

## **Gestão escolar: do planejamento a execução e resultados em duas escolas estaduais no município de Parintins**

**Saiomy Magalhães Sakamoto<sup>1</sup>**

**José Luiz Pereira da Fonseca<sup>2</sup>**  
*Universidade Federal do Amazonas*

### **Resumo**

O objetivo da pesquisa foi analisar os procedimentos do gestor escolar e como suas ações influenciam no sucesso ou no fracasso dos alunos de uma escola pública em Parintins, interior do Estado do Amazonas. A investigação teve início com estudo bibliográfico sobre o tema proposto, em seguida fez-se o reconhecimento do contexto da localidade onde estava situado o objeto a ser pesquisado, o entorno da escola e o aparato documental da instituição. Usamos como instrumento de coleta de dados observação indireta por meio de análise documental, a entrevista semi-estruturada e a observação participante.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Escola Pública; Amazônia

### **Abstract**

The objective of the research was to analyze the procedures of school management and how their actions influence the success or failure of students from a public school in Parintins, interior of the State of Amazonas. The investigation began with bibliographic study on the theme then became the recognition of the context of the locality where it was located the object to be searched, the surroundings of the school and the documentary apparatus of the institution. We used as data collection instrument indirect observation through documental analysis, semi-structured interviews and participant observation.

**Keywords:** School management; Public school; Amazon

### **Introdução**

O trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar (SILVA, 2001). A gestão escolar configura-se como um dos alicerces importantes para o desenvolvimento de práticas pedagógicas que auxiliem no sucesso da escola como todo.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Pedagogia da Universidade Federal do Amazonas

<sup>2</sup> Doutorado em Diversidad y Desarrollo Socioeducativo, Universidad de Valladolid/Espanha.

É preciso um envolvimento mútuo da gestão e sua comunidade, na busca de uma escola que esteja envolvida para a concretização dos objetivos traçados. Uma gestão escolar capacitada conseqüentemente fará com que a escola também atenda exigências ou expectativas dos pais e responsáveis de alunos em relação ao processo de ensino/aprendizagem, a construção de uma consciência crítica e ativa.

Entende-se que o maior diferencial de uma escola são as pessoas que nela atuam e principalmente seu gestor. Através de suas competências, ele pode contribuir diretamente com o processo de desenvolvimento da instituição e seus agentes, aumentando assim, a produtividade e excelência profissional. Por conseguinte, surge o interesse da equipe em trabalhar uma solução ao problema de maior urgência na escola, já que o gestor é a imagem física do potencial escolar.

Dessa forma, o objetivo da pesquisa foi analisar os procedimentos do gestor escolar e como suas ações influenciam no sucesso ou no fracasso dos alunos de uma escola pública em Parintins, interior do Estado do Amazonas. Esta investigação teve início com estudo bibliográficos sobre o tema proposto, em seguida fez-se o reconhecimento do contexto da localidade onde estava situado o objeto a ser pesquisado, o entorno da escola e o aparato documental da instituição.

Para realizar esta pesquisa, usamos como instrumento de coleta de dados observação indireta por meio de análise documental, a entrevista semi-estruturada e a observação participante que nos possibilitou uma maior liberdade de ação para investigar os principais atores envolvidos com a funcionalidade do centro escolar, tais como: secretária da escola, diretor, pais de alunos, membros da sociedade local, professores e o representante da Associação de Pais, Mestre e Comunidade (APMC).

Desse modo, procura-se definir métodos e procedimentos que possibilitem a maximização do desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. Tudo isso faz com que os colaboradores assim como os alunos estejam motivados, pois, criam-se perspectivas de evolução e contribuição para a melhoria dos resultados, ou seja, objetivo de todo gestor deverá ser a busca pela qualidade no processo de ensino-aprendizagem a serem mediados para os alunos.

O presente trabalho baseia-se no interesse de pesquisar, levantar dados e analisarmos procedimentos do gestor escolar onde suas ações influenciam o sucesso ou fracasso escolar de uma escola pública municipal em Parintins, em seus aspectos, profissional e pessoal. Partindo

deste princípio, origina-se a temática problema “Gestão Escolar: Do Planejamento a Execução e Resultados em uma Escola Municipal na Cidade de Parintins”.

Em Parintins, não se conhece como atua o gestor escolar tanto em escolas públicas estaduais, como também, em escolas municipais. É comum ver membros da sociedade e ao mesmo tempo comunitários usuários do sistema público de ensino, reclamarem da qualidade do ensino e não reconhecerem os procedimentos utilizados pelos gestores e demais colaboradores nessas escolas. Frente a esta realidade, fez-se necessário investigar a gestão e os procedimentos do gestor no dia a dia de uma escola municipal de Parintins.

A escolha do tema foi motivada pela necessidade de se conhecer as práticas do gestor no dia-a-dia, como ele procede na gestão da aprendizagem, da comunidade, da equipe escolar, do espaço físico, na utilização de materiais, na parte financeira e nos processos. Em outras palavras, entender o gestor em ação, compreendendo essa complexa relação teórica e prática.

Assim, acredita-se que este estudo de iniciação científica sobre a gestão e as ações do gestor em uma escola pública, se justifica por se acreditar que o tema é de interesse social, inovador, relevante para ajudar a solucionar as dificuldades de aprendizagem que apresentam os alunos e alunas do ensino público desta cidade, bem como os procedimentos para uma gestão participante e democrática.

Considerando o exposto, foi objetivo analisar os procedimentos do gestor escolar que legitimam o sucesso e o fracasso educacional de uma escola pública estadual no município de Parintins. Especificamente, foi meta efetivar levantamento-diagnóstico com base em dados da Secretaria Municipal de Educação (Semed) sobre a realidade educacional do centro escolar.

### **Marco teórico**

Os princípios e práticas democráticas na organização e gestão educacional poderão trazer importante contribuição, não só ao ambiente escolar, mas também, à democratização num contexto geral. Todavia, a busca de novas formas de organização e gestão escolar parece ser tarefa complexa, devido às influências históricas da escola. Para Libâneo, Oliveira & Toschi (2008, p. 11) é importante entender que “[...] a gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos-administrativos”.

De acordo Lück (2000, p. 11)

A gestão escolar se constitui em uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Com base no exposto, o autor chama atenção para a finalidade da gestão no ambiente escolar. Tendo como objetivo organizar, mobilizar e articular as ações na escola, a gestão tem grande importância para o gerenciamento da dinâmica escolar, pois, permite saber trabalhar com os conflitos e as mudanças, bem como as suas causas e implicações, “[...] na busca da democratização da gestão escolar, como condição necessária, para um melhor clima organizacional e, uma efetiva oferta de ensino de boa qualidade para a população” (SILVA, 2001, p. 56).

De acordo com Ferreira (2008, p. 43):

A gestão escolar atravessa nos dias de hoje passa por uma fase de profundas transformações que se traduzem em diferentes medidas e têm por objetivos redefinir o conceito de escola; reconhecer e reforçar sua autonomia; promover associação entre escolas e sua integração em territórios educativos mais vastos; adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes.

Nesse sentido, a maneira de conduzir a escola deve ocorrer de forma coerente com as tendências atuais. É preciso manter uma coerência na forma de gerir, agregando conceitos aos já existentes novas formas de organizar e sistematizar o funcionamento da escola. A gestão escolar precisa se manter atual e contextualizada com a realidade na qual determinada escola está inserida.

O grande desafio que se impõe a escola, no que se refere a gestão está relacionada com a capacidade que o gestor deve ter de articular todos os contextos que se encontram dentro da escola, bem como fora dela. Uma gestão voltada para o entendimento da realidade como ela é permite que todos possam participar do processo educativo e os maiores beneficiados sejam os alunos que irão se desenvolver de forma plena.

Considerando a complexa dinâmica que envolve a escola, o trabalho do gestor consiste em organizar as atividades a serem desenvolvidas na mesma, de forma coerente ele vai direcionando as práticas e resolvendo os conflitos que surgem o tempo todo. O trabalho a

ser desenvolvido por esse profissional necessita que o mesmo tenha uma bagagem de conhecimentos específicos acerca de gestão.

Segundo Vasconcelos (2010, p. 106),

Espera-se desse profissional, formado no curso de Pedagogia ou pós-graduado na área de Educação ou afim, um conhecimento em que abarque todas as múltiplas facetas da administração escolar e do planejamento educacional: o didático-pedagógico, o administrativo, o econômico-financeiro, o da gestão de pessoas, dentre outros.

Leite (2012) comenta que o trabalho do gestor escolar exige múltiplas competências, constituindo-se como um dos desafios para os gestores, sendo que cabe aos sistemas organizar experiências que sejam capazes de prepará-los para esse processo. O gestor escolar precisa ser dotado de conhecimentos que possam auxiliar no gerenciamento das atividades e das pessoas que atuam na escola. No contexto atual deve estar aberto ao diálogo, às críticas e às sugestões criando um espaço para o debate democrático e participativo no ambiente escolar.

Nesse sentido, Dourado (2001) aponta que a democracia dentro do espaço escolar pressupõe a convivência e o diálogo entre pessoas diferentes com diferentes modo de pensar. É comum encontrar a diversidade e o conflito de interesses na escola, isso ocorre e decorrência da participação da comunidade escolar inclui diferentes atores como os professores, especialistas, pais, alunos, funcionários e gestores da escola.

Libâneo, Oliveira & Toschi (2008, p. 325) definem que gestão democrático-participativa se baseia na relação

[...] entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomar decisões. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das deliberações.

Nesse mesmo sentido, Santos (2011, p 15) diz que

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

A participação favorece a experiência, ao se realizar a socialização e a divisão de responsabilidades, minimiza-se as possibilidades ou chances de algum risco afetar as soluções propostas. Dessa forma, se efetiva o processo de uma gestão comprometida com a comunidade, proporcionando um melhor e mais agradável ambiente à instituição, pois se acredita que todo processo praticado no âmbito das funções educacionais, deverão ser exercidos de forma a satisfazer e motivar a todos os envolvidos na instituição.

## **Metodologia**

### **Tipo de Pesquisa**

(GIL, 2002). Considerando que a pesquisa teve como alvo de análise uma realidade social, foi de caráter qualitativo. Procurou-se investigar ferramentas utilizadas pelos gestor para a organização do processo ensino-aprendizagem e relacionamento com a comunidade.

### **Método de procedimento**

Inicialmente, o estudo foi de cunho exploratório. A pesquisa de campo ocorreu por meio de estudo de caso, o que possibilitou uma visão maior do fenômeno que se pretendeu entender. Goldenberg (2009) aponta que o estudo de caso não é uma técnica específica, mas na verdade uma análise holística completa que considera uma unidade social como um todo, seja um indivíduo, uma instituição ou comunidade, objetivando compreendê-los em seus próprios termos.

### **Participantes e Local**

Uma escola de Parintins foi selecionada por conveniência para o estudo. Participaram 01 diretora, 01 secretário, 03 membros do conselho escolar, 01 representante da Associação de Pais, Mestres e Comunitários, 03 membros da sociedade local, 10 professores e 07 pais (N=26). A escola situa-se na periferia da cidade de Parintins, rua Pe. Augusto Gianola, s/n, Quadra 008, Setor 004, Bairro Paulo Corrêa. A Diocese de Parintins, entidade Filantrópica Pública Federal, construiu a escola e hoje, juntamente com a Prefeitura Municipal de Parintins, é a mantenedora. O local agrega 500 alunos, nos turnos matutino e vespertino, com reforço escolar nos contra turnos. Possui 05 salas de aulas, 01 secretaria, 01 cozinha, 01 almoxarifado, 01 refeitório, 04 salas de oficinas, 01 sala de leitura, 04 banheiros,

01 parquinho, 01 quadra coberta, 01 poço artesiano, 01 laboratório de informática, 01 área de amplo espaço.

### **Coleta de dados**

A coleta de dados foi feita por meio de: observação direta por meio de análise documental, observação participante e entrevista semi-estruturada. A observação indireta por meio de análise documental ocorreu por consulta do material produzido pela instituição onde a pesquisa foi realizada. A análise documental da escola pesquisada foi realizada a partir da colaboração imediata da comunidade escolar, que disponibilizou documentos, anotações e dados. Foram utilizados no estudo informações referentes a procedimentos diários da gestora. São documentos internos, onde constam os dados referentes a contexto da localidade, o entorno desta e os aparatos documentais da instituição. É importante lembrar que o acesso aos documentos só foi possível mediante o consentimento da gestora da escola.

Também como instrumento de coleta de dados, optamos pela observação participante. Esse tipo de observação requer que o pesquisador tenha disponibilidade para si inserir dentro do local de pesquisa e assim poder perceber a dinâmica que envolve sua problemática de pesquisa (PARRA FILHO, 1998). Por meio de roteiro elaborado, foi possível ver as atividades do gestor escolar e o cotidiano onde vive a comunidade envolvida, bem como os desafios no que se refere à criação do Projeto Político Pedagógico da escola.

Como último instrumento de coleta de dados para obter informações sobre os sujeitos, optamos pela entrevista semi-estruturada. Ela possibilitou maior liberdade de ação do contexto estudados, sendo aplicado aos principais atores envolvidos com a funcionabilidade do centro escolar. A entrevista foi destinada à gestora, ao secretário, aos membros do conselho escolar, ao representante da Associação de Pais, Mestres e Comunitários da Escola, aos membros da sociedade local, a professores, pais e alunos. Os participantes da pesquisa tiveram suas identidades preservadas.

### **Fases da Pesquisa**

O trabalho foi desenvolvido considerando as seguintes fases: i) *Na primeira etapa:* realização de pesquisa exploratória e levantamento bibliográfico sobre a temática por meio da

seleção de livros, textos e artigos; ii) *Na segunda etapa*: realização de pesquisa de campo, por meio de estudo caso e aplicação dos instrumentos de coleta de dados; iii) *Na terceira e última etapa*: tratamento, análise e interpretação de dados, escrita do relatório final.

## **Resultados e discussão**

O trabalho possibilitou contato com a dinâmica da gestão escolar. As investigações apontaram que o gestor é o eixo impulsionador do processo de aprendizagem educacional nas escolas, sendo que suas metodologias e ações podem nortear o sucesso ou o fracasso dessas instituições. Nossos primeiros questionamentos feitos à gestora procuraram responder a seguinte pergunta: como a senhora avalia as práticas de gestão nos dias atuais? Ao que se obteve como resposta: “requer muita dedicação e desempenho pelas dificuldades devido às rotatividades ocorridas. É impossível dar continuidade se houver mudanças” (Gestora da escola).

Na fala da gestora, foi destacada a impossibilidade de haver continuidade de um trabalho satisfatório se mudanças no quadro de professores forem algo recorrente. A gestora também foi questionada acerca das contribuições da gestão para a educação, respondendo à seguinte pergunta: de que maneira o gestor escolar pode contribuir para a melhoria na qualidade da educação? Ao que se notou como resposta: “de maneira a qualificar-se, especializar-se, capacitar-se e se envolver na instituição como um todo, visando principalmente o bem estar das crianças que possuem realidades diferentes e todas merecem e precisam de um olhar diferenciado, com mais foco nelas”.

Ponderando sobre o dado, Davis & Grosbaum (2002) apontam que a presença de liderança e coordenação é indispensável. É necessário alguém de visão global que saiba onde quer chegar e incentive o grupo a pensar, apontando a direção do trabalho. Em nossas observações, verificamos a preocupação da gestora em proporcionar às crianças profissionais capacitados e qualificados.

O representante da Associação de Pais e Mestres afirmou que o trabalho desenvolvido pela gestora já tem reflexos, pois se nota harmonia, motivação e satisfação dos colaboradores – considerando que todos são tratados em igualdade, seja em função de raça, cor ou classe social. Tendo isso em vista isso, questionamos à gestora o que segue: “quais os

principais fatores que devem nortear o trabalho do gestor escolar?”. A resposta foi: “nessa escola, acredito que é o amor pelas crianças, pelas necessidades de cada uma delas, de ajudá-las no seu desenvolvimento. Elas precisam de ensinamentos e aprendizagens para serem melhores” (Gestora da escola).

Num contexto escolar, ponderando acerca do exposto, é importante que os alunos façam parte de planejamento que objetive o desenvolvimento como pessoa. É relevante dizer que a importância da gestão na educação fundamenta-se numa tentativa de reestruturação do processo de ensino que influenciam nos seus objetivos, funções, atribuições, competências e acessos. Dentre essas reestruturações citadas, pode-se notar na investigação que a gestora desenvolve trabalho de reforço escolar ou contra-turno a crianças com dificuldades de aprendizagem. Bem como tenta minimizar evasão escolar e problemas familiares inseridos no âmbito do ensino-aprendizado.

A gestora também esclareceu questões relacionadas ao Projeto Político da Escola – PPP, respondendo às seguintes indagações: qual a importância de se criar um Projeto Político Pedagógico para a escola? De forma é elaborado? Pode ser revisado anualmente? Ela destacou: “O PPP é uma necessidade que deve ser elaborado de acordo com a realidade do lugar podendo, sim, ser revisado pelo menos duas vezes ao ano” (Gestora da escola).

Ante sua fala, sublinha-se: é de suma importância a necessidade de a escola construir um PPP, uma vez que é ele quem vai nortear o processo de desenvolvimento escolar. Souza & Correa (2002) afirmam que a implementação do PPP leva a escola a consolidar sua identidade e se transformar em espaço necessário para a construção da cidadania. Até a conclusão desta pesquisa a escola não possuía o PPP, mas o mesmo estava em fase de elaboração.

No que se refere ao relacionamento com a mantenedora, a gestora respondeu: “A diocese e a prefeitura têm uma relação muito boa, mas a prefeitura deixa a desejar em relação aos recursos baixos para as necessidades que o Centro possui, uma vez que a parceria é somente com os funcionários”. A fala foi relacionada ao fato de que, a Diocese de Parintins, na intenção de retirar crianças em vulnerabilidade social das ruas e atendendo às solicitações de mães que queriam que seus filhos estudassem mais próximos de casa, resolveu construir uma escola no próprio bairro, mas como não poderia pagar os funcionários entrou em parceria com a Prefeitura Municipal de Parintins, sendo que esta já vem ocorrendo a mais de 10 anos.

Concernente à pergunta, notamos ainda a percepção do secretário da escola, bem como a dinâmica da gestão escolar. O mesmo destaca que não está satisfeito com o

relacionamento da mantenedora com a escola. No que se refere à gestão, avalia como muito boa, uma vez que exerce atividades de acordo com aquilo que lhe é solicitado, procurando assim colaborar com o desempenho da equipe escolar.

Na pesquisa, também procuramos entender “Qual a relação com a sociedade local e a equipe escolar?”. O coletado foi: “é uma relação profissional, mas que se criam laços mais fortes com os funcionários e, portanto, uma boa relação entre as partes gera melhor desempenho” (Gestora da escola).

Sobre o disposto, Freitas (2000) assinala que continuamente a equipe escolar deve se aprimorar na busca de alternativas que melhorem o desenvolvimento de alunos, professores, secretários, vigias, em suma, de todos aqueles que fazem parte da escola. Na observação, foi visível a boa relação estabelecida entre a gestora, a equipe e principalmente com a sociedade local. Segundo os relatos, todos são e estão satisfeitos com o trabalho desenvolvido.

Procuramos saber sobre a percepção da gestora acerca do trabalho que vem desenvolvendo, e para isso formulamos a seguinte pergunta: “os resultados obtidos na sua gestão são os esperados? Pretende dar continuidade ao seu planejamento?”. Ela destacou: “tudo que se faz em um projeto, espera-se que este seja cumprido e assim os resultados sejam satisfatórios. Apesar dos bons resultados, procura-se melhorar cada vez mais. Por isso a necessidade de continuação do planejamento para se obter bons resultados”. Como atestado disso, foi apresentado o índice de rendimento do ano de 2012 – citado pela gestora e comprovado por documentos – o qual atingiu de 86% a 100%, o que corresponde às expectativas da Secretaria Municipal de Educação.

Depreendendo o indicado a partir dos dados, cabe informar que o fracasso ou sucesso dos alunos depende muito de dois pressupostos: família e professores. Porém, atualmente está havendo inversão de valores. A família, que deveria ser porto seguro para os alunos, delegou esse poder à escola; e quanto a outros problemas referentes ao desenvolvimento intelectual dos alunos, é prioridade dos professores e, com relação ao ponto de vista sobre a gestão, não se acredita haver motivos para reclamações ou críticas; ao contrário, a gestora tem recebido elogios devido ao trabalho desenvolvido na instituição de ensino.

Os membros do conselho escolar exaltaram a força de vontade que ela possui na busca por melhores condições de trabalho a professores e demais funcionários, como também na melhoria do ensino-aprendizagem dos alunos. Vale lembrar ainda que ela faz questão de

conhecer cada criança que estuda no local e seus pais ou responsáveis, assim como também visitá-los quando necessário. Assim, notou-se a boa relação com os familiares dos estudantes.

Com relação a pais de alunos, notou-se o grau de satisfação com o serviço desenvolvido pela gestora da instituição. Esta procura manter a boa relação com eles, cobrando-os em casos de ausências nas reuniões, deslocando-se à casa dos mesmos para saber os motivos que levaram a ausência nas reuniões.

Os maiores desafios ressaltados pela gestora se relacionam i) ao enfrentamento de tópicos concernentes à construção de acomodações mais confortáveis para todos no centro, ii) à construção de um Projeto Político Pedagógico o qual atenda às necessidades de acordo com o contexto e a realidade que alunos e sua equipe vivem nesse centro, assim melhorando e guiando suas propostas de ensino; iii) e por fim ao desafio de projetar soluções ante a evasão de alunos.

Pode-se notar que o trabalho desenvolvido pela gestora, de acordo com os envolvidos na pesquisa, é satisfatório. Tanto colaboradores quanto familiares sentiram-se valorizados e respeitados pela gestora, uma vez que ela os acolhe e os trata como se fossem membros de sua família. Constatou-se também preocupação com o rendimento dos alunos, onde foi proposto o reforço escolar no contra-turno para aqueles que não conseguem acompanhar o aprendizado.

Portanto, o trabalho desenvolvido tem influenciado no sucesso dos alunos dessa escola. Desse modo, entende-se que ser gestor envolve autenticidade e perspectivas de ação. Enfatiza-se ainda que o bom gestor escolar deve impulsionar uma gestão participativa e democrática, envolvendo-se cotidianamente com os agentes da escola. Atitudes de respeito, confiança, ética e sinceridade ajudam a harmonizar a equipe de qualquer instituição, favorecendo relações sociais, as quais trarão benefícios no ambiente de trabalho.

Um gestor deve ter liderança participativa, aceitar críticas e opiniões sobre o sucesso e insucesso, de maneira a ajudar a todos, criando ambiente harmonioso onde se possa transformar a obrigação em dever prazeroso. A educação dos alunos deve ser prioridade, desenvolvida com consciência de formação social e humana, a qual a comunidade e sua equipe possam juntos se empenhar no processo não só de ensino aprendizagem, mas de formação social e política.

## **Conclusão**

O *paper* teve como objetivo apresentar resultados obtidos durante o processo de realização do estudo “Gestão escolar: do planejamento a execução e resultados em duas escolas estaduais no município de Parintins”. O trabalho teve importância na medida em que proporcionou o conhecimento e a compreensão acerca do funcionamento da gestão escolar de uma escola municipal na cidade de Parintins.

Verificamos que problemáticas envolvidas do processo de gestão da escola e que mais influenciam no processo de ensino aprendizagem são a ausência i) de um Projeto Político Pedagógico e ii) de uma estrutura física que proporcione mais conforto a comunidade estudantil e a evasão escolar.

É notável a existência de um modelo de gestão participativo e democrático que impulse o processo de ensino aprendizagem, conseqüentemente proporcionando uma educação de melhor qualidade a alunos e alunas, conseguindo articular pais, professores e alunos a participarem mais de atividades desenvolvidas. Assim, compreendemos que o sucesso da escola está alicerçado no trabalho participativo da gestora da escola.

Nesse sentido, é importante lembrar que para a realidade da sociedade em que vivemos são necessárias mudanças no processo de gestão das escolas públicas, atendendo a interesses das comunidades envolvidas. O modelo de gestão adotado pela escola considera a realidade do entorno, fazendo com que demandas sejam atendidas e possibilitando a construção de uma consciência cidadã crítica.

## Referências

DAVIS, Cláudia; GROSBAUM, Marta Wolak. **Sucesso de todos, compromissos da escola.** In: VIEIRA, Sofia Lerche. (org). Gestão da escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Progestão:** como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FREITAS, Katia Siqueira. **Uma inter-relação:** políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. In: Em Aberto. vol. 17, nº 72. Brasília. Fev. □ jun. 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 8.ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2009.

LEITE, Acenilia de oliveira Felix. [et al]. **Princípios da Gestão Escolar Democrática**. Leopoldina/MG. 2012.

LIBANEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008. (Coleção Docência em Formação)

LÜCK, Heloisa, et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia Científica**. São Paulo: Futura, 1998.

SANTOS, Iris Pereira de Lima dos. **A gestão democrática da escola**: as relações político-pedagógica do coletivo docente e seu gestor. Salvador, 2011.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. **Gestão escolar participada e clima organizacional**. Gestão em Ação, Salvador, v.4, n.2, p.49-59, jul./dez.2001.

SOUZA, José Vieira de; CORRÊA, Juliane. **Projeto pedagógico**: autonomia construída no cotidiano da escola. In: VIEIRA, Sofia Lerche. (org). Gestão da escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

VASCONCELOS, Maria Lucia M. Carvalho. **Gestão e qualidade do ensino**. In: COLOMBO, Sonia Simões; CARDIM, Paulo A. Gomes. Nos bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro. Porto Alegre: Arnet, 2010.