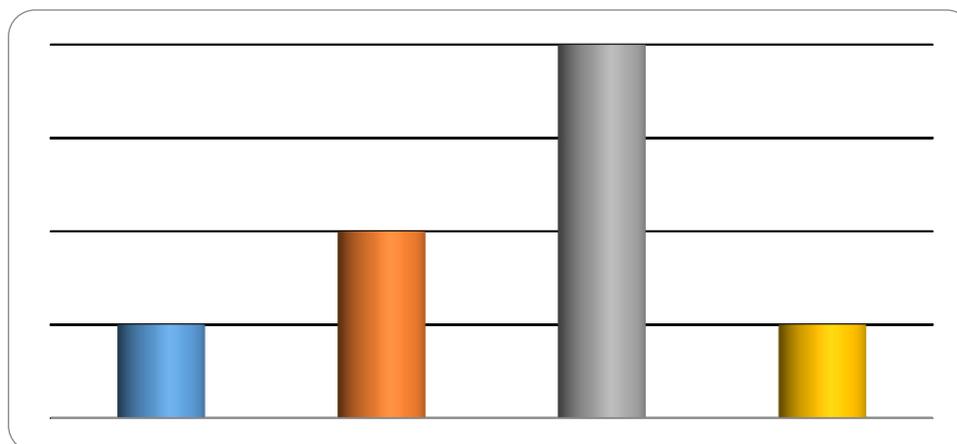
## **Resultados e Discussão**

Após a construção do referencial teórico que auxiliou o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos em diversas questões sobre a gestão participativa, bem como, analisar as informações coletadas, são apresentados os resultados da pesquisa, inicialmente, com questões abordando a “gestão da participação”, práticas e instrumentos utilizados no âmbito da unidade escolar, para, em seguida, descrever, a partir da visão do gestor, a gestão democrática e participativa.

### **Gestão da participação, práticas e instrumentos no ambiente escolar**

No tocante ao desenvolvimento de ações, desenvolvidas pelo gestor, com o intuito de integrar escola e comunidade, foi perguntado, ao gestor, o quantitativo de ações desenvolvidas por ano. Das quatro escolas pesquisadas, apenas uma informou desenvolver mais de 10 ações por ano, conforme demonstrado na figura 1.

**Figura 1:** Ações de integração desenvolvidas pela escola por ano



Fonte: dados da pesquisa (2017)

As escolas A e C informaram que desenvolvem entre duas e cinco ações, por ano, com o objetivo de integrar escola e comunidade. Infere-se, a partir dos resultados, que há necessidade de mais socialização de conhecimentos com a comunidade, de ações integrativas, uma vez que isso faz parte da função social da escola (OLIVEIRA, 2013; GANZELLI, 2013). A gestão dessa participação ainda aparece de forma tímida na maioria das escolas pesquisadas.

Perguntados sobre o fortalecimento das relações humanas e da qualidade do ensino, os gestores das Escolas A e C avaliam que são bem trabalhadas, enquanto, os gestores das Escolas B e D informaram que normalmente trabalham isso. Logo, percebe-se que há divergências no modo de gerir a escola, comparando as instituições pesquisadas. A consciência de elo entre as relações humanas e qualidade do ensino exige um novo tipo de gestor que valorize o diálogo e a gestão compartilhada, que considere as relações interpessoais como foco da gestão escolar (LÜCK, 2006), situações percebidas com maior ênfase pelos gestores das escolas A e C.

No que concerne ao tempo de experiência no ambiente escolar, a maioria dos gestores ocupa a função há pouco tempo. Apenas gestor B tem mais de 10 anos de experiência no cargo.



Perguntado sobre a área de conhecimento da maioria dos projetos desenvolvidos de forma colaborativa entre a comunidade e escola, resultados apontam que as escolas A, B e C desenvolvem projetos focados na área de Humanas, enquanto a escola D aponta a perspectiva de trabalhos na área de Biológicas, indicativos de necessidade de uma interdisciplinaridade no desenvolvimento de projetos.

Sobre a definição de normas de gestão, na educação básica, os gestores B, C e D entendem que os Sistemas de ensino devem definir essas normas, enquanto o gestor ponderou que deve cumprir as normas, porém avalia que há necessidade tanto de observar a legislação quanto de considerar a realidade local. Nesse sentido, todos os respondentes entendem que a escola democrática e participativa (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012; FERNANDES, 2016, OLIVEIRA, 2013; GANZELI, 2011; VEIGA, 1997; COLARES, LIMA, 2013; LUCK, 2011; PARO, 2006; DOURADO, 2006) deve respeitar as diferenças e as culturas para alcançar os objetivos, demonstrando, a partir dos resultados, a necessidade de se trabalhar a relação escola, aluno e comunidade na definição de diretrizes de gestão.

Sendo assim, quando perguntado sobre a existência de desafios para implementação da gestão democrática no ambiente escolar, os respondentes atribuíram respostas afirmativas, entendendo que no dia-a-dia surgem desafios novos, o que não permite a gestão isolada, necessitando, portanto do envolvimento da comunidade para obter resultados satisfatórios.

### **Percepção de gestores sobre a Gestão democrática na escola**

Trata-se da análise de questões abertas, nas quais os gestores pesquisados foram indagados a responder questões ligadas à Gestão Democrático-participativa. Sendo assim, a partir da percepção dos respondentes, um gestor democrático e líder é:



### Quadro 1 – Gestor democrático e líder a partir da perspectiva dos respondentes

Respondente	Fragmentos ilustrativos
Gestor A	“aquele que não toma decisões sozinho; tudo é partilhado e ele é parte de um todo e não o mais importante”
Gestor B	“aquele que tem um olhar amplo para as adversidades encontradas no ambiente com a possibilidade de solucionar conflitos diversos”
Gestor C	“respeitar as opiniões do grupo, trabalhar as dificuldades com coletivo, objetivando atender a participação de todos”
Gestor D	“envolver todos os sujeitos no processo educacional, participação ativa em todos os níveis e instâncias de decisão e escola permitindo um mútuo acompanhamento e troca de experiências”

Nota-se pelas falas dos gestores que o trabalho coletivo, no ambiente escolar, contribui para a compreensão do que é ser gestor democrático e para o desenvolvimento da liderança participativa (LÜCK, 2009), aspectos que pressupõem que o líder participativo constrói a união na equipe de trabalho e juntos criam as variadas possibilidades para o desenvolvimento da escola, tornando-a aberta a comunidade.

Perguntados se estavam preparados para a função de gestor escolar, os respondentes informam vão se “preparando no dia-a-dia” (GESTOR A) e que procuram dar o melhor de si “a fim de colaborar na construção do processo educacional” (GESTOR B). o gestor C informou que estava “acostumada com os desafios que a profissão apresenta, buscando resolver os desafios e objetivando melhoras para a educação, além de também ter sido diretora durante quatro anos em gestões anteriores”. O gestor D entende que estava preparado “pela vivência escolar, através da observação de pontos críticos que poderiam ser melhorados dentro do ambiente escolar”.

A partir dos relatos, nota-se que muitos gestores buscam a própria vivência educacional para o exercício do cargo. Tais observações têm fortalecido o entendimento de que para melhorar a qualidade do ensino necessário se faz a melhoria da gestão escolar. Assim, é necessário que o gestor desenvolva competências para o exercício das funções inerentes ao cargo de gestor.

Infere-se, a partir dos resultados, que somente cursos e treinamentos não garantem uma gestão compartilhada e que as vivências e experiências, no contexto escolar, contribuem para as tomadas de decisões, mas há a necessidade de investimentos no



desenvolvimento de competências e habilidades em diferentes aspectos ligados ao exercício da função de gestor escolar.

Nesse aspecto, sobre a gestão democrática da escola pública, os respondentes assim descreveram: “É uma gestão participativa e transparente, o gestor é um dos sujeitos do processo e não o mais importante, todos tem seu valor” (GESTOR A); “É uma gestão aberta com olhar igualitário onde todos possam exercer o seu papel colaborando e respeitando o papel de cada um.” (GESTOR B); “É uma gestão participativa ouvindo e respeitando as diversas opiniões que surgem na comunidade escolar, procurando resolver tudo da melhor forma possível” (GESTOR C); e “É uma liderança democrática, que trabalha cooperando sugerindo o que fazer, participando das tarefas, possibilitando autonomia que interage, participa e coopera na busca de soluções e construções” (GESTOR D).

Observa-se, a partir das respostas dos gestores, que a maioria busca o exercício de uma gestão assentada na compreensão de que a gestão escolar democrática contribui para o desenvolvimento social dos educandos com capacidades de enfrentar desafios e gerir mudanças no contexto extraescolar (LUCK, 2009), caminhando para a construção de um ambiente educacional autônomo e para o compartilhamento de ideias (OLIVEIRA, 2013; GANZELLI, 2013), apesar de as práticas integrativas ainda aparecerem de forma tímida.

## Considerações Finais

Cumprindo o principal objetivo deste estudo, a forma de participação social no processo de gestão em escolas municipais, foi analisada a partir da percepção de gestores sobre gestão democrático-participativa nas escolas. Resultados sugerem o reconhecimento, por parte dos respondentes, da participação social como essencial em todas as escolas pesquisadas, apontando a busca pelo exercício de uma gestão assentada na compreensão de que a gestão escolar democrática contribui para o desenvolvimento social, com capacidades de enfrentar desafios e gerir mudanças no contexto extraescolar.

Contudo, há indicativos de formas frágeis de participação social ainda refletida nas atitudes no ambiente intraescolar, principalmente no que tange à escolha dos gestores,



inferindo a presença de elementos do modelo estático e centralizador de gestão, levando ao entendimento de que a forma de ingresso na função de diretor ainda constitui elemento desarticulado com os princípios da gestão democrática.

Com este estudo, não se pretendeu esgotar a temática, assim como os resultados não devem ser generalizados em virtude das limitações do método. No entanto, dados contribuem para reflexão sobre a necessidade de investimentos em desenvolvimento de competências de gestão em unidades escolares, bem como para o debate sobre ampliação de formas de participação social nos projetos desenvolvidos por essas instituições. Sugere-se, ainda, o desdobramento da pesquisa em outras escolas do mesmo município pesquisado.

## Referências

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Gestão da educação escolar**. Brasília: UnB/CEAD, 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf). Acesso em: 28 jun. 2017.

BURGOS, Marcelo Baumann. Escola Pública e Segmentos Populares em um Contexto de Construção Institucional da Democracia. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 55, n. 4, 2012, p. 1015 a 1054. Disponível em: <<http://www.scielo.br/dados/v55n4/v55n4a06.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

COLARES, M. L. I. S; LIMA, G.S.N. **Formação em gestão** escolar na perspectiva democrática. *Imagens da Educação*, v. 3, n. 1, p. 71-79, 2013. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ImagensEduc/article/viewFile/19454/10521>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar**: Curso técnico de formação para os funcionários da educação. Brasília: Unb, 2006. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06\\_gest\\_edu\\_esc.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06_gest_edu_esc.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2017.

FERNANDES, P.T.B. **A gestão democrática em uma escola pública**: o perfil de participação dos pais e suas percepções sobre a mesma. 2016, 177 f. Dissertação (mestrado). UNESP, 2016.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. 30ª ed.; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.



- GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.
- GANZELI, Pedro (Org.). **Reinventando a escola pública por nós mesmos**. Campinas: Alínea, 2011.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. revista e ampliada. Goiânia: MF livros, 2008.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra (Orgs.). **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.
- LUCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 10 ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. Série: Cadernos de Gestão.
- LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.
- MEC. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf). Acesso em : 28 jun. 2017.
- MEC. **PDE – Apresentação**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=176:apresentacao>. Acesso em: 28 jun.2017.
- OLIVEIRA, João Ferreira de. **A função social da educação e da escola pública: tensões, desafios e perspectivas**. In: FERREIRA, Eliza Bartolozzi; OLIVEIRA, Dalila Andrade (Orgs.). Crise da escola e políticas educativas. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2013. p. 237-252.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.
- SILVA, M. A. **Do projeto político do Banco Mundial ao projeto político-pedagógico**. In: Cadernos Cedes: arte & manhas dos projetos políticos e pedagógicos. Campinas: Unicamp. v. 23, n. 61. dez. 2003.
- SOUZA, Débora. Q. M. **Gestão democrática da escola pública: desafios e perspectiva**. UFPE. Disponível em: [http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/328\\_174.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/328_174.pdf). Acesso em: 28 jun. 2017.



Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia

Id on Line Multidisciplinary and Psychology Journal

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



**Como citar este artigo (Formato ABNT):**

SOARES, Eloá da S. A.; SILVA JÚNIOR, Genecy F.; LUZ, Pedro O. de B. A.; GOIANA, Rafaella K.S.; RODRIGUES, Lúcia C.; DUARTE. Perspectiva da Gestão Democrática e Participativa em Escolas do Município de Araripina – Pernambuco. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, 2017, vol.11, n.37, p.117-131. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 09.08.2017;

Aceito: 10.08.2017