


A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO CONTEXTO DO ENSINO INTEGRAL NAS ESCOLAS CIDADÃS DA PARAÍBA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

 <https://doi.org/10.56238/arev7n2-292>

Data de submissão: 26/01/2025

Data de publicação: 26/02/2025

**Norma de Lima Lira Maciel
Francione Charapa Alves
Maria Iracema Pinho de Souza
Kátya Elyzabeth Charapa Alves
Ana Paula Lima Barbosa
Fabrícia Gomes da Silva**

RESUMO

Este trabalho objetiva investigar o modelo de gestão das Escolas Cidadãs Integrais (ECI) da Paraíba. A metodologia foi o estudo de casos múltiplos pois permite aprofundar-se nos fenômenos sociais, permitindo uma análise detalhada e contextualizada do funcionamento da gestão escolar das escolas cidadãs da Paraíba, proporcionando uma visão abrangente desse modelo de administração escolar. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários semiestruturados, utilizando-se da Análise de Conteúdo para analisá-los. Os resultados revelam que a gestão escolar nas Escolas Cidadãs Integrais da Paraíba demonstra a importância de um modelo inclusivo e participativo, mas enfrenta desafios estruturais e culturais que dificultam sua plena implementação. Concluímos que há necessidade da formação de lideranças e do uso de tecnologias de gestão para fortalecer a participação da comunidade escolar, bem como, há necessidade de políticas públicas que assegurem a aplicabilidade da gestão democrática e promovam a colaboração entre todos os envolvidos.

Palavras-chave: Escolas Cidadãs. Ensino Integral. Gestão Democrática. Gestão Participativa.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar envolve uma série de ações e práticas previstas para organização, coordenação e gestão de uma instituição de ensino. A principal atribuição do gestor escolar é garantir que a escola proporcione a aprendizagem efetiva aos educandos por meio de uma conduta responsável que organiza, administra e coordena as instituições escolares, gerencia metas educacionais e recursos humanos e financeiros, elabora e implementa políticas educacionais, entre outras atividades. O conceito de gestão escolar em sua forma atual surgiu no início do século XX, diante dos movimentos de reforma educacional.

No Brasil, outro marco importante nesse processo foi o Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova, de 1932, que defendia a necessidade de uma gestão escolar mais democrática e participativa. Nessa perspectiva,

o Manifesto expressa uma visão moderna da educação, pela valorização da individualidade e da personalidade, buscando naturalizar um modelo de cidadão moderno, com uma personalidade individual e livre, reservando para a escola uma posição de neutralidade, frente às diferenças sociais (Camurra; Teruya, 2008, p.3).

A chamada Escola Nova, inspirada em pensadores como John Dewey, propôs mudar os métodos tradicionais de ensino, oferecendo uma educação ativa com e para o aluno, em vez de uma formação centrada no ensino, pois “Não se refere a um só tipo de escola, ou sistema didático determinado, mas a todo um conjunto de princípios tendentes a rever as formas tradicionais do ensino”. (Lourenço Filho apud Martins, 2012, p. 7).

Nesse contexto, essas mudanças foram essenciais para atualizar o sistema de ensino, tornando-o mais aberto e democrático. Consequentemente, a gestão escolar passou a ser vista como um elo entre os objetivos educacionais e as práticas cotidianas da escola, introduzindo em seu conceito a democracia e a participação dos atores envolvidos.

No entanto, os avanços nessa direção foram lentos e muitas vezes interrompidos por momentos de instabilidade política e econômica. Nas décadas seguintes, mais precisamente após a Segunda Guerra Mundial, o mundo entrou em uma fase de retirada e renascimento com novos debates pedagógicos. Ideias de uma gestão escolar mais participativa e democrática, outras discutidas pelos ecos da Escola Nova no início do século, ressurgiram com muito mais intensidade nas décadas de 1960 e 1970 (Bittar; Bittar, 2012). Movimentos sociais e educacionais questionaram a centralização do poder, evidenciando que diferentes vozes puderam fazer parte do processo de ensino. Com isso, mudanças, juntamente com a implementação de leis como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), Lei 9.394/96, estabeleceram uma administração democrática e participativa

como um princípio essencial no campo educacional, envolvendo todos os participantes do processo educativo.

Assim, administradores, pais, professores, funcionários e a comunidade escolar participam das decisões, garantindo que os processos sejam contínuos de forma colegiada e transparente, buscando soluções para os desafios diários da rotina escolar e refletindo as necessidades e expectativas de todos. Diante de tantas mudanças na educação, a partir dos anos 2000, as escolas em tempo integral surgiram como parte de iniciativas educacionais externas para ampliar o tempo de permanência dos alunos no ambiente escolar. Essa iniciativa ocorreu a partir da implantação do Programa Mais Educação, lançado em 2007 pelo Governo Federal. Esse programa tinha como objetivo ampliar a jornada escolar e promover atividades complementares, como artes, esportes e cultura, para contribuir com o desenvolvimento integral dos estudantes. As escolas de tempo integral se tornaram uma realidade crescente no ensino brasileiro.

O Plano Nacional de Educação (PNE) - Lei nº 13.005/2014, estabeleceu como meta oferecer educação em tempo integral em pelo menos 50% das escolas públicas, atendendo a um mínimo de 25% dos estudantes da educação básica. Isso exigiu não apenas a ampliação da estrutura escolar, mas também uma articulação entre os agentes envolvidos, proporcionando um currículo expandido que inclui tanto a Base Nacional Comum Curricular quanto a Base Diversificada, não apenas a transmissão de conhecimentos acadêmicos, mas também o desenvolvimento de habilidades sociais, culturais e esportivas, promovendo uma educação integral que considera as diversas dimensões do ser humano.

Para atingir a meta 6 do PNE, ao implementar as escolas integrais em 2016, a Paraíba desenvolveu o modelo pedagógico de escolas integrais da Escola da Escolha, idealizado pelo Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE), criado no estado de Pernambuco, com dois modelos estruturais: o Modelo Pedagógico e o Modelo de Gestão. O modelo pedagógico enfatiza o projeto de vida do estudante, enquanto a gestão se articula pela Tecnologia de Gestão Educacional (TGE), propondo uma administração mais democrática e participativa. Este modelo busca oferecer excelência acadêmica e formação cidadã baseada em valores e ideais, consolidando-se como Escolas Cidadãs Integrais da Paraíba (ECI). As escolas em regime de tempo integral dão condições de surgimento de uma gestão que racionaliza os recursos humanos e financeiros, buscando uma organização da escola capaz de oferecer ensino de qualidade e acessível a todos os alunos.

Nesse sentido, as administrações escolares devem garantir a disponibilidade de profissionais capacitados, ter a infraestrutura necessária para acolher seus alunos, saber gerenciar seus recursos financeiros e promover a atuação da comunidade escolar engajada com seu projeto educacional. O estado da Paraíba vem adotando o modelo baseado na Escola da Escolha, promovido pelo Instituto de

Corresponsabilidade pela Educação (ICE), que denomina suas escolas integrais como "Escola Cidadã Integral", referindo-se a um modelo educacional implantado no estado da Paraíba, com o objetivo de proporcionar uma educação de qualidade e inclusiva, capaz do desenvolvimento integral dos estudantes.

Esta proposta está alinhada a um conceito de educação cidadã, que busca formar discentes conscientes de seus direitos e deveres na sociedade. As Escolas Cidadãs Integrais da Paraíba visam ampliar a perspectiva de ensino, ultrapassando a mera transmissão de conteúdos, para incluir formação ética, social e emocional, com um forte foco na formação para a cidadania. As escolas integrais da Paraíba têm parceria com o ICE, uma entidade sem fins lucrativos, cuja missão é contribuir com a melhoria da qualidade da educação básica pública no Brasil. Fundado com o objetivo de transformar a realidade da educação no país, o ICE visa promover mudanças estruturais e qualitativas no ensino por meio da implementação da educação integral nas escolas públicas e dedicar-se a melhorar a qualidade da educação no Brasil, com foco especial na educação integral, compreendida como uma educação que vai além do currículo tradicional.

A partir disso, refletir sobre o modelo de administração escolar nas Escolas Cidadãs Integrais da Paraíba se faz fundamental, para avaliar se a gestão dessas instituições de ensino realmente oferece um trabalho democrático e participativo. Portanto, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Os gestores das Escolas Cidadãs Integrais da Paraíba promovem uma administração escolar verdadeiramente democrática e participativa a partir desse modelo de escola? Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo geral: Investigar a aplicação e os efeitos da gestão escolar democrática e participativa no contexto do ensino integral das escolas cidadãs do Estado da Paraíba, identificando os principais desafios e práticas exitosas. E como objetivos específicos, temos: a) Entender a importância da gestão democrática e participativa à luz de seus documentos norteadores da iniciativa; b) Analisar como funciona o ensino integral na Paraíba a partir de suas diretrizes.

2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A escola é uma entidade educacional e social que tem como objetivo principal fornecer educação formal aos cidadãos, desempenhando um papel vital em suas vidas ao transmitir conhecimentos, habilidades, cultura e valores ao longo de sua trajetória acadêmica. Para que esse aprendizado se concretize, é essencial ter um ambiente escolar que não apenas ensine o currículo, mas também fomente a cidadania através da participação nos processos decisórios acadêmicos. Como mencionado por Lück (2009, p. 21), “A qualidade do ambiente escolar como um todo determina a qualidade do processo pedagógico da sala de aula.”

Atualmente, as escolas buscam implementar uma gestão democrática, um modelo de administração que envolve os membros da comunidade escolar nas decisões institucionais, garantindo a implementação de políticas públicas nacionais e a execução de projetos que visem a melhoria dos resultados e metas nacionais. De acordo com Lück (2009, p. 70), “A gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade.” Essa abordagem descentraliza o poder administrativo, permitindo que a comunidade escolar contribua nas decisões da instituição.

A gestão democrática e participativa envolve todos os membros do ambiente escolar nas decisões e administração da escola. Essa participação permite à escola operar de maneira colaborativa, onde todos cobrem responsabilidades e se envolvem nos desafios educacionais. Conforme Lück (2009, p. 71), “Ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva.” Essa colaboração entre a comunidade escolar e a responsabilidade compartilhada nas ações para refletir a essência da gestão democrática, confirmando a educação como um direito universal e destacando a importância da participação coletiva para atingir resultados positivos para a instituição.

Nessa perspectiva, uma escola é considerada democrática e participativa quando apresenta elementos fundamentais como a descentralização das decisões, a transparência das ações, a responsabilidade compartilhada entre seus membros e a colaboração entre todos os participantes da comunidade escolar. Esses elementos são implementados por meio de ferramentas como conselhos escolares, grêmios estudantis, reuniões de pais e mestres, e a elaboração coletiva de documentos orientados.

2.1 INSTRUMENTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Ao atuar nas escolas, a gestão democrática colabora para a inserção dos indivíduos que fazem parte da comunidade escolar, como os Conselhos Escolares, que são órgãos colegiados que possuem a função de deliberar sobre questões relevantes para o espaço escolar. Como atribuições do conselho são:

[...] representar as comunidades escolar e local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade. Representam, assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática (Cartilhas sobre Conselhos Escolares, 2004).

Essa estrutura permite que a participação da comunidade se traduza em decisões coletivas, promovendo uma educação mais democrática e reconhecida às necessidades locais. Além disso, os conselhos são responsáveis por fortalecer a gestão democrática através da elaboração de normas internacionais que estão relacionadas às áreas financeira, administrativa e pedagógica. Com sua composição, o que inclui gestores, professores, pais e estudantes, possibilita um debate mais amplo e plural, abrangendo várias perspectivas e assegurando a aplicação de recursos financeiros com transparência e eficácia. Outro instrumento democrático importante dentro da escola é o grêmio estudantil, composto pelos alunos, com o direito de representá-los.

O grêmio serve como um canal de comunicação entre gestores e estudantes, viabilizando o diálogo e as reivindicações relacionadas à melhoria do ambiente escolar. A importância dos grêmios é reforçada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que garante a criação dessas entidades, indicando que a direção escolar deve promover as condições para que os alunos se organizem e participem como partícipes da gestão da escola (LDB, 1996). As reuniões de pais e mestres funcionam como ponte de diálogo entre os membros da escola e as famílias, fortalecendo a comunicação sobre o desenvolvimento dos alunos e as questões pedagógicas.

Esses encontros permitem que os pais conheçam a rotina escolar dos filhos e estejam abertos ao alinhamento de expectativas e eventuais dificuldades que ocorrem durante o ano letivo. O Projeto Político-Pedagógico (PPP) é outro instrumento utilizado pela gestão democrática, o qual deve ser elaborado de forma colaborativa, devendo ser constantemente revisto pela comunidade escolar. Funciona como instrumento que norteia as ações pedagógicas da escola, definindo suas metas, diretrizes e objetivos para o ano letivo, que:

Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (Veiga, 1995, p. 12)

Dessa forma, o PPP consolida-se na instituição como um instrumento vivo e dinâmico da realidade escolar, refletindo as necessidades, dificuldades e anseios da comunidade acadêmica e social. A partir de sua construção participativa, o PPP implementa as decisões pedagógicas que se destacam em sintonia com a realidade social, cultural, econômica e acadêmica da escola. Através dele, assegura-se o compromisso com a aprendizagem estudantil, por meio de uma educação de qualidade, baseada em princípios democráticos. Esse documento também fornece uma visão a longo prazo,

possibilitando uma mudança de estratégia advinda das mudanças sociais e educacionais, sendo uma ferramenta indispensável para a gestão escolar.

2.2 ESCOLAS EM TEMPO INTEGRAL E ESCOLA CIDADÃ INTEGRAL

As escolas em tempo integral surgem como resposta às demandas sociais por uma educação mais ampla e inclusiva, pois oferecem mais tempo de permanência do estudante na instituição, ampliando ainda o currículo com disciplinas que visam à formação completa do discente. Com isso, conforme destacado por Lourenço Filho (1978, p 160), “A escola é um instrumento de adaptação social; não tem por fim o ensino, mas a vida . Por isso, ao oferecer um ambiente escolar com mais tempo de convivência, estudo e atividades extracurriculares, esse modelo de educação pretende combater a evasão escolar, melhorar os índices educacionais dos estudantes e reduzir as desigualdades entre eles.

Diante disso, as escolas integrais se alinham ao previsto na Lei nº 9.394/1996, que estabelece diretrizes para a educação nacional e prevê a ampliação da jornada educacional, reforçando que a educação básica deve ser oferecida, de preferência, por meio do ensino integral, e dando condições para uma formação integral do estudante, que os capacita para enfrentamento dos desafios do mundo contemporâneo que tenha uma sociedade mais justa e equitativa. O estudo realizado por Julia Dietrich, doutoranda pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP), indica que uma ampliação da carga horária na escola de 4 para 5 horas proporciona mudanças significativas na aprendizagem dos discentes.

Corroborando com o PNE Nacional a partir da Meta 6, o governo da Paraíba implantou em seu sistema de ensino o modelo de Escolas Integrais em 2016, baseado no modelo da Escola da Escolha, desenvolvido pelo Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE), no estado de Pernambuco. Esse modelo de escola do estado da Paraíba foi denominado de Escola Cidadã Integral, pois oferece uma educação integral que busca além do aumento da carga horária diária de ensino, objetiva uma abordagem que desenvolve as competências socioemocionais e uma formação cidadã dos estudantes, por meio de disciplinas como Projeto de Vida.

As Escolas Cidadãs Integrais da Paraíba possuem como estratégia pedagógica preparar os estudantes não só para o mercado de trabalho, mas também para exercer a cidadania ao longo da vida, como preconiza não só a Lei nº 9.394/1996 e o Plano Nacional de Educação (PNE).

Figura 1. Centralidade do modelo



Fonte: Pernambuco (2024).

As Escolas Cidadãs Integrais da Paraíba têm um modelo de gestão inspirado nos princípios e conceitos da Tecnologia de Gestão Educacional (TGE), com principal concepção do compromisso com a integralização da ação educativa. A TGE se baseia em dois pilares indissociáveis: o Modelo Pedagógico e o Modelo de Gestão. Juntos, eles operam suas estruturas por meio de uma relação dinâmica entre pedagogia e gestão.

O Modelo Pedagógico adota uma abordagem que vai além do currículo, pois sua centralidade está no projeto de vida dos estudantes. Já o Modelo de Gestão é orientado pela Tecnologia de Gestão Educacional (TGE), que prioriza a eficiência na administração dos recursos e processos escolares, possibilitando a implantação de metas claras e o acompanhamento constante de resultados, tanto dos alunos quanto da equipe escolar. Uma característica marcante desse modelo de escola é uma gestão democrática e participativa, pois possui mecanismos que incentivam a participação de todos os envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem desenvolvidos na escola. A Figura 2 ilustra a centralidade do modelo e a macroestrutura da escola.

Figura 2. Macroestrutura do modelo



Fonte: Pernambuco (2024).

A gestão escolar, baseada no Modelo de Tecnologia de Gestão Educacional, possui instrumentos que colaboram com a gestão democrática e participativa, pois direcionam o trabalho do gestor por meio da liderança servidora, descentralizando as funções por meio de uma tríade gestora composta por Gestor, Coordenador Administrativo Financeiro (CAF) e Coordenador Pedagógico.

Também é composta por Coordenadores de Áreas que participam das tomadas de decisão junto à gestão. As ECITS também possuem os conselhos escolares formados por um representante de cada segmento da escola. A gestão escolar utiliza os instrumentos da TGE para medir e monitorar as metas educacionais, sendo eles:

- ✓ Plano de ação: instrumento estratégico da escola que norteia a equipe escolar no monitoramento e busca dos resultados escolares. Esse plano é feito com base no Plano de Ação da Secretaria de Educação, da qual são retiradas as metas que serão trabalhadas pela escola.
- ✓ Programa de ação: instrumento individual do professor, o qual desencadeia os meios, culmina nas estratégias traçadas pelo Plano de Ação e transforma-se em ações no espaço escolar.
- ✓ Agenda: instrumento que organiza os dados das ações que acontecerão na escola. Essas agendas são organizadas por ações bimestrais ou trimestres.
- ✓ PDCA: instrumento que revisita as ações realizadas no bimestre, buscando compreender as ações que precisam melhorar e como podem ser replicadas nas boas práticas.
- ✓ Guia de aprendizagem: instrumento que norteia o currículo a ser desenvolvido pelo professor, ficando exposto nas áreas visíveis da escola para o acompanhamento dos estudantes e dos pais.

Os gestores escolares utilizam essas ferramentas para garantir uma gestão democrática, participativa e eficiente a partir da descentralização das funções exercidas por cada membro da escola, pautadas na liderança do servidor. O Modelo de Tecnologia de Gestão Educacional (TGE) favorece a criação de uma rede colaborativa entre gestores, coordenadores, professores e conselhos escolares, possibilitando um alinhamento entre as metas educacionais e as práticas pedagógicas no dia-a-dia da escola. Além desses instrumentos, a escola também desenvolve o Projeto Político Pedagógico (PPP), o Regimento Interno e o Plano de Intervenção Pedagógica (PIP).

3 METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza qualitativa, fundamentada na busca por compreender fenômenos sociais a partir da perspectiva dos participantes. No caso desta pesquisa, a abordagem permite uma

análise profunda das práticas de gestão escolar democrática e participativa. Além disso, pode-se perceber que este tipo de abordagem nos permite “Observar as pessoas em seu próprio território implica, assim, observar, juntar-se a elas (observação participante), falar com elas (entrevistas, grupos focais e conversas informais) e ler o que elas escreveram” (Pope; Mays, 2005, p.14).

O método de estudo de casos múltiplos é utilizado para explorar situações em contextos naturais, como escolas, comunidades ou organizações. Ao comparar vários casos, o pesquisador pode identificar padrões, semelhanças e diferenças entre eles, fazendo uma triangulação dos resultados obtidos e enriquecendo a análise da pesquisa. Neste método de pesquisa, os dados são encontrados por meio de observação em campo, entrevistas com gestores e coordenadores pedagógicos e análise de documentos institucionais, o que fornece uma comparação e possibilita a identificação de práticas ou desafios comuns no contexto pesquisado.

A coleta de dados foi realizada em três Escolas Cidadãs Integrais da Paraíba, especificamente da 9ª Gerência Regional de Educação (GRE). Esses ambientes escolares são caracterizados por suas propostas de ensino integral, que disponibilizam uma gestão participativa devido ao modelo de gestão implementado nas escolas cidadãs. Os participantes da pesquisa foram os seguintes gestores: Diretores e Coordenadores Pedagógicos das Escolas Cidadãs Integrais da Rede Estadual de Ensino da Paraíba (9ª GRE).

O perfil dos participantes incluiu profissionais que atuam diretamente na gestão escolar, possibilitando uma visão abrangente sobre a implementação das diretrizes de gestão democrática. Os dados foram coletados por meio de questionários semiestruturados, que permitiram obter informações atualizadas sobre as práticas de gestão e a percepção dos gestores em relação à implementação das diretrizes de gestão democrática das escolas Cidadãs Integrais da Paraíba, que compõem a 9ª GRE de ensino. A técnica utilizada para análise dos dados será a Análise de Conteúdo, baseada nos métodos propostos por Bardin (1977). Por meio dessa abordagem, foi possível chegar a uma categorização e interpretação das informações indiretas, direcionadas a responder às questões de pesquisa, bem como compreender os desafios e práticas da gestão escolar no cenário da educação em tempo integral na Paraíba.

O método de Bardin (1977) permite ao pesquisador aprofundar ainda mais nos dados coletados e demonstra as relações implícitas, significados mais profundos e dinâmicos que existem na gestão escolar de uma escola Cidadã de Tempo Integral, compreendendo a complexidade e necessidade de sistematizar informações sobre as interações entre gestores, professores, alunos e a comunidade, evidenciando quais soluções e desafios podem ser desenvolvidos para melhorar a qualidade da educação e atender às demandas dos alunos e da comunidade escolar. Para resguardar a identidade

dos gestores, utilizamos o código com a letra G, seguido de um número na sequência das entrevistas: G1, G2, G3.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse tópico traremos dos resultados e discussões realizadas a partir da análise de conteúdo das respostas dos questionários, as quais originaram as seguintes categorias:

Figura 3. Categorias de análise

PRINCÍPIOS GESTÃO DEMOCRÁTICA NA PROPOSTA DA ESCOLA CIDADÃ	PARTICIPAÇÃO DOS ESTUDANTES NAS DECISÕES DA ESCOLA	ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE
PARTICIPAÇÃO DOS EDUCADORES	DESAFIOS ENFRENTADOS PARA IMPLEMENTAR GESTÃO DEMOCRÁTICA	CONTRIBUIÇÃO DOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PELO TGE

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2025.

4.1 CATEGORIA 1. PRINCÍPIOS GESTÃO DEMOCRÁTICA NA PROPOSTA DA ESCOLA CIDADÃ

Em relação à essa categoria, encontramos as seguintes subcategorias: i) *manifestações da gestão democrática*, ii) *o aluno como centro do processo ensino-aprendizagem* e iii) *desenvolvimento pleno do estudante*. Na primeira subcategoria, *manifestações da gestão democrática*, G1 e G3 informaram que:

As escolas cidadãs integrais têm como base a valorização de uma educação que vai além do conteúdo acadêmico, buscando formar cidadãos críticos, participativos e éticos. Essa proposta está profundamente ligada à gestão democrática que é um dos pilares fundamentais para alcançar os objetivos dessa modalidade de ensino: a seguir detalho como essa integração se manifesta: participação de todos os atores, formação de lideranças e protagonismo estudantil, currículo integrador e gestão participativa, ambiente de cooperação e resolução de conflitos, avaliação participativa e educação integral como alvo coletivo. (G1)

A proposta das escolas cidadãs integrais influencia nossa abordagem de gestão democrática ao enfatizar a formação de cidadãos críticos e participativos. Isso nos leva a adotar práticas que garantem a inclusão de todos os atores da comunidade escolar nas decisões, promovendo um ambiente onde a colaboração e a corresponsabilidade são fundamentais para o sucesso educacional. (G3)

As afirmações de G1 e G3 demonstram a necessidade de compreender o processo de gestão democrática na escola cidadã e a importância de uma educação que ultrapasse a transmissão de

conteúdos. Ao destacar a participação, a colaboração e a formação de cidadãos críticos, ambas as afirmações revelam o destaque dado à construção de uma escola mais justa, democrática e humanizadora. G1 destaca a participação de todos os diretores, a formação de lideranças, o currículo integrador e a avaliação participativa, demonstrando compreensão da complexidade e da importância de uma gestão compartilhada. Por outro lado, G3 evidencia a importância da construção de uma comunidade escolar engajada e coesa.

Para Saviani (1994), a democracia e a educação possuem uma relação de interdependência, sendo descrições pela relação mútua entre ambos, na qual a democracia depende da educação para se alicerçar e a educação depende da democracia para seu desenvolvimento integral.

No que se refere à subcategoria *o aluno como centro do processo ensino-aprendizagem*, temos a explanação de G2:

Apresentando uma proposta em que os estudantes são o centro do processo ensino-aprendizagem. A escola tem contribuído para a realização de uma gestão democrática onde cada membro tem o sentimento de pertencimento de fazer parte de uma equipe ciente de suas atribuições e corresponsáveis com as metas da instituição. (G2)

A centralidade do aluno no processo de ensino-aprendizagem é caracterizada na fala de G2 ao sinalizar uma mudança de paradigma em que o aluno, antes visto como objeto do ensino, passa a ser o sujeito ativo de sua própria aprendizagem. Ao enfatizar o sentimento de pertencimento e a corresponsabilidade de cada membro da comunidade escolar, G2 demonstra compreender que a construção de uma escola democrática exige a participação ativa de todos os envolvidos. Essa participação, por sua vez, contribui para a criação de um ambiente de aprendizagem colaborativo e significativo.

Com isso, a gestão democrática, por ser representativa do interesse e compromisso da escola com a comunidade escolar e seu entorno, pode contribuir de modo significativo para o sucesso da educação. Assim, descentralizar as decisões, envolver os atores que fazem parte da comunidade escolar, incluindo-os nas ações que serão promovidas pela escola, revela-se uma ação fundamental para garantir a qualidade da educação (Cabral Neto; Castro, 2011).

Nesta subcategoria, *desenvolvimento pleno do estudante*, G1, G2 e G3 relataram que:

Na educação integral temos 04 princípios fundamentais que dão sustentação para o desenvolvimento do processo educativo que tem como foco o desenvolvimento pleno dos nossos jovens. Dentro desses princípios temos o protagonismo, os quatro pilares da educação a pedagogia da presença é a educação interdimensional, esses princípios são movimentados constantemente desde o planejamento das ações ao processo de avaliação, propiciando momentos de reflexão, reavaliação e ajustes. (G1).

Integrar os princípios da educação integral na gestão democrática de uma escola requer ações que alinhem a organização escolar com os objetivos de promover o desenvolvimento pleno dos alunos. Isso significa considerar todas as dimensões da formação humana – cognitiva, emocional, social, cultural e física – ao mesmo tempo que se promove uma gestão participativa e inclusiva. Algumas estratégias eficazes incluem: Protagonismo estudantil: Estimular os alunos a participarem ativamente das decisões escolares, desenvolvendo autonomia e liderança, através da criação de espaços de participação, como grêmios estudantis, clubes de protagonismo e projetos interdisciplinares, com o envolvimento e participação dos estudantes. Formação Continuada de Professores: Garantir que os educadores sejam preparados para atuar de forma integrada e humanizada por meio de formação continuada sobre metodologias ativas, gestão de sala de aula, ensino interdisciplinar e mediação de conflitos (G2).

A educação integral das escolas Cidadãs possuem na gestão democrática princípios que são integrados para garantir que o currículo não se limite ao conteúdo acadêmico, mas também inclua atividades que desenvolvam habilidades sociais, emocionais e éticas. Promovemos projetos que envolvem a participação ativa dos alunos e seu desenvolvimento pleno para atuar nas decisões e ações da escola, assegurando que eles se sintam parte do processo educativo (G3).

Os relatos de G1, G2 e G3 destacam a importância de um desenvolvimento integral do estudante, indo além da mera transmissão de conhecimento. Como defende Paulo Freire (1997, p. 25), “Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”. Ao enfatizar o protagonismo, a participação e a formação integral como pilares fundamentais, os gestores demonstram uma compreensão profunda das necessidades dos alunos e da importância de uma educação que prepare os estudantes para a vida.

4.2 CATEGORIA 2: PARTICIPAÇÃO DOS ESTUDANTES NAS DECISÕES DA ESCOLA

Em relação à essa categoria, encontramos a seguinte subcategoria: *Liderança estudantil na escola. G1, G2 e G3 ressaltaram:*

As práticas que traduzem uma gestão democrática dentro da nossa escola junto aos estudantes são os pré-conselhos de classe realizados bimestralmente, onde os líderes por meio do protagonismo, realizam junto às suas turmas um PDCA com foco nos itens relação professor X aluno, metodologia utilizada, procedimentos de avaliação e autoavaliação da turma avaliando pontos positivos, negativos e a melhorar. Ainda podemos citar as reuniões de líderes realizadas quinzenalmente, dentre outras práticas como a Tutoria oferecida semanalmente (G1).

Para garantir que a voz dos alunos seja ouvida e considerada nas decisões de uma escola cidadã integral, é necessário implementar práticas que promovam o protagonismo estudantil, o diálogo constante e a participação ativa dos alunos por meio dos clubes de protagonismo, como grupos de leitura, esportes e dança. Esses clubes têm autonomia para desenvolver atividades, e a escola apoia suas iniciativas. Também pelos conselhos de classe, que estabelecem momentos bimestralmente para que os alunos avaliem aulas, projetos e a gestão da escola. E por fim o Grêmio estudantil que atua como um espaço de representação e participação dos alunos na vida escolar. Ele é um instrumento de democracia e protagonismo

estudantil, permitindo que os alunos expressem suas opiniões, defendam seus interesses e participem ativamente da gestão escolar (G2).

Implementamos práticas como reuniões regulares com os líderes das turmas, onde os alunos podem expressar suas opiniões e sugestões. Além disso, realizamos as reuniões de conselho de classe onde os estudantes levam suas demandas e necessidades de melhoria para garantir que suas vozes sejam ouvidas e consideradas nas decisões que afetam a escola (G3).

As práticas descritas pelos três gestores demonstram a importância da liderança estudantil como um pilar fundamental da gestão democrática nas escolas cidadãs. Ao descreverem práticas como pré-conselhos de classe¹, clubes de protagonismo, conselhos de classe e grêmios estudantis, evidencia-se como a participação ativa dos estudantes nas decisões da escola pode promover um ambiente mais democrático, participativo e significativo. Diante disso, Paro (2008, p.126) reforça esse pensamento ao argumentar que:

O aluno é, não apenas o beneficiário dos serviços que ela presta, mas também participante de sua elaboração. É evidente que essa matéria-prima peculiar, que é o aluno, deve receber um tratamento todo especial, bastante diverso do que recebem os elementos materiais que participam do processo de produção, no interior de uma empresa industrial qualquer.

A inclusão dos estudantes como protagonistas mostra a importância de uma gestão verdadeiramente democrática como cita o autor, uma vez que promove o desenvolvimento de habilidades fundamentais como autonomia, senso crítico e responsabilidade social. Ao participarem ativamente das decisões escolares, os estudantes não apenas se tornam corresponsáveis pelos processos, mas também aprendem a lidar com situações reais que envolvem negociação, tomada de decisão, trabalho em equipe, empatia e resolução de conflitos.

4.3 CATEGORIA 3: ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE

Em relação à essa categoria, encontramos a seguinte subcategoria: *reuniões regulares e participação nos eventos escolares*. E G1, G2 e G3 destacaram que:

São feitas reuniões bimestrais na escola, em que o convite aos pais é feito com antecedência e durante as reuniões, além de informarmos o rendimento escolar dos estudantes, mostramos pontos que merecem atenção e envolvemos os pais nas tomadas de decisões, pois se sentirem pertencentes e corresponsáveis pelo processo de ensino aprendizagem de seus filhos é muito

¹ O pré-conselho é o momento em que os líderes das turmas se reúnem nas salas e discutem com os demais estudantes questões relacionadas ao bimestre, no intuito de identificar dificuldades e traçar estratégias de melhoria que serão discutidas no conselho escolar. Nesse pré-conselho é utilizado o PDCA, acrônimo que vem do inglês, significando, fazer, checar e agir (*Plan, Do, Check and Act*), visando um planejamento de melhoria contínua.

importante. A revisitação de documentos a exemplo do Regimento Interno garante maior compreensão das normas escolares (G1).

Envolver os pais e responsáveis nas atividades e decisões de uma escola cidadã integral é fundamental para fortalecer o vínculo entre a família e a escola, além de contribuir para a formação integral dos alunos. Para isso, a gestão democrática utiliza uma série de mecanismos que promovem a participação ativa e efetiva das famílias, por meio de reuniões regulares: Encontros periódicos entre a escola e os responsáveis para alinhar expectativas, compartilhar informações e discutir o desenvolvimento dos alunos, por meio da realização de reuniões gerais bimestralmente, denominadas de Plantão pedagógico, além de reuniões individuais para tratar de temas pedagógicos, administrativos ou relacionados ao bem-estar dos estudantes. Festividades e celebrações: Convidar as famílias para participar de eventos comemorativos e culturais organizados pela escola, além de promover encontros para entrega de premiações e medalhas por estudante destaque nos bimestres e em olimpíadas internas (G2).

Utilizamos vários mecanismos, como reuniões ao final de cada bimestre com pais e responsáveis, eventos comunitários e formação de comissões de pais atuantes na gestão escolar. Além disso, mantemos canais de comunicação abertos, como grupos de WhatsApp, para garantir que todos estejam informados e possam contribuir (G3).

A importância das reuniões bimestrais como canal de comunicação é enfatizado como um instrumento eficaz entre a escola e as famílias para um entendimento claro do papel da família na educação dos filhos, diz G1. Revisar documentos como o Regimento Interno também seria um ponto positivo, pois garante que todos os envolvidos entendam as regras e expectativas da escola. Além das reuniões regulares, G2 destaca o valor das festas e festivais para fortalecer os vínculos já desenvolvidos entre a escola e a comunidade. Ao citar os plantões pedagógicos é demonstrada uma preocupação em oferecer diferentes canais de comunicação e atendimento às famílias. Já G3 traz a criação de comitês de pais demonstrando um compromisso em envolver as famílias nas decisões que afetam a escola.

Como afirma Paro (2016), “A participação das famílias no ambiente escolar não deve se restringir apenas ao acompanhamento do rendimento dos filhos, mas deve ser ampliada para a corresponsabilidade nos processos educativos, fortalecendo o caráter democrático e participativo da escola pública.” Essa fala enfatiza e reforça o fato de que as relações escola-comunidade não são apenas úteis, mas indispensáveis para tornar o processo educacional verdadeiramente transformador e democrático, conforme destacado por Paro. Uma cultura escolar que preze pela sensação de “pertencimento” das famílias junto às escolas é um dos elementos centrais dentro de processos democráticos: ter voz e dar voz para uma educação de todos.

4.4 CATEGORIA 4: PARTICIPAÇÃO DOS EDUCADORES

Em relação à essa categoria, encontramos a seguinte subcategoria: *formação continuada dos educadores*. Sobre essa subcategoria, G1, G2 e G3 mencionam que:

Dentro do modelo da escola cidadã, a formação contínua é uma das premissas que constitui o plano de Ação da escola, se desdobrando nos programas, com ações, estratégias e datas que são monitoradas constantemente, pois a formação continuada é fundamental, e é necessária para o bom desenvolvimento do processo educativo e aperfeiçoamento da equipe de trabalho, esses momentos acontecem de forma intencional, através de momentos de estudos dos materiais norteadores a exemplo das diretrizes e replicação de momentos formativos ofertados pela secretaria, que são replicados seguindo fluxo das reuniões e planejamentos semanais (G1).

Promover a formação contínua dos educadores para que atuem como facilitadores da gestão participativa nas escolas cidadãs integrais é essencial para consolidar os princípios de democracia, inclusão e educação integral. Essa formação deve ser planejada de forma estratégica, contemplando aspectos pedagógicos, sociais e culturais que capacitem os professores a serem agentes transformadores. Programas de extensão que ofereçam cursos e eventos focados na formação docente. Promover a compreensão dos princípios da educação integral e sua aplicação no dia a dia escolar, por meio de formações que integrem temas como desenvolvimento socioemocional, aprendizagem ativa e projetos interdisciplinares (G2).

Promovo a formação continuada dos educadores por meio de cursos de capacitação e encontros de formação colaborativa. Essas iniciativas visam desenvolver competências que os capacitem a atuar como facilitadores da gestão participativa, incentivando a troca de experiências e a construção coletiva de saberes (G3).

Ao mencionar um planejamento estratégico para a formação continuada, G1 demonstra que a escola efetua práticas de gestão por meio de ações e metas definidas. A ênfase na replicação de momentos formativos ofertados pela Secretaria de Educação demonstra um compromisso com a atualização e o alinhamento às políticas educacionais. A Gestora 2 destaca a necessidade de formações que capacitem os professores a atuarem como facilitadores da gestão participativa, mencionando os programas de extensão e os temas que tratam do desenvolvimento socioemocional e aprendizagem ativa, trazendo uma visão abrangente da formação continuada. G3 valoriza a importância da colaboração e da troca de experiências entre os professores, dando ênfase aos cursos de capacitação e encontros de formação colaborativa para desenvolver competências específicas para a atuação na escola cidadã.

A partir da explanação de G1, G2 e G3, a formação continuada evidenciada na escola Cidadã Integral é trabalhada de acordo com o que define Gatti (2008, p. 57):

[...] cursos estruturados e formalizados oferecidos após a graduação, ou após ingresso no exercício do magistério, ora ele é tomado de modo amplo e genérico, como compreendendo qualquer tipo de atividade que venha a contribuir para o desempenho profissional - horas de trabalho coletivo na escola, reuniões pedagógicas, trocas cotidianas com os pares, participação na gestão escolar, congressos, seminários, cursos de diversas naturezas e formatos, oferecidos pelas Secretarias de Educação ou outras instituições para pessoal em exercício nos sistemas de ensino, relações profissionais virtuais, processos diversos a distância (vídeo ou teleconferências, cursos, via internet etc.), grupos de sensibilização profissional, enfim, tudo que possa oferecer ocasião de informação, reflexão, discussão e trocas que favoreçam o aprimoramento profissional, em qualquer de seus ângulos, em qualquer situação. Uma vastidão de possibilidades dentro do rótulo de educação continuada.

Com isso, essas iniciativas não apenas promovem o aprimoramento técnico, mas também fomentam a reflexão, a troca de experiências e o alinhamento às políticas educacionais, fortalecendo a atuação docente em diferentes contextos e contribuindo para a qualidade do ensino.

4.5 CATEGORIA 5: DESAFIOS ENFRENTADOS PARA IMPLEMENTAR GESTÃO DEMOCRÁTICA

Em relação à essa categoria, encontramos a seguinte subcategoria: *resistência à mudança*. Sobre essa subcategoria os sujeitos destacaram que:

Um dos desafios mais significativos na implementação da gestão democrática é a resistência à mudança nos diferentes modelos de gestão, pois ainda é notória que os indivíduos dentro da comunidade escolar, incluindo gestores, funcionários e professores, acostumados ao modelo tradicional de gestão, a qual as decisões são tomadas por poucos, continue com mentalidade de que não fazem parte do processo de ensino (G1).

A gestão participativa nas escolas Cidadãs Integrais apresentam muitos desafios para os gestores, tendo em vista que a inclusão ativa de vários indivíduos no processo de decisão e na construção de um ambiente escolar democrático não são simples, e precisam levar em consideração as questões culturais, estruturais e práticas, pois alguns membros da comunidade escolar (gestores, professores, alunos ou famílias) ainda possuem dificuldade no novo e resistem em se adaptar a um modelo mais participativo, especialmente se não estiverem habituados a processos democráticos e recursos limitados, levando em consideração que a implementação de práticas participativas pode exigir recursos financeiros, humanos e tecnológicos que nem sempre estão disponíveis (G2).

Um dos principais desafios é acreditar que todos fazem parte do processo de ensino e permanecem resistentes a novas abordagens por parte de alguns membros da comunidade escolar. Para abordar isso, realizamos campanhas de sensibilização e formação que destacam os benefícios da gestão participativa, além de promover espaços de diálogo onde todos possam expressar suas preocupações e sugestões (G3).

Ao ser questionado sobre os desafios de implementar a gestão democrática nas escolas cidadãs integrais da Paraíba, G1 menciona a estrutura convencional de poder que é diretamente responsável pela resistência à adoção da gestão democrática. O pensamento ultrapassado ainda existente, com

poucas pessoas tomando as decisões, o que dificulta a adoção do modelo democrático efetivamente. Para G2, os desafios são mais complexos, incluindo fatores culturais, estruturais e práticos, mencionando os recursos limitados como um obstáculo à implementação da gestão participativa. Já para G3, uma estratégia para enfrentar a resistência à mudança, é trabalhar por meio de campanhas de sensibilização e dos espaços de diálogo.

Nessa perspectiva, Luck (2012) destaca a necessidade de uma liderança participativa, representando uma estratégia essencial para melhorar a qualidade da educação. Ela reforça modelos de liderança compartilhada, que representam uma estratégia por meio da qual a resistência à mudança pode ser diminuída. O potencial humano é mobilizado nas estruturas descentralizadas das escolas quando a gestão democrática é acompanhada por práticas participativas que garantem que todos os componentes da escola estejam alinhados.

4.6 CATEGORIA 6: CONTRIBUIÇÃO DOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PELA TGE

Em relação à essa categoria, encontramos a seguinte subcategoria: *participação coletiva*. Ao discutirem a subcategoria, G1, G2 e G3 refletem que:

A Tecnologia de Gestão Educacional (TGE) promove uma gestão democrática e participativa, ao introduzirem ferramentas digitais e metodologias integradas favorecem a transparência ao disponibilizar informações claras sobre o desempenho dos alunos, os investimentos financeiros e as metas educacionais, permitindo que a comunidade escolar esteja bem-informada (G1).

Os instrumentos utilizados pelo TGE têm como objetivo fortalecer a gestão democrática e participativa nas escolas cidadãs integrais, criando um espaço de planejamento, organização e reflexão coletiva que envolve a todos da comunidade escolar, e a partir disso, esses instrumentos podem, de fato, contribuir para a promoção da gestão democrática (G2).

Os instrumentos utilizados pelo TGE, como o Plano de ação da escola, os Programas de Ação dos professores e os Guias de Aprendizagens garantem a gestão democrática e participativa. Eles proporcionam espaços estruturados para a participação de todos os envolvidos, permitindo que as decisões sejam tomadas de forma coletiva e transparente, refletindo as necessidades e aspirações da comunidade escolar (G3).

Segundo o Gestor 1, ao disponibilizar dados sobre o desempenho dos alunos, os investimentos financeiros e metas educacionais, a TGE fomenta a participação da comunidade escolar, permitindo um acompanhamento mais próximo e crítico das ações da escola. Em relação ao Gestor 2, o foco está na criação de espaços de participação coletiva através da TGE por envolver todos os membros da comunidade escolar no processo de planejamento e reflexão, e com isso, a TGE fortalece a gestão

democrática. O Gestor 3, traz como concepção os instrumentos de gestão para o seu fortalecimento, os quais facilitam a tomada de decisões coletivas e transparentes.

Diante disso, tais instrumentos contribuem para a gestão democrática em que:

A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. Constitui a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa a aspectos burocráticos e limitados dentro do sistema de Ensino e a partir de práticas orientadas pelo senso comum ou hábitos não avaliados. Baseado em bom senso, a 33 delegação de autoridade àqueles que estão envolvidos na realização de serviços educacionais é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organizações eficazes e com alto grau de desempenho ao redor do mundo. (Lück, 2012, p.35).

Com esse pensamento, tais instrumentos fortalecem a capacidade da escola de não só alcançar suas metas educacionais, mas também de se adaptar de forma mais eficiente às necessidades da comunidade escolar, promovendo uma gestão mais transparente, construindo um caminho promissor para uma educação de qualidade, organizada com as necessidades e desafios contemporâneos da sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o trabalho de gestão escolar nas Escolas Cidadãs Integrais da Paraíba, evidencia-se a relevância desse modelo para a construção de uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade. A pesquisa realizada nas escolas Cidadãs Integrais demonstra que a gestão dessas escolas, orientada pela participação democrática, busca articular os diversos sujeitos que compõem a comunidade escolar no planejamento e na execução de ações educativas. Contudo, apesar das diretrizes legais que garantem essa participação, ainda persistem desafios estruturais e culturais que dificultam a consolidação plena da gestão democrática.

Entre esses desafios, destacam-se a resistência às mudanças por parte de alguns segmentos, a manutenção de práticas tradicionais arraigadas na cultura institucional e a limitação de recursos financeiros e humanos. Os instrumentos desenvolvidos pela Tecnologia da Gestão Educacional (TGE) são utilizados de forma estratégica na promoção de uma liderança participativa, capazes de orientar e direcionar o trabalho dos gestores para incluir todos os membros da comunidade escolar. É fundamental que se invista na formação de lideranças alinhadas aos princípios da gestão democrática é essencial para fomentar a corresponsabilidade, o fortalecimento dos vínculos institucionais e a promoção de um ambiente colaborativo no qual professores, estudantes, famílias e gestores se sintam valorizados e ouvidos.

Além disso, a incorporação de tecnologias de gestão educacional oferece uma oportunidade para ampliar a transparência, melhorar os processos de comunicação e estimular o interesse nos processos decisórios, reduzindo barreiras que historicamente dificultavam a participação plena dos envolvidos no ambiente escolar. A transformação das Escolas Cidadãs Integrais em espaços efetivamente democráticos demanda esforços contínuos e integrados, bem como capacitação dos gestores no modelo oferecido.

É fundamental que as políticas públicas não apenas formalizem a gestão democrática como uma orientação, mas também assegurem a sua aplicabilidade através do fortalecimento das condições estruturais, da ampliação de formações específicas para gestores e educadores e o incentivo ao diálogo permanente entre os diversos membros da escola. Diante do exposto, fica evidente que a implementação da construção de uma cultura de participação e a colaboração devem ser priorizadas como base para a formação de cidadãos críticos, éticos e socialmente responsáveis. Somente por meio de uma gestão democrática robusta e inclusiva será possível transformar a escola em um espaço de aprendizagem significativo, comprometido com a equidade e com a formação integral de seus estudantes, assim contribuindo para uma sociedade mais justa, participativa e consciente de seu papel no mundo contemporâneo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1998. Disponível em: < <https://www.gov.br/mec/pt-br> > . Acesso em: 10 out. 2024.

BITTAR, Marisa; BITTAR, Mariluce. **História da Educação no Brasil**: a escola pública no processo de democratização da sociedade Acta Scientiarum. Education, vol. 34, núm. 2, julio-diciembre, 2012, pp. 157-168.

CAMURRA Luana; TERUYA Tereza Kazuko. Escola Pública: Manifesto dos Pioneiros de Educação Nova e o Direito à Educação. 1ª Simpósio Educacional de Educação XX Semana de pedagogia, Unioeste -Cascavel, PR, 2008.

CABRAL NETO, A.; CASTRO, Alda, M, D, A. **Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencia**. Educ. Soc., Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul.-set. 2011 Disponível em: <https://www.cedes.unicamp.br/>. Acesso em: 18 de fev de 2025.

DUBLANTE, Carlos André Sousa; CABRAL NETO, Antônio. Gestão democrática: o processo representativo nos Conselhos Escolares. **Cadernos de Pesquisa**, São Luís, v. 24, n. 3, p. 87-98, 2017. DOI: 10.18764/2178-2229.v24n3p87-98. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/6845>. Acesso em: 28 de dez. de 2025.

GATTI, Bernardete A. Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. **Rev. Bras. Educ.** [online]. 2008, vol. 13, n.37, p. 57-70. ISSN 1809-449X. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/vBFnySRRBJFSNFQ7gthybkH/?lang=pt>. Acesso em: 03 de jan de 2025.

ICE. **Instituto de Corresponsabilidade pela Educação**. Disponível em <http://icebrasil.org.br/> Acesso em: Nov./2024.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei n. 9.394/96. Disponível em: <<https://www.gov.br/mec/pt-br> >. Acesso em: 12 out. 2024.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Brasília: MEC/SEB, 2004. 10v.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Introdução ao estudo da Escola Nova**. 13. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LUCK, Heloísa. **Uma Abordagem Participativa Para a Gestão Escolar**. In: LUCK, Heloísa et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 10. ed. Petrópolis - Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

MANIFESTO dos pioneiros da Educação Nova (1932) e dos educadores (1959). Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2010.

MARTINS, Iane Campos. **Positivismo E Escolanovismo: Um Olhar Sobre Os Escritos Educacionais De Craveiro Costa**. VI Colóquio Internacional, São Cristovão-SE /Brasil, 2012.

PARO, Vitor Henrique. A estrutura didática e administrativa da escola e a qualidade do ensino fundamental. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. v. 24, n. 1, p. 127-133, jan./abr. 2008. ISBN 978-85-7587-107-2

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4.ed. São Paulo: Cortez Editora, 2016.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1997.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. Campinas: Autores Associados, 1994.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político Pedagógico: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1995.