

## **School Management Models: A Comparative Study between two Schools in Juazeiro do Norte**

*Elisângela Maria de  
Oliveira Melo<sup>1</sup>;  
Sthelamarys Costa Dantas<sup>2</sup>;  
Raimundo Fernandes de  
Almeida Junior<sup>3</sup>;  
Stênia Costa Dantas<sup>4</sup>;  
Ananias Agostinho da Silva<sup>5</sup>*

**Abstract:** This research arose from the need to analyze the school management models that are practiced in the municipal school system. The main objective was to understand if the school management nucleus has been promoting actions in favor of a more effective participation of the school community for the qualitative improvement of the teaching-learning process and if these actions fit in a democratic and participative management model or in a school administration model. To this end, a comparative study was carried out, with a qualitative approach, between two municipal schools in Juazeiro do Norte. Semi-structured interviews and field research for on-site observation were essential to consolidate the results. Lück, Libâneo, Silva, Paro, among others, were crucial for the theoretical foundation. According to the investigation, it was noticed that municipal schools are already able to carry out some actions that are considered to be participatory and democratic. However, these are punctual actions, which need to be improved, enabling more effective community participation in decisions, which will favor the institution in the development of decentralizing activities and of common interest to the entire community. It is worth mentioning that none of them carry out a work based entirely on a model of school administration. However, they still have a long way to go to be considered a truly democratic and participatory model, given that there are still remnants of centralizing actions, but which are already mixed with the participation of segments of education.

**Keywords:** School management; Management Models; Democratic actions.

<sup>1</sup> Mestranda em Ciências da Educação pela Absolute Christian University - ACU. Pós-Graduada em Psicopedagogia Institucional pela FJN. Graduada em Pedagogia pela URCA. Email: elis.fran@outlook.com;

<sup>2</sup> Pós graduação em: Biologia e Química; Universidade Regional do Cariri –URCA. Licenciada em formação de professores Ensino Fundamental (1º e 2º Ciclos); Universidade Regional do Cariri -URCA. Licenciatura específica em Biologia; Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA. Email sthelamaryscd@gmail.com;

<sup>3</sup> Especialista em Educação Profissional Integrada a Modalidade EJA pelo Instituto Federal do Ceará IFCE. Especialista no Ensino de Língua Portuguesa, pela Universidade Regional do Cariri – URCA. Graduado em Letras e Pedagogia pela Universidade Regional do Cariri - URCA. Email: jrfernandesalmeida@gmail.com;

<sup>4</sup> Mestranda do PROFLetras pela UERN. Pós-Graduada em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica pela FJN. Graduada em Pedagogia pela URCA. Licenciada em Português e Inglês pela UVA. Email profastenia@gmail.com;

<sup>5</sup> Doutor em Estudos da Linguagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Mestre em Letras pela UERN. Graduado em Letras pela UERN. Email: ananiasgpet@yahoo.com.br

## Modelos de Gestão Escolar: Um Estudo Comparativo entre duas Escolas de Juazeiro do Norte

**Resumo:** Esta pesquisa surgiu a partir da necessidade de analisar os modelos de gestão escolar que são praticados na rede municipal de ensino. O objetivo principal foi perceber se o núcleo gestor das escolas vêm promovendo ações em prol de uma participação mais efetiva da comunidade escolar para a melhoria qualitativa do processo ensino-aprendizagem e se essas ações se enquadram em um modelo de gestão democrática e participativa ou em um modelo de administração escolar. Para tanto foi realizado um estudo comparativo, de abordagem qualitativa entre duas escolas municipais de Juazeiro do Norte. Entrevistas semiestruturadas e uma pesquisa de campo para observação *in loco* foram primordiais para a consolidação dos resultados. Lück, Libâneo, Silva, Paro, entre outros, foram cruciais para o embasamento teórico. De acordo com a investigação foi percebido que as escolas municipais já conseguem realizar algumas ações que são consideradas de cunho participativo e democrático. No entanto, são ações pontuais, que precisam ser aprimoradas, oportunizando uma participação mais efetiva da comunidade nas decisões, que venham favorecer a instituição no desenvolvimento de atividades descentralizadoras e de interesse comum para toda a comunidade. Vale ressaltar que nenhuma delas exerce um trabalho pautado totalmente em um modelo de administração escolar. Entretanto, ainda lhes falta muito para ser considerado um modelo verdadeiramente democrático e participativo, tendo em vista que há ainda resquícios de ações centralizadoras, mas que já se apresentam mescladas com a participação de segmentos da educação.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Modelos de Gestão; Ações democráticas.

### Introdução

Muitas críticas têm sido feitas em relação a atuação de gestores que não realizam uma boa gestão escolar. Diversos estudos vêm sendo realizados sobre as escolas públicas brasileiras, principalmente a respeito da qualidade do ensino-aprendizagem e das práticas de gestão escolar que são promovidas atualmente, com o intuito de contribuir para que a educação brasileira melhore cada vez mais e seja ofertada com qualidade. “A gestão escolar nos dias atuais é reconhecida como um dos elementos mais determinantes do eficaz desempenho de um ambiente escolar” (Silva, 2019, p. 10). Infelizmente, muitas falhas são percebidas tanto em relação ao ensino-aprendizagem quanto em relação as práticas desenvolvidas pelos próprios gestores. Muitos avanços já foram constatados, mas ainda não são suficientes para se perceber uma evolução significativa nos resultados. Na cidade de Juazeiro do Norte não é diferente. Embora muitos avanços já tenham sido percebidos em

relação a postura de gestores preocupados com o ensino-aprendizagem, que procuram administrar dentro de uma perspectiva democrática e participativa, ainda encontramos diretores que possuem uma linha mais rígida na forma de administrar, não permitindo a participação de todos no processo educacional.

Ante o exposto, lançamos os seguintes questionamentos: Que ações a Secretaria de Educação vem promovendo para fortalecer a gestão escolar na promoção de uma educação mais participativa e democrática? Que ações estão sendo realizadas pela gestão escolar em prol de uma participação mais efetiva da comunidade e o que tem sido realizado para melhoria qualitativa do processo ensino-aprendizagem? As ações desenvolvidas pela gestão escolar são planejadas em conjunto com outros segmentos da escola? A escola tem autonomia para planejar e desenvolver ações que não são determinadas pela Secretaria de Educação?

O objetivo principal foi perceber se o núcleo gestor das escolas vem promovendo ações em prol de uma participação mais efetiva da comunidade escolar, para a melhoria qualitativa do processo ensino-aprendizagem e se essas ações se enquadram em um modelo de gestão democrática e participativa ou em um modelo de administração escolar.

### **Modelos de Gestão Escolar no Brasil: Administração Escolar e Gestão Democrática**

O assunto gestão escolar sempre foi um tema de debates e reflexões no cenário brasileiro, visto que, assumir uma prática democrática no ambiente de ensino, que possibilite a participação efetiva de todos os segmentos da escola, não é tarefa tão fácil, uma vez que, na maioria das cidades, especialmente no Ceará, os diretores de escolas municipais, ainda são postos nos cargos, através de apadrinhamentos políticos. Esse debate vem acontecendo constantemente e, apesar de estarmos no século XXI, é fácil visualizar em algumas instituições de ensino, modelos de administração ainda pautados na centralização de poderes, onde o diretor trabalha com a perspectiva de que ele é o detentor do saber e poder e só a ele compete tomar decisões sobre os assuntos relacionados ao ambiente de ensino.

A educação brasileira, há muito tempo, vem passando por profundas transformações, tanto relacionadas ao fazer pedagógico, que implica na formação de professores e acompanhamento pedagógico, quanto relacionadas aos modelos de gestão escolar, que ora se apresentam, porém, o que se percebe, é que essas mudanças ainda não são suficientes para a evolução mundial que vivenciamos atualmente e que ocorre aceleradamente. É como se estivéssemos atrasados em relação aos países que já adotaram uma postura de gestão

diferenciada. É visível que há uma necessidade urgente de modificações. É notório os avanços no modo de administrar as escolas, no entanto, ainda presenciemos práticas arcaicas sendo utilizadas, não possibilitando a escola ascender. Essas práticas acabam prejudicando todo o processo escolar, do fazer pedagógico à permanência do aluno na instituição.

Os tempos são outros, as pessoas mudaram em seu modo de ser, de agir, de pensar, de se relacionar, todavia, a escola insiste em querer reproduzir as mesmas práticas de tempos atrás, em que o diretor da escola era visto como o detentor de poderes e a família pouco ou nunca podia intervir opinando, quase não tinha acesso, a não ser para ouvir relatos sobre o comportamento negativo e o baixo rendimento das crianças.

Hoje, se constata cada vez mais, que esse modo de administrar está ultrapassado e já não possui tanta aceitação pela comunidade. Infelizmente, a maior parte das escolas, insiste em querer reproduzir uma prática de ensino e de administração, que não cabe mais para este século. A escola não pode permanecer isolada de outros contextos, que já evoluíram e continuam em constante evolução. Ela precisa acompanhar o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e político, que o mundo nos apresenta, porque a partir daí, terá possibilidades de traçar caminhos viáveis e mais acessíveis para uma formação cidadã, adequada aos sujeitos que a frequenta.

A tão almejada qualidade na educação só irá acontecer, de fato, quando tivermos, dentro das unidades de ensino, profissionais engajados no processo e realmente preocupados com o trabalho que está sendo desenvolvido, que apresentem competência para saber lidar com toda a diversidade existente no setor educacional e enfrentem os desafios do dia a dia com confiança e sabedoria. Consoante Lück (2009), uma condição essencial para obtenção de qualidade no ensino, é o contínuo desenvolvimento de competências e habilidades profissionais, que devem ser assumidas por todos que constituem a escola, o sistema de ensino, e principalmente, pelos gestores.

### **Caracterização da administração escolar**

Esse tipo de gestão, configura-se como um modelo de administração que prima pelo controle, valorizando as hierarquias, evidenciando os aspectos técnicos e burocráticos. Até pouco tempo, esse era o padrão que predominava em todas as escolas brasileiras. Pautado em regras e normas estabelecidas pelo sistema educacional, o diretor era um mero reprodutor

desse sistema, agindo de forma rígida e controladora para manutenção da ordem. A valorização hierárquica e burocrática era bastante evidenciada. O diretor operava de modo a cumprir todas as determinações vindas dos órgãos mais elevados (Lück, 2015). Era considerado um bom profissional aquele que obedecia fidedignamente às ordens demandadas, repassando as orientações estabelecidas pelo sistema governamental, não podendo fazer nenhuma modificação no que era indicado para ser executado dentro das instituições de ensino. Conforme Paro (2010, p. 774),

No imaginário de uma sociedade onde domina o mando e a submissão, a questão da direção é entendida como o exercício do poder de uns sobre outros. Por isso se destaca sempre a figura do diretor, do chefe, daquele que enfeixa em suas mãos os instrumentos para “mandar” em nome de quem detém o poder.

Esse tipo de administração era excludente e autoritário. Os alunos que não se adaptavam a proposta, eram afastados totalmente da escola. Embora o diretor não fosse responsável pelos resultados alcançados pela instituição, a sua imagem era de uma pessoa autoritária, que detinha o controle e total poder e não admitia contrariedade à sua determinação.

Consoante Lück (2015, p. 57-58), esse modelo de administração é considerado “um processo racional, linear e fragmentado de organização e de influência total estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação [...], de forma mecanicista e utilitarista para que os objetivos institucionais sejam realizados”. Nesse sentido, observamos que o sistema visava o controle, através de uma imperatividade absoluta, em que o diretor determinava as regras estabelecidas e cabia a cada membro da equipe, o cumprimento dessas normas. Havia uma facilidade de gerir a instituição, porque quem nela ingressava, já tinha conhecimento de como o sistema funcionava e passivamente aceitava os comandos, ou quando não concordava, para não perder o emprego, ligeiramente se adaptava. De acordo com essa concepção, qualquer tipo de manifestação conflituosa deveria ser inibido pelo diretor, e, persistindo, a pessoa poderia ser punida severamente. Não havia nenhuma preocupação em esclarecer os fatos, o importante era coibir o conflito (Lück, 2015).

Durante esse período, destacamos, que a pretensão era maximizar a prática de acordo com os moldes preestabelecidos, provocando um distanciamento entre a ação de quem pensava e a ação de quem as executava (Lück, 2015). É fato que esse sistema de administração, não promoveu uma educação qualitativa e fracassou perante a sociedade, no que concerne ao desenvolvimento de uma educação acolhedora, inclusiva e preocupada com o

indivíduo, pois a evidência de baixos resultados, era culpabilidade dos alunos, que não tinham capacidade suficiente para obter bom desempenho em sua vida estudantil e, por isso, fracassavam.

### **Gestão democrática e participativa**

De acordo com a Constituição Federal (1988), em seu artigo 206, inciso VI, e o art. 14, incisos I e II da LDB n. 9394/96, a gestão escolar deve ser pautada nos princípios de uma gestão democrática conforme reza a lei. Esse modelo de gestão está galgado no princípio de efetivar a participação de todos os membros que compõem a escola, incluindo a comunidade e principalmente os órgãos colegiados (Conselho Escolar, Associação de Pais e Comunidade, Grêmios Estudantis...), uma vez que seu papel é o de descentralizar as ações, oportunizando a contribuição de todos que queiram fazer parte do processo. Conforme Lück (2015), no modelo de gestão democrática,

O direcionamento do trabalho consiste no processo intersubjetivo, exercido mediante liderança, para mobilização do talento humano coletivamente organizado, para melhor emprego de sua energia e de organização de recursos, visando a realização de objetivos sociais (p. 105).

Dessa forma, cabe ao gestor, atuar de forma integrada e coletiva com os demais membros da escola, compartilhando as ações, de maneira a envolver todos os partícipes no processo, buscando um melhor resultado para o ambiente de ensino. A dimensão da gestão democrática, abrange uma política de descentralização de poderes, onde as ações são pensadas para curto, médio e longo prazos e há o envolvimento de toda a equipe, tanto na formulação dessas ações, para o alcance de metas estabelecidas pela própria escola em conjunto, quanto na execução das mesmas. Quando se desenvolve uma gestão dentro dos padrões democráticos, costuma-se ter respeito em relação à opinião dos outros, discute-se, dialoga-se, até descobrir qual a melhor proposta para a escola, como forma de superar as dificuldades que venham a surgir no processo ensino-aprendizagem. O papel social da escola de acolher e incluir a todos, sem distinção é muito evidenciado nesse modelo de gestão.

Segundo Lück (2011) e Paro (2010), a democratização proposta para as instituições de ensino, vislumbra a participação efetiva de todos, de acordo com as suas potencialidades, nas decisões a serem tomadas e na amplitude das relações, contribuindo para promover a autonomia da escola e o trabalho coletivo. Uma escola que reprova, que não considera

importante a participação e a inclusão de todos, sem distinção, não pode ser considerada democrática.

O exercício da descentralização no ambiente de ensino não é tarefa fácil, uma vez que, alguns dirigentes de escolas, não conseguem se desligar facilmente de práticas obsoletas, repletas de empoderamento individual, que impossibilita a participação ativa de outras pessoas na dinâmica institucional e na resolução de problemas, a não ser através das suas determinações.

A escola é viva, dinâmica e em uma gestão constituída democraticamente, o acesso e a permanência dos educandos ao ensino, o aproveitamento de oportunidades e a opinião de outras pessoas devem ser muito valorizadas e consideradas. O empoderamento deve ser coletivo e a cooperação no ambiente educativo deve favorecer o alcance dos objetivos propostos.

Um ponto bastante evidenciado na política de uma gestão democrática e participativa, refere-se a autonomia das instituições de ensino. Conforme Lück (2011, p. 99), “autonomia é um processo coletivo e participativo de compartilhamento de responsabilidades emergentes e gradualmente mais complexas, resultantes do estabelecimento conjunto de decisões”. Nesse sentido, uma gestão para ser efetivamente democrática, deve ser compartilhada e constituída de mudança de atitude em relação ao pensar e ao agir, onde todos assumem as responsabilidades e se comprometem com a educação. Lück (2011), afirma que, diante da pressão da população sobre a escola, para que haja mudanças efetivas e consistentes, a autonomia é necessária na gestão democrática, pois possibilita a realização das ações mais eficientes e oportuniza a cada um que contribuiu para a mudança, se sentir responsável e comprometido com a educação, desenvolvendo o espírito de cidadania.

Outro ponto que merece destaque nesse modelo de gestão, é o fato de cada escola ter a possibilidade de construir o seu projeto pedagógico, de acordo com a realidade educacional escolar, com práticas metodológicas que consideram convenientes para cada situação didática; algo que era inviável no modelo anterior.

Um gestor democrático é dinâmico, participativo, coerente em suas ações e demonstra muita habilidade em compartilhar a liderança com a equipe para realização das atividades. Conduzir uma escola pública dentro de uma linha de gestão totalmente democrática é um desafio constante, que precisa ser exercitado diariamente, para que se possa romper de vez com esse modelo técnico-burocrático.

Na sequência evidencia-se um dos princípios da gestão democrática que vem sendo

praticada em diversos estados brasileiros, que é o processo de escolha dos gestores escolares, que contribui para uma participação mais efetiva da comunidade nesse espaço que é dela por direito.

### **Eleição para gestores escolares como princípio da gestão democrática e participativa**

Em 25 de junho de 2014, foi criada a lei 13.005, aprovando o Plano Nacional de Educação (PNE), com vigência de dez anos para que sejam cumpridas as vinte metas publicadas. Essas metas surgiram com a intenção de melhorar significativamente a educação brasileira. Desejamos dar destaque a meta dezenove, que faz referência aos gestores e ao processo de escolha desses, ao cargo pretendido. De acordo com essa meta, a pretensão é,

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (Brasil, 2014b).

Pensando pelo viés da gestão democrática, esse é um dos pontos que consideramos como avanços educacionais e progressivos no tocante a gestão escolar, pois diz respeito ao processo de seleção e eleição de diretores para atuar na administração das escolas. A comunidade tem a oportunidade de participar ativamente do processo, ouvindo e analisando as propostas de cada gestor para fazer a escolha daquele que apresentar o melhor perfil para o cargo. Apesar o PNE ter sido aprovado apenas em 2014, segundo Lück (2011), esse ato de eleição para diretores teve início na década de 80, após a queda do regime militar. Todavia, no Ceará, só veio se efetivar de fato, em meados dos anos noventa e somente para as escolas estaduais. Essa ação visa além de a eleição de diretores com a participação da comunidade, uma análise antecipada do desempenho profissional de cada gestor que pretende concorrer ao cargo. Em alguns estados, antes do processo eleitoral, acontece também, a realização de prova escrita para verificação de conhecimentos técnicos.

Percebemos, após essa prática ter sido efetivada, uma maior qualificação em relação as pessoas que passaram a assumir cargos de gestores, pois antes não se tinha uma preocupação em colocar um administrador com a qualificação adequada, porque o que prevalecia eram os favorecimentos políticos, uma prática antidemocrática.

Esse movimento de seleção e eleição para diretores, não é garantia de que uma gestão democrática seja instaurada dentro das escolas, contudo, já sinaliza uma abertura para a



participação mais ativa da população. Com esse processo, a comunidade passou a se sentir mais participante, alguns desenvolveram o sentimento de pertença, tendo abertura para cobrar dos gestores o que lhes fora apresentado como proposta de trabalho durante o período de eleição, como também, de colaborar para que a escola caminhe na direção certa para uma educação qualitativa.

Infelizmente essa política ainda não foi adotada para as escolas municipais do Ceará. Os diretores são postos nos cargos através de favorecimentos políticos, o que dificulta a implantação de práticas democráticas. Esses, ficam à mercê de políticos oportunistas, que se aproveitam da situação para adentrar indiretamente nas escolas, buscando sua permanência em cargos políticos.

Um pontapé inicial que foi dado em Juazeiro do Norte, em relação aos gestores escolares, ocorreu no ano de 2018, quando houve a primeira seleção de gestores administrativos e coordenadores pedagógicos das escolas municipais. Algo que consideramos de suma importância para pôr fim aos apadrinhamentos políticos, que até então vigoravam no município. Foi uma seleção em que, para concorrer ao cargo, primeiramente, era necessário ter a qualificação adequada, de acordo com o que reza a LDB n. 9394/96. Logo após, foi realizada uma avaliação escrita, com uma pontuação mínima exigida para a aprovação. Foi uma seleção para vigorar por dois anos apenas, podendo ser prorrogada por igual período. É incerto se essa ação terá continuidade quando houver uma nova eleição para prefeito, no entanto, é evidente que essa seleção demonstra que é possível melhorar a qualidade dos profissionais que estão à frente das escolas públicas municipais, além de promover a libertação política a qual estavam submetidos.

Uma outra ação implementada na cidade, em prol dos gestores escolares, foi uma parceria realizada, desde 2018, entre a fundação Lemann e a Secretaria de Educação do município (SEDUC-JN), onde os diretores e coordenadores pedagógicos, desde esse período, estão recebendo formação continuada semipresencial. O intuito está em fortalecer a gestão e as ações desenvolvidas dentro da escola, procurando envolver efetivamente outros segmentos da unidade de ensino, que muito tem a contribuir para a melhoria do processo educativo.

De acordo com a Secretaria de Educação, o município vem promovendo uma prática formativa com os gestores para envolver a comunidade escolar interna e externa em suas ações. Um programa denominado “Escola Integradora”, foi instituído, desde 2017, inicialmente em 10 escolas como um período experimental e, atualmente, foi ampliado para todas as escolas municipais da rede.

Em 31 de agosto de 2018, com a publicação em Diário Oficial do município, sob o Decreto nº. 416, o programa Escola Integradora foi transformado em política pública. Seu artigo 1º afirma que,

Fica instituída a Política Municipal de Educação Escola Integradora e Participação Social, com o objetivo de fortalecer e articular os mecanismos e as instâncias democráticas de diálogo e a atuação conjunta entre a administração pública municipal e a sociedade civil, através do Sistema Municipal de Ensino (Ceará, 2018, p. 1).

A finalidade é envolver todos os membros da comunidade escolar no processo ensino-aprendizagem, promovendo a integração entre os colaboradores que participam direta e indiretamente das escolas, fortalecendo a gestão através de formações que visam qualificar para uma postura mais aberta ao diálogo, propiciando às famílias uma maior aproximação das unidades de ensino, além de envolver o corpo docente em formações diversas que primem pela melhoria da qualidade do ensino.

Esse programa está pautado em três eixos: fortalecimento da gestão, Aprendizagem e relação família e escola (Ceará, 2018). Todos os meses são realizadas formações para gestores, professores e outros segmentos com a intenção de qualificar o pessoal para melhor atuar em seu campo de ação. Além disso, são realizados diagnósticos para avaliar o nível de aprendizagem dos alunos, aplicação de simulados e, com base nos resultados, acontecem as formações para docentes e gestores, pontuando onde estão as fragilidades e apontando possíveis caminhos que podem ser seguidos para melhorar os resultados. Para alcançar um bom resultado no eixo três, que é a aproximação da família com a escola, foi criado um sistema de rodas de conversas, onde um pequeno grupo de pais, no máximo oito pais, comparecem a escola para conversar com um membro da equipe gestora. Essa conversa visa apresentar para as famílias, as ações que a escola vem promovendo em prol de um ensino-aprendizagem de melhor qualidade. Além de mostrar o que ela tem de melhor a oferecer, também questiona os pais a respeito da sua satisfação em relação ao que vem sendo realizado e que sugestões eles têm a dar para que se possa melhorar cada vez mais.

Por fim, a Secretaria realizou diversas parcerias com outras secretarias e com empresas privadas, possibilitando às escolas, um maior contato com o público externo. Apesar de essas ações estarem sendo realizadas com a intenção de que os resultados das escolas se elevem, oportuniza aos gestores a efetivação de um trabalho mais consistente e eficaz.

## Procedimentos Metodológicos e Resultados Obtidos

Optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, por possibilitar uma maior proximidade com o problema, além de torná-lo mais acessível e claro (Silveira e Córdova, 2009), aos interessados no assunto. Para Silveira e Córdova (2009, p. 32), a pesquisa qualitativa “preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.”

O objetivo principal dessa pesquisa foi perceber se o núcleo gestor das escolas vêm promovendo ações em prol de uma participação mais efetiva da comunidade escolar, para a melhoria qualitativa do processo ensino-aprendizagem e se essas ações se enquadram em um modelo de gestão democrática e participativa ou em um modelo de administração escolar. Para tanto foi realizado um estudo comparativo entre duas escolas municipais de Juazeiro do Norte-Ceará, procurando analisar o modelo de gestão adotado em cada uma dessas escolas, observando se está mais próximo de um modelo de gestão democrática e participativa ou de um modelo de administração escolar. Como complementação foi realizado uma visita a Secretaria de Educação para investigar se este órgão também vem colaborando com a implementação de ações que primam por uma gestão democrática e participativa.

Duas escolas fizeram parte dessa investigação. A Escola de Ensino Fundamental Zila Belém e a Escola Municipal de Ensino Fundamental Lili Neri - Tempo Integral. As duas instituições são de bairros vizinhos, que possuem grande vulnerabilidade social. A maior parte das famílias que as frequentam são de baixa renda.

A EMEF Lili Neri – Tempo Integral fica localizada no bairro João Cabral e funciona com turmas do 1º ao 5º ano. A integralidade iniciou-se em 2017, pela necessidade de as crianças permanecerem mais tempo na escola, pois quando estudavam um só horário, grande parte, passava o outro período no semáforo pedindo dinheiro. As famílias que fazem parte da comunidade escolar são as mais diversas: famílias de baixa renda, que quase não tem o que comer em casa; de situação econômica razoável, que necessitam de escola integral para deixar as crianças e irem trabalhar; famílias envolvidas em tráficos de drogas, crimes, entre outros. Além de atender a demanda do bairro João Cabral, essa escola também recebe crianças de outros bairros circunvizinhos e afastados, pela sua condição de integralidade, pois as crianças entram na escola às 7:00h e saem apenas às 17:00h.

A EEF Zila Belém fica localizada no bairro Triângulo, também de grande

vulnerabilidade social. As famílias apresentam praticamente as mesmas características, sendo que o João Cabral apresenta uma maior incidência de famílias envolvidas em crimes e tráfico de drogas. Essa escola atende a uma demanda do 1º ao 9º ano. O turno da manhã atende as crianças menores (1º ao 5º ano) e o turno da tarde aos maiores (6º ao 9º ano). Por serem bairros bastante populosos, são escolas bastante procuradas pela comunidade.

Para consolidar esse trabalho foi fundamental a realização de uma pesquisa de campo, onde foi possível fazer as observações da dinâmica funcional e espacial das duas instituições. Foi utilizado como instrumento de investigação, além da observação *in loco*, entrevistas semiestruturadas, com perguntas pré-definidas, para guiar melhor o processo da investigação. Complementando, realizou-se a pesquisa bibliográfica como forma de fundamentar melhor esse trabalho.

Visando uma equidade na análise comparativa entre as duas escolas, optou-se por realizar a investigação na EEF Zila Belém, apenas no turno da manhã, que é o horário de funcionamento do 1º ao 5º ano. Essa escolha foi feita para que a pesquisa seja a mais equivalente possível, pois, embora a outra escola seja de funcionamento integral, há apenas turmas do 1º ao 5º ano, que são realidades totalmente diferentes das turmas do 6º ao 9º ano. As duas apresentaram-se com muitas questões sociais desafiadoras. Mesmo o ponto focal sendo nas ações desenvolvidas pelos gestores, houve a preocupação em observar as turmas equivalentes, pois existe um diferencial em ações desenvolvidas para as crianças e ações desenvolvidas para adolescentes, por isso essa opção.

O trabalho durou aproximadamente dois meses de investigação, observação do ambiente, realização das entrevistas, análise do projeto político pedagógico e das ações desenvolvidas pelos gestores nas instituições.

Inicialmente aconteceram as entrevistas com gestores administrativos, pedagógicos e professores. Em seguida, fomos conversando com os pais a respeito do trabalho que vinha sendo realizado nas duas escolas e assim pudemos finalizar com as observações *in loco*. Foram elaboradas perguntas sobre o tempo de atuação na gestão, sobre o que é uma gestão democrática, a fim de verificar se os gestores e professores tinham conhecimento sobre o assunto e se de fato as ações que vinham sendo executadas tinham um perfil participativo e democrático. Em seguida, houve a observação para comprovar se o trabalho dos gestores tinha um foco centralizador ou participativo. Vejamos a seguir o que cada um deles respondeu, como a instituição vem sendo administrada atualmente e o que pensa a comunidade a respeito.

## Visão dos gestores

Para iniciar a entrevista foi perguntado a quanto tempo a gestora atua na educação, se foi sempre como gestora ou ocupou outro cargo. A diretora da EMEF Lili Neri respondeu que atua na educação há 14 anos e a maior parte do tempo foi como gestora. Passou um pequeno período em sala de aula, logo que assumiu o concurso. A diretora da escola Zila Belém respondeu que está na educação há mais de 40 anos, é professora aposentada do estado e na função de diretora está há pelo menos 12 anos. Todas duas passaram pela seleção de gestores, que ocorreu em 2018, no município de Juazeiro do Norte, onde teve uma análise curricular inicial e em seguida uma avaliação escrita classificatória para a ocupação do cargo.

Esse fato já demonstra um princípio de ação democrática no município, mesmo que pequena, onde pelo menos a ocupação do cargo não se deu através de indicação política, o que era uma prática costumeira local, que deixavam os gestores submissos aos mandos e desmandos do político responsável pela escola.

Conforme o entendimento de cada uma, foi perguntado o que é uma gestão democrática. A diretora da EMEF Lili Neri respondeu que gestão democrática é “uma gestão colegiada, onde todos da comunidade escolar participam ativamente das decisões considerando o bem comum da escola”. Em relação a mesma pergunta, a diretora da escola Zila Belém disse que uma gestão democrática é “uma gestão participativa, transparente e comprometida”. Diante desses relatos é visto que todas têm uma noção a respeito da gestão democrática e de como ela deve funcionar dentro do ambiente de ensino.

Ainda, dentro de um processo democrático, vemos que as relações sociais na instituição são de suma importância para que a democracia seja potencializada no ambiente de ensino. Quando se enfatiza a questão das relações, não estamos querendo dizer que todos devem ter boas relações para que concordem com tudo. Até porque em um processo democrático e participativo aparecerão divergências de opiniões, pontos de vistas diferentes do que a maioria ou minoria pensa, porém é dada a oportunidade a cada um, para se colocar diante das decisões a serem tomadas para realização de ações e caberá ao grupo escolar chegar a um consenso sobre o que é melhor à educação, procurando fazer com que cada membro participe com responsabilidade e compromisso, mesmo não concordando com a decisão tomada.

Consoante Lück (2011, p. 60), “quando o exercício do poder é orientado por valores de caráter amplo e social, como o são os educacionais, estabelece-se um clima de trabalho em que os profissionais passam a atuar como artífices de um resultado comum a alcançar”. Pensando nisso, foi perguntado aos gestores como é a relação da gestão com a equipe de trabalho e quais as principais dificuldades para administrar a escola.

Conforme a diretora da escola Lili Neri, a equipe gestora procura estabelecer uma relação de confiança e respeito entre os membros da equipe, considerando sempre, posturas que sejam favoráveis a melhoria do processo ensino aprendizagem. Em relação as principais dificuldades para administrar a escola, ela pontuou que o quantitativo de pessoal é insuficiente, principalmente para os cargos de auxiliar de serviços gerais; a merenda também é um ponto de dificuldade, uma vez que a escola funciona em tempo integral e a estrutura física também deixa a desejar. Ela ressalta que agora a escola está passando por reformas e espera que pelo menos o problema estrutural seja resolvido.

A gestora da escola Zila Belém pontua que a relação entre os membros da escola é excelente e que todos são comprometidos em busca de uma educação de qualidade e suas maiores dificuldades são a falta de segurança e profissionais competentes para a demanda.

Outro ponto perguntado foi em relação as ações que a escola vem desenvolvendo para a melhoria do ensino-aprendizagem e para promover uma participação mais efetiva da comunidade. A gestora da Lili Neri cita como ações: reforço escolar, projetos de leitura, projetos voltados ao meio ambiente, projetos do governo federal e parcerias com o Instituto Federal e outras instituições de ensino, além de formações promovidas pela Secretaria de Educação. A gestora da escola Zila cita: roda de conversas com os pais, reforço para os alunos e projetos envolvendo a leitura e escrita.

Foi questionado se no planejamento dessas ações houve a participação de outros segmentos da escola. A diretora da Lili pontuou que teve a participação do colegiado de professores, do conselho escolar, de representação de pais e alunos, entre outros. A diretora do Zila frisou que houve a participação do pessoal da biblioteca, da orientadora educacional e da professora da sala do AEE. Vale ressaltar que dentro de uma política de gestão democrática, todos os segmentos da escola devem ser envolvidos nas decisões e nas ações a serem executadas, pois todos têm a sua importância no processo educativo e são responsáveis pela educação das crianças.

Em relação a aproximação das famílias foi perguntado que ações estão sendo desenvolvidas. A diretora da escola localizada no João Cabral respondeu:

Frequentemente são realizadas rodas de conversas tendo como premissa maior o conhecimento da proposta da política da escola integradora, porém destacamos que nesse contexto são abordados aspectos como a importância da família na construção de valores e conhecimentos dos alunos, acompanhamentos às atividades e propostas da escola.

Embora a diretora da escola localizada no Triângulo tenha citado como ação para melhorar o ensino-aprendizagem, as rodas de conversas com os pais, nesse momento ela não elencou nenhuma ação visando a aproximação da família na escola.

Por fim, foi questionado com cada gestora se elas consideravam essas ações suficientes para promover uma educação qualitativa. A gestora da Lili coloca que, “na educação se faz necessário contemplar ações diversas para que essa educação de qualidade seja concretizada. Dependendo da situação estipulamos ações e metas com vistas a esse objetivo”. Já a gestora da escola Zila diz que, “na verdade sempre deixa a desejar, para uma educação de qualidade sempre tem que haver muito compromisso e gostar do que faz”.

### **Visão dos professores**

Foram utilizados para os docentes basicamente as mesmas perguntas que utilizamos com os gestores, pois a intenção foi verificar se eles conseguem perceber a atuação do gestor escolar de acordo com o que foi elencado nas respostas dadas. Participaram dessa pesquisa cerca de quatro professores de cada instituição. Uma preocupação inicial foi saber a quanto tempo esse professor está atuando na escola, pois só assim pode falar com mais propriedade sobre a atuação da gestão.

Dentre os docentes da EMEF Lili Neri, o tempo de atuação na escola varia entre três meses e três anos. Já na EEF Zila Belém, o tempo de atuação varia de sete meses a vinte anos. Quatro professores de cada escola fizeram parte da entrevista. As respostas foram enumeradas de um a quatro com o nome da escola para facilitar a compreensão. Primeiro foi importante saber se os professores também conseguem conceituar o que é uma gestão democrática. Na instituição Lili Neri tivemos as seguintes respostas: “É uma gestão que dá voz a todos. Todas as decisões são apresentadas e decididas no coletivo, exceto as que são apresentadas pela Secretaria de Educação” (professora 1 da Lili). “É uma instituição escolar que possibilita a participação e a transparência” (professora 2 da Lili). “É uma gestão onde a opinião de todos é ouvida” (professora 3 da Lili). “É aquela que todos terão o direito de opinar, independentemente de qualquer coisa” (professora 4 da Lili).

Na instituição Zila Belém obtivemos as seguintes respostas: “É uma forma de gerenciar a instituição, onde venha ajudar na participação visando uma transparência nas atividades escolares” (professora 1 do Zila). “ É aquela que permite a participação de todos os envolvidos nas decisões, nas soluções dos problemas e nos objetivos” (professora 2 do Zila). “Onde todos participam para melhorar a escola” (professora 3 do Zila). “É a gestão que está focada no planejamento, coordenação e ações que envolvem a participação de toda a comunidade escolar” (professora 4 do Zila).

Analisando as respostas é possível perceber que nas duas escolas, tanto gestores, quanto docentes, possuem conhecimento a respeito do que é uma gestão democrática, o que possibilita uma maior facilidade na hora do engajamento de cada profissional nas ações e decisões.

Foi perguntado aos docentes se eles conseguem perceber na escola, o desenvolvimento de uma gestão participativa e democrática. Na Lili Neri eles pontuaram que sim e que a gestão não consegue ser mais democrática por causa das ações que vem diretamente da secretaria para serem executadas, no entanto, nos encontros coletivos todos tem o direito de falar sobre o que pensam e desejam que seja realizado, porque formam uma parceria.

Na escola Zila Belém, um dos docentes colocou que a escola tem se esforçado para que isso ocorra; outra pontuou que sim, onde todos buscam o mesmo objetivo e uma outra, disse que não percebe o desenvolvimento de uma gestão democrática, o que ela vê são evidências de ações e projetos realizados pela orientadora educacional e alguns professores.

Nessas colocações fica evidente que a escola Lili procura desenvolver as suas ações dentro de uma proposta participativa e democrática, embora nem sempre seja possível, porque precisa realizar o que já vem prescrito pela secretaria de educação. Já a escola Zila apresenta dificuldades na realização de uma gestão democrática e participativa, uma vez que docentes citam que a escola vem se esforçando para ativar a participação de todos e outra cita que as ações não partem da gestão e sim de segmentos pontuais dentro da escola.

Na observação in loco vimos que a gestora da escola Zila, ainda centraliza muito as ações, não permitindo a participação ativa de todos os segmentos na tomada de decisões. Por mais que quisesse demonstrar um esforço em descentralizar, foi possível perceber uma insegurança em relação a partilhar as decisões da gestão e isso dificulta o trabalho democrático no ambiente escolar. Na escola Lili, na observação in loco, foi visto que o trabalho da gestão ocorre mais tranquilamente. As ações e decisões quase sempre são decididas com toda a equipe escolar, onde busca-se ouvir a opinião de todos para poder serem



colocadas em prática.

Em ambas foi percebido que nem todos os segmentos são envolvidos nas decisões. Uma das justificativas foi o motivo de a maioria das ações terem fins pedagógicos e também o fato de não poderem convocar a todos em todos os momentos, pois ficariam descobertos os setores como, por exemplo, a merenda.

Perguntamos aos docentes, que ações são desenvolvidas na escola em prol da melhoria do ensino-aprendizagem e de uma participação mais efetiva da comunidade.

Na escola Lili, os professores elencaram: encontro com os pais, parcerias com Universidades, núcleo gestor envolvido com a comunidade, a direção sempre presente na escola e aberta para ouvir a opinião dos pais nas rodas de conversas, apoio pedagógico, reforço escolar, busca da comunidade com a participação na vida escolar. Percebe-se que as ações elencadas pelos docentes estão em comum acordo com as elencadas pela gestora. Isso demonstra que há realmente uma participação de todos e uma comunicação efetiva de todos os participantes no processo.

Na escola Zila, os profissionais citaram: projetos desenvolvidos pelos próprios professores, reunião com os pais, reforço, rodas de conversa com os pais e encontros coletivos. É visto que também há uma sincronia entre as ações elencadas pelos docentes e a gestão, todavia, são citações ainda muito tímidas, que os professores pontuaram. Percebe-se um pouco de insatisfação no ambiente. Um ponto que uma das docentes da escola Zila colocou foi: “a pouco tempo chegou na instituição uma coordenadora pedagógica, que está fazendo toda a diferença, agora as coisas começaram a caminhar.”

Foi questionado se há uma participação efetiva de outros segmentos da equipe escolar, no planejamento das ações. Na Lili Neri foi dito que “todos tomam conhecimento das ações a serem realizadas e são convidados a sugerir melhorias e/ou reformular, desde que venha a enriquecer e que traga benefícios” (professora 4 da Lili). Outra professora disse que são planejadas nas reuniões e na hora atividade como melhoria nos espaços, reforço escolar, entre outras. Na instituição Zila Belém, duas professoras relataram que sim, porém as outras duas disseram que no planejamento das ações não veem a participação de outros segmentos da escola, a não ser da orientadora educacional.

Logo após, foram indagadas quanto a tomada de decisões, se são tomadas em conjunto ou apenas são relatadas para que sejam executadas. Na escola Lili foi dito que na maioria das vezes são decididas em conjunto, porém outras vezes não, quando já vem da secretaria de educação. Na escola Zila disseram que geralmente são decididas em conjunto. Apenas uma

professora colocou que algumas vezes é em conjunto para pedir cotas, porém na maioria, são apenas relatadas para execução.

Em relação a promoção de ações visando a aproximação das famílias à escola, os docentes da instituição Lili Neri relataram que são realizadas pela gestão visitas domiciliares, rodas de conversa, atividades no momento cidadão, que acontece na chegada dos alunos. A professora 1 da Lili, relatou que “em tudo que é pensado é levado em consideração como a família participará”. As docentes da escola Zila colocaram que são realizadas as rodas de conversas para que os pais exponham as suas inquietações, reuniões e palestras sobre a família.

Faz-se mister destacar, que essas rodas de conversas citadas no decorrer do texto, fazem parte da política pública das escolas integradoras, elaborada pelo próprio município, como forma de aproximação entre família e escola. O objetivo é promover a integração entre esses segmentos para que a escola apresente as ações que vem realizando à comunidade, além de possibilitar o compartilhamento de angústias, anseios e sugestões para o aprimoramento do trabalho.

Por fim, foi perguntado como é a relação da gestão com a equipe docente. Duas das docentes da escola Lili colocaram que é uma relação amistosa, respeitável, confiável, de troca e envolvimento dos saberes no cotidiano escolar. A professora 3 da Lili ainda destaca,

Em vários momentos observo que há uma boa relação com todos. Há também a preocupação de informar como está o desenvolvimento da nossa escola, em relação ao financeiro, ao desenvolvimento das crianças, a busca para uma melhor aprendizagem, etc. Isso tudo aconteceu com as reuniões e também no nosso grupo institucional da rede social, que usamos para divulgação dos trabalhos que realizamos em sala de aula e em todos os espaços da escola.

A professora 4 da Lili complementa,

Sabemos que administrar é complicado, pois todos os dias aparecem várias situações. No entanto, a gestão atual é articulada, preparada e acima de tudo compromissada com a equipe que lhe foi confiada. Dessa maneira, podemos afirmar que a relação entre ambas é muito satisfatória.

Na escola Zila, uma das docentes pontuou que “a gestão procura sempre deixá-los atualizados, trabalha sempre em harmonia” (professora 1 do Zila). A professora 2 do Zila colocou que “tem melhorado”, a professora 3 da mesma escola disse que é boa a relação, porém a professora 4 destacou,

Não considero harmoniosa, na sua maioria, os docentes sentem-se desmotivados, há

necessidade de ações que possibilitem uma aproximação entre gestor/professores para que todos sintam-se responsáveis pelo processo de ensino-aprendizagem e que seja de qualidade.

De acordo com o que fora relatado pelas gestoras e professoras é possível perceber que a escola Zila Belém ainda precisa trabalhar muito as relações sociais e a descentralização de poderes, para que haja uma participação mais efetiva dos segmentos da escola e assim sintam-se mais parte do processo. Embora já tenha iniciado algumas ações de cunho participativo, ainda lhe falta muito para alcançar um perfil democrático.

A escola Lili Neri, em suas ações, está mais próxima de um modelo de gestão democrática e participativa. Pelo depoimento das docentes, pode-se perceber que há uma relação harmoniosa entre a equipe gestora e os outros segmentos da instituição. É notório que a gestora administrativa também compartilha mais as situações com o grupo, para que as decisões sejam deliberadas em conjunto. Isso faz um grande diferencial na instituição de ensino.

### **Visão da comunidade**

Para finalizar o trabalho investigativo, alguns pais foram consultados a respeito do trabalho que vem sendo exercido pelos gestores na instituição de ensino. Foi perguntado inicialmente se existe uma boa relação da gestão com as famílias. Os pais de ambas escolas colocaram que sim, que a cada dia que passa os gestores vem procurando melhorar cada vez mais.

Por fim, foi perguntado se eles conheciam alguma ação para aproximar a família da escola e para melhorar a aprendizagem do seu filho. Todos pontuaram as reuniões que são realizadas (rodas de conversa) para que possam dar a sua opinião. Quanto a aprendizagem do filho, citaram a questão do reforço que é realizado pelas escolas.

A última pergunta ressaltava sobre a satisfação em relação a escola e se tinham alguma sugestão a dar. Embora a maioria tenha dito que estão satisfeitos, um dos pais da escola Lili relatou que “a educação não deixa nada a desejar, mas a escola, sim. Os banheiros, a organização de alunos e professores ainda falta um pouco”. Já um dos pais da escola Zila colocou que “estava satisfeita, porque agora tinha uma pessoa que sabia cuidar da escola”. Essa fala, refere-se a chegada da nova Coordenadora Pedagógica.

Pelas colocações dos pais, podemos ver, que embora estejam satisfeitos com o desempenho das escolas, existem alguns pontos que eles destacaram que precisam de ajustes

para melhorar cada vez mais. Vale ressaltar, a importância de envolvê-los na participação das ações desenvolvidas pela escola, além de oportunizá-los a sugestão de melhorias, pois como um deles mesmo coloca, há uma satisfação em poder opinar nas decisões e nos trabalhos que vêm sendo desenvolvidos.

## **Considerações Finais**

Desenvolver uma política de gestão democrática e participativa em instituições públicas de ensino não é uma tarefa fácil, visto que muitas decisões ou ações que poderiam ser idealizadas pela própria escola, já chegam prontas, apenas para que a equipe escolar apenas as coloque em prática. Isso é algo que enfraquece o poder de democracia da instituição, pois a equipe de gestão é obrigada a seguir um padrão imposto, que muitas vezes não condiz com a realidade atual da sua escola. Infelizmente, alguns gestores são contribuintes para que essa realidade não mude, visto que utilizam uma postura centralizadora e mandatária, pois acreditam que se houver uma divisão de poderes haverá uma perda de domínio e controle da situação.

De acordo com a investigação realizada, foi percebido que essas duas escolas municipais de Juazeiro do Norte, já conseguem realizar algumas ações que são consideradas de cunho participativo e democrático. No entanto, são ações pontuais, que precisam ser aprimoradas, oportunizando uma participação mais efetiva da comunidade nas decisões, que venham favorecer a instituição no desenvolvimento de atividades descentralizadoras e de interesse comum para toda a comunidade. Vale ressaltar que nenhuma delas exerce um trabalho pautado totalmente em um modelo de administração escolar. Entretanto, ainda falta muito para ser considerado um modelo democrático e participativo, tendo em vista que há ainda resquícios de ações centralizadoras, mas que já se apresentam mescladas com a participação de segmentos da educação.

É fato que as escolas ainda têm muito o que aprender sobre o exercício de uma gestão verdadeiramente democrática e participativa, todavia, a maioria delas já está caminhando em busca de um trabalho alinhado a uma postura de gestão democrática e participativa. Quando os gestores perceberem a importância do envolvimento de outros segmentos nas situações escolares, cada um tomando para si a responsabilidade do processo ensino-aprendizagem, verá que será mais fácil administrar o ambiente. Um bom gestor lidera a sua equipe, oportunizando a participação ativa de todos no processo decisivo e no envolvimento de ações

que viabilizem um ensino-aprendizagem de qualidade em prol de um bem comum que é a formação integral e cidadã dos estudantes.

Espera-se que esse estudo sirva de reflexão, tanto para as pessoas que pretendem assumir uma gestão escolar, como também para aqueles que já atuam como gestores, para que procurem desenvolver um trabalho pautado em um modelo de gestão democrática e participativa e assim possam envolver mais a comunidade interna e externa, que muito tem a contribuir com o processo educativo.

## Referências

Brasil, Ministério da Educação (2014a). *Plano Nacional de Formação dos Professores da Educação Básica - PARFOR Presencial. Manual Operativo*. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível superior - CAPES. Brasília-DF. Disponível em: [https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/27820\\_14-MANUAL-OPERATIVO-PARFOR.pdf](https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/27820_14-MANUAL-OPERATIVO-PARFOR.pdf). Acesso em 27 abr. 2019.

\_\_\_\_\_ (2014b). Ministério da Educação. *Lei 13.005*, de 25 de junho de 2014, que trata da aprovação do Plano Nacional de Educação. Brasília. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm). Acesso em: 08 set. 2019.

\_\_\_\_\_ (1998). Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. *Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil*. Brasília: MEC; SEF.

\_\_\_\_\_ (1996). Ministério da Educação. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação n. 9394/96*. Brasília. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 27 abr. 2019.

\_\_\_\_\_ (1988). Ministério da Educação. *Constituição Federal da República Federativa do Brasil*. Brasília. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf\\_legislacao/superior/legisla\\_superior\\_const.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_const.pdf). Acesso em: 27 abr. 2019.

Ceará. Juazeiro do Norte (2018). Diário Oficial do Município. *Decreto n. 416*, de 31 de agosto de 2018, que institui a Política Pública Municipal Escola Integradora. Caderno I. Ano XX. N. 4835. p.1-9, Juazeiro do Norte.

Godoy, Arilda (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar./abr. São Paulo. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em: 08 set. 2019.

Libâneo, José Carlos (2012). *O dualismo perverso da escola pública brasileira: escola do conhecimento para os ricos, escola do acolhimento social para os pobres*. Educação e

Pesquisa. Vol. 38, n.1, p. 13-28. São Paulo. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v38n1/aop323>. Acesso em 28/04/2019.

Lück, Heloísa (2015). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Série Cadernos de Gestão. vol. 1. Petrópolis, RJ: Vozes.

\_\_\_\_\_. (2013). *A gestão participativa na escola*. Série Cadernos de Gestão. vol. 3. Petrópolis, RJ: Vozes.

\_\_\_\_\_. (2011). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Série Cadernos de Gestão. vol. 2. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

\_\_\_\_\_. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.

Paro, Vitor Henrique (2010). *A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola*. Educação e Pesquisa, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. São Paulo. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>. Acesso em 14 out. 2019.

Silva, Amanda Karla Viana da (2019). *Relações interpessoais: desafio para uma gestão escolar democrática*. 2019. 28f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) -Universidade Estadual da Paraíba- UEPB, Campina Grande. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/20071>. Acesso em: 07 set. 2019.

Silveira, Denise Tolfo e Córdova, Fernanda Peixoto (2009). *A pesquisa científica*. In: Gerhardt, Tatiana Engel; Silveira, Denise Tolfo. Métodos de Pesquisa (org.). Universidade Aberta do Brasil: UAB. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p. 31-42.



### **How to cite this article (APA format):**

Melo, Elisângela Maria de Oliveira; Dantas, Sthelamarys Costa; Almeida Junior, Raimundo Fernandes de; Dantas, Stênia Costa; Silva, Ananias Agostinho da (2020). School Management Models: A Comparative Study between two Schools in Juazeiro do Norte. *Am. In. Mult. J.*, Jul to Out. (9) 5, 23-44.

Received: 07/27/2020

Accepted: 07/29/2020