

GESTÃO ESCOLAR: O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL DA EDUCAÇÃO INFANTIL NA ATUALIDADE

ANALYSIS OF IMPACT OF TECHNOLOGY ON ACCOUNTING SERVICES

AGUIAR, Francisca Silva¹; SOUSA, Leudimar da Luz²; PERIM, Maria Gabriela Costa³; MARTINS, Sandra de Paula Borges⁴; IGLESIAS, Jacqueline de Oliveira Veiga⁵

RESUMO

O propósito deste trabalho foi investigar o tipo de gestão praticado em duas Unidades Educacionais situadas na região Metropolitana de Goiânia, em específico na cidade de Nerópolis, na atualidade. Nesse sentido, realizamos estudos em acervos bibliográficos de autores que pesquisaram o assunto como: José Carlos Libâneo (2018), Paulo Freire (2005), Heloisa Lück (2009) e entre outros. Os temas abordados foram: o papel do gestor Municipal da Educação Infantil e os desafios enfrentados; o conceito das gestões (técnico-científica, sociocrítica, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa, entre outros concernentes). Foi possível analisar se, realmente, as gestoras educacionais entrevistadas estavam empenhadas para estabelecer a concepção democrático-participativa na escola. Esta pesquisa teve como objetivo identificar, analisar, compreender e conceituar a gestão pública na Educação Infantil. De modo geral, a discussão sobre as concepções sociocrítica e democrática de gestão escolar, deve sempre permear o interesse dos egressos do curso de Pedagogia.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Gestão Pública. Educação Infantil.

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the type of management practiced in two educational units located in the metropolitan region of Goiânia, specifically in the city of Nerópolis, today. In this sense, we conducted studies in bibliographic collections of authors who researched the subject, such as: José Carlos Libâneo (2018), Paulo Freire (2005), Heloisa Lück (2009) and others. The topics addressed were: the role of the Municipal Manager of Early Childhood Education and the challenges faced; the concept of management (technical-scientific, socio-critical, self-management, interpretative and democratic-participative, among others). It was possible to analyze whether, in fact, the educational managers interviewed were committed to establishing the democratic-participative conception in the school. This research aimed to identify, analyze, understand and conceptualize public management in Early Childhood Education. In general, the discussion on socio-critical and democratic conceptions of school management should always permeate the interests of graduates of the Pedagogy course.

Keywords: Democratic Management. Public Management. Early Childhood Education.

¹ Francisca Silva Aguiar. Graduação em Pedagogia, no Centro Universitário – FacUnicamps. E-mail: franh1602@gmail.com.

² Leudimar da Luz Sousa. Graduação em Pedagogia, no Centro Universitário – FacUnicamps. E-mail: leudesousaesilva@gmail.com.

³ Maria Gabriela Costa Perim. Graduação em Pedagogia, no Centro Universitário – FacUnicamps. E-mail: mariagabi7060@gmail.com.

⁴ Sandra de Paula Borges Martins. Graduação em Pedagogia, no Centro Universitário – FacUnicamps. E-mail: sandraluap@gmail.com.

⁵ Jacqueline de Oliveira Veiga Iglesias. Doutora e Graduada em Licenciatura em Ciências Biológicas e Pedagogia. Mestre e Doutora em Educação pela UNICAMP. Psicopedagoga Clínica e Institucional. Pós-graduada em Educação Socioemocional. Membro do Grupo de Pesquisa Políticas Educacionais e Formação de Professores da UEG/GO. Professora de cursos de graduação em licenciatura em Pedagogia em Goiânia e região metropolitana. E-mail: jacqueline.iglesias@facunicamps.edu.br.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo é o registro das pesquisas realizadas em livros, artigos, entrevistas, idas à campo e *sites* referentes à conteúdos de origens educacionais para realização do trabalho acadêmico, que foram desenvolvidas pelas graduandas durante o curso de Pedagogia e tem como objetivo compreender o tipo de gestão escolar que está presente no contexto da educação pública, mas especificamente na Educação Infantil.

O desenvolvimento desse trabalho é importante, pois possibilita ao estudante do curso de Pedagogia a busca por conhecimentos específicos referentes à gestão escolar bem como prepará-lo para a função de gerir uma instituição educacional. Assim, a gestão escolar abrange uma gama de funções com objetivo de permear construções sociais para a formação de um ambiente criativo e participativo.

Esta pesquisa teve como problema compreender qual é o papel do gestor na Educação Infantil na atualidade, os desafios enfrentados por ele no cotidiano escolar e os meios de formação para se tornar um gestor educacional. Vale ressaltar que a gestão educacional é uma área que apresenta muitas demandas ao longo de sua jornada de trabalho, pois o gestor terá contato direto com a comunidade escolar e com a secretaria de educação. Por isso, é de suma importância a formação continuada para gestores no âmbito educacional.

O objetivo geral propõe analisar e compreender se, no cenário atual, ocorre uma gestão democrática e participativa nas escolas públicas de Educação Infantil, no Município de Nerópolis. Ademais, os objetivos específicos utilizados foram: identificar e conceituar a gestão democrática na escola pública; realizar pesquisas com embasamento teórico para descrever a gestão escolar; evidenciar os desafios enfrentados pelo gestor educacional no município de Nerópolis.

Ao longo da graduação, cursamos disciplinas que permeavam contextos a diferentes tipos de gestão escolar, mas foi no sétimo período que tivemos um maior número de disciplinas sobre o tema. Com isso, surgiram inquietações que nos levaram a querer entender cada vez mais o ambiente de gestão em um cenário escolar específico. Diante disso, foi perceptível que o gestor escolar enfrenta muitos desafios durante seu percurso na instituição educacional.

Através da elaboração deste trabalho, obtivemos novos pensamentos a respeito do que é gestão escolar e se, realmente, as instituições do município de Nerópolis seguem as regulamentações previstas na Constituição Federal (1988), no que se refere o modelo de gestão adotada no Brasil. Analisamos o modo como é desempenhada a gestão das instituições de

ensino e o contexto organizacional na educação; bem como, a qualidade dos serviços educacionais prestados e a eficiência com que as escolas operam. Tudo isso influencia a forma como os processos de gestão são tratados nos ambientes educacionais.

Buscamos por meio dessas análises, o levantamento de hipóteses, abrindo novas perspectivas para compreender a importância dos meios democráticos e participativos colocados em práticas nas escolas. Trata-se de uma maneira de compreendermos os requisitos necessários para uma efetivação da gestão participativa e sua contribuição para o ensino e o aprendizado dos educandos e seus entraves que dificultam os processos de efetuação da gestão escolar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O que é gestão escolar?

De acordo com Andrade (2001), a palavra portuguesa gestão, em seu sentido original, vem do termo latino *gestio*, que expressa ação de dirigir, de administrar e de gerir. Sendo assim, gestão é um conjunto de ações desenvolvidas pelo gestor, com o objetivo de planejar e gerir recursos, garantindo que todas as partes organizacionais desempenhem seus papéis de forma eficaz para alcançar metas que foram estabelecidas nas instituições escolares (Libâneo, 2018).

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a gestão é uma atividade que envolve a mobilização de recursos e procedimentos para atingir os objetivos da escola. Recursos esses que podem estimular o processo de ensino e aprendizado. Logo, é por meio da gestão escolar que a equipe poderá ser capaz de exercer suas funções promovendo um bom funcionamento da instituição, viabilizando um ambiente escolar que propicie um desenvolvimento educacional como um todo.

Ademais, a gestão escolar no contexto da sociedade abrange a educação e as finalidades escolares, ganhando dimensões mais amplas, complexas e dinâmicas. Esta, precisa atender as demandas necessárias e é imprescindível que se conheça a realidade social e que tenham competências necessárias para realizar suas aptidões nos contextos educacionais, criar estratégias e distribuir os recursos financeiros de maneira a atender todos os setores da instituição.

Ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político pedagógico e

Unicamps Ciência

Unicamps.Ciências Humanas V.2 nº1 jan./jul.2024

compromissado com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo de participação e compartilhamento e autocontrole. (Lück, 2009, p. 24).

A escola é uma organização que se diferencia das demais pelas relações culturais existentes entre os sujeitos, sendo influenciada por diversos fatores e por objetivos específicos. A gestão escolar é um conjunto de práticas que envolve ações e processos administrativos de uma instituição de ensino; ela atua desde o planejamento de projetos pedagógicos até o desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico - PPP, promovendo condições efetivas para garantir o processo de ensino-aprendizagem. Sendo assim, a gestão engloba todo o funcionamento do ambiente escolar cumprindo sua função social (Libâneo, 1989, p. 87 *apud* Chiavenato, 2018).

Conforme Libâneo (2018), o processo de gestão é uma organização, ou seja, a unidade social na qual reúne pessoas que interagem entre si e que operam por meios de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição requer tomadas de decisões e a direção do controle dessas decisões.

A gestão democrática rompe com as práticas de gestão tradicionais e autoritárias promove o diálogo em torno dos processos decisórios na escola. Assim, entende-se que a gestão democrática da educação está sempre em um processo de construção que se articula dialeticamente com a comunidade envolvida (Amaral, 2008, p. 27).

Nesse âmbito escolar, é necessário praticar a coliderança, ou seja, uma liderança exercida em conjunto e com responsabilidade sobre os resultados da escola. Para isso, é importante haver um entendimento contínuo entre esses profissionais. Em um sentido mais amplo, a gestão compartilhada envolve professores, alunos, funcionários e pais de alunos.

Dessa forma, viabiliza-se uma maneira mais acessível de dirigir a instituição. Para isso funcionar, é preciso que todos os envolvidos assumam e compartilhem responsabilidades nas múltiplas áreas de atuação da escola. Em um contexto como esse, as pessoas têm liberdade de atuar e intervir. Por isso, se sentem à vontade para criar e propor soluções para os diversos problemas que surgem, sempre no intuito de atingir os objetivos da organização, estimula-se assim a proatividade (Lück, 2009).

Logo, é essencial a participação de todos os envolvidos para assegurar a execução da gestão democrática e participativa, definindo objetivos a partir das diretrizes e políticas educacionais, as metas da escola, a gestão da estrutura organizacional e sua dinâmica. Isso proporciona um clima de trabalho promissor, facilita o acesso às várias equipes e comunidades

atendendo aos seus anseios, além de proporcionar conhecimentos dos objetivos e metas escolares. Para tanto, a gestão democrática participativa tem sua autonomia como princípios importantes, aplicando a livre escolha na construção conjunta no ambiente de trabalho (Libâneo 2018, p. 89).

2.2 Constituições históricas do processo de gestão escolar o Brasil?

Para compreender a gestão escolar, é importante entender sua constituição histórica. Autores como Anísio Teixeira (1935), José Querino Ribeiro (1952), e mais atuais como Libâneo (1996) e Freitas (2000), abordam estudos sobre administração escolar no Brasil. A história da administração educacional brasileira vem sendo marcada por modelos externos de administração pública e gestão da educação.

Nos anos de 1930 e 1940, alguns estudos sobre trabalho educacional mostraram características tecnicistas de organização empresarial controlada pelo poder público, sendo classificada como Administração. Nessa época, houve discussões sobre reforma curricular dos cursos de pedagogia e de licenciaturas, a disciplina passou a ser denominada, em muitos lugares, de Organização do Trabalho Pedagógico ou Organização do Trabalho Escolar (Libâneo, 2018, p. 101).

A história da administração educacional brasileira vem sendo marcada por modelos externos de administração, como os da Europa. O período de 1889 a 1930 foi marcado pela fase organizacional da administração, havendo vários movimentos de reforma na administração do Estado e também na gestão escolar.

No final de 1920, a gestão ganhou grande destaque por considerar a participação da comunidade dentro do contexto das escolas. Nesta mesma época, surgiu discussões entre os vários setores, servido como tópicos em debates em torno da questão educacional.

Das manifestações culminaram a realização da Semana da Arte Moderna de 1922, em São Paulo, e a Fundação da Associação Brasileira de Educação (ABE 1924), a efervescência intelectual se concretizou no movimento da Escola Nova e no Manifesto dos Pioneiros da Educação em 1932 (Honorato 2014, p. 02).

Este manifesto impulsionou a história do ensino público, prevendo a integração social e a viabilização da educação para além das camadas sociais, na tentativa de formar novas oportunidades educacionais. Com a Escola Nova, surgiram contribuições significativas para a

educação, como a valorização da autonomia e liberdade de expressão entre outras, propostas essas que impulsionaram a democratização do ensino.

Shiroma (2000) explica como era a estrutura educacional brasileira, até 1930. Não existia uma política nacional de educação, logo não havia sido estabelecido diretrizes gerais. Com a revolução de 1930, houve a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, o qual ficou a cargo da União o comando a respeito do ensino no Brasil. Era notória a necessidade de aplicação de recursos na educação. A nova Constituição de 1937 apontava para o ensino profissionalizante (Cária, Santos, 2014, p. 30).

Dando um salto na história, a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) tornou-se um marco legal no debate para a implantação da gestão democrática nas escolas brasileiras. Houve grande resistência em sua efetivação, pois trazíamos arraigados em nossa cultura, a administração verticalizada, na qual o diretor como figura central delegava, sem permitir intervenções por parte dos colaboradores.

Outro documento que veio justificar tais mudanças foi o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA, 1990). Ele também ressalta os princípios da gestão democrática, assegurando a participação dos pais, nas definições de propostas, forma de avaliações e liberdade de expressão. Em 1996, a nova Lei de Diretrizes e Bases reforça o caráter democrático da gestão para o ensino público na educação básica, estabelecendo a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola. (Cária, Santos, 2014, p. 31).

Nos processos de organização e gestão, temos duas concepções diferenciadas em relação as finalidades sociais e políticas da educação, a concepção científico-racional e a concepção sócio-crítica⁶. Segundo Libâneo (2018), a organização escolar não é uma coisa objetiva, um espaço neutro a ser observado, mas algo construído pela comunidade educativa, envolvendo os professores, alunos e pais. Sendo assim, a gestão como tomada de decisões se dá coletivamente, possibilitando discussão de projetos, ações públicas e práticas colaborativas.

2.3 Principais desafios no contexto da gestão escolar no Brasil?

⁶ Explicação das concepções no tópico: tipos de gestão escolar.

Devemos considerarmos a importância da aprendizagem escolar no desenvolvimento dos seres humanos. Porém, o trabalho pedagógico, juntamente com a gestão enfrenta obstáculos e desafios a serem superados. De acordo com Libâneo (2018, p. 115), “a educação escolar promove a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos, pela ação mediadora do professor, pela organização e gestão da escola”. Assim sendo, a função social da escola é assegurar o desenvolvimento social, cognitivo, capacidades sociais e criticidade dos educandos.

Segundo Kwasnika (1979), no século XX, os princípios estabelecidos pela administração prévia de uma condução rígida, em que o chefe era dono absoluto da decisão, a autoridade vinha de cima para baixo (Kwasnika, 1979, p. 18). Na Constituição de 1988, o art. 37 afirma que “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Princípios esses que foram úteis para consolidar o crescimento e a expansão industrial e capitalista, que deu um lastro ao desenvolvimento econômico. E foi assim que surgiu no Brasil a Administração Educacional, voltada para o bem-estar da coletividade. (Amaral, 2014)

A gestão escolar constitui uma área da atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação entre outros.

Logo, o gestor enfrentará desafios como a falta: de recursos financeiros, da relação orgânica entre a equipe gestora e membros da escola, da participação da comunidade, a evasão escolar, a falta de planejamento das tarefas, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar. (Lück, 2009, p. 23).

Para Luck (2009, p. 17), o diretor educacional é o profissional da área da educação a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientar o desenvolvimento do ambiente educacional.

2.4 Tipos de gestão escolar

A gestão pressupõe a autonomia dos sujeitos, na perspectiva do todo e da sua efetividade global. A administração valoriza o controle, enfoque sobre as partes e sua eficiência (Balbi, 2011). Nesse contexto, apresentaremos alguns modelos e as principais características dos tipos

de gestão escolar, que são: a técnico-científica, a sócio-crítica, a autogestionária, a interpretativa e a democrática-participativa.

A gestão técnico-científica é muito próxima das ideias de uma gestão administrativa empresarial, pois, trata-se de uma gestão tradicional, burocrática, fundamentada na hierarquia dos cargos e das funções. Possui divisão das tarefas detalhadas entre seus membros na qual, cada indivíduo executa meramente a sua função, valorizando a racionalização, preserva a visão clássica e conservadora. O poder está centralizado na pessoa do diretor da escola que prioriza o cumprimento das tarefas burocráticas (Libâneo, 2018).

[...] Numa concepção técnico-científica de escola, a direção é centralizada numa pessoa, as decisões vêm de cima para baixo, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem participação dos professores, especialista e usuário da escola (Libâneo, 2018, p. 102 - 103).

A prática da hierarquia é incentivada pela equipe gestora de maneira que a organização ocorra de forma padronizada, cerceando pensamentos e ideias que poderia contribuir na gestão escolar.

A concepção socio-crítica promove a emancipação e a mudança social, uma vez que a escola tem o papel de promover a transformação. Esta tem como objetivo a conexão com os bens culturais, melhorar a capacidade cognitiva e afetiva, auxilia o aluno em suas necessidades individuais e sociais conscientizando para inclusão crítica na sociedade. Percebe-se a necessidade que a gestão tem de relacionar duas atividades: o meio e o fim.

Também é importante compreender a visão política da escola no intuito de alcançá-la através dos planejamentos previamente elaborados a partir das relações do homem com a realidade resultante de estar com ela e de estar nela, pelos atos de criação, recriação e decisão vai se dinamizando o seu mundo (Freire, 2005, p. 48).

A pluralidade não é só em face dos diferentes desafios que partem do seu contexto, mas em face de um mesmo desafio. No jogo constante de suas respostas, alterna-se o próprio ato de responder. Organiza-se. Escolhe a melhor resposta. Testa-se. Age. Faz tudo isso com a certeza de quem usa uma ferramenta, com a consciência de quem está diante de algo que o desafia. Nas relações que o homem estabelece com o mundo há, por isso mesmo, uma pluralidade na própria singularidade. E há também uma nota presente de criticidade (Freire, 2005, p. 48)

De caráter intencional, valoriza as ações, as interações sociais, o contexto sociocultural e político, há o envolvimento de professores, alunos e comunidade vigora a forma democrática

de gestão bem como de tomada de decisões que ocorre coletivamente após discussão pública de projetos e ações a serem concretizadas ou não.

Na concepção autogestionária, compreende-se que, pela ausência de direção centralizada, ela estimula a participação direta e por igual de todos os membros da instituição, se contrapõe à elementos instituídos da organização escolar como: procedimentos já definidos, normas e regulamentos. Ora valoriza a capacidade e a expertise do grupo de criar e instituir suas próprias regras e procedimentos em comum acordo. Libâneo (2018) que aponta:

Baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício da autoridade e formas mais estruturadas de organização e gestão (Libâneo, 2018, p. 103).

A concepção autogestionária está inserida na concepção sócio-crítica, já que compartilham uma visão de gestão que contraria a forma de dominação dos indivíduos, se opõe à concepção técnico científica acima mencionada.

A concepção interpretativa, conforme sinaliza Libâneo (2018, p. 104),

Considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação entre as pessoas. Entende que as práticas organizativas são socialmente construídas, com base nas experiências subjetivas e as interações sociais das pessoas.

Opõe-se severamente à concepção técnico-científica por sua perspectiva hierárquica, por esta centrar-se na formação de recursos humanos para usa-los no sistema produtivo e pela busca na objetividade.

Concepção democrático-participativa recomendada pela legislação vigente, esta gestão está fundamentada em princípios associados ao desenvolvimento integral do homem na sociedade como: descentralização, participação e transparência. O Art. 3º da LDB (Brasil, 1996) descreve alguns princípios:

VII - Gestão democrática do ensino público na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino; [...]

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola. Além de possibilitar melhor conhecimento da estrutura organizacional, de poder exercer a participação na livre escolha de objetivos e processos e a construção conjunta do ambiente de trabalho. Para Libâneo (2018, p. 104),

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual.

A fim de que prevaleça a democracia nos processos que ocorrem na escola, esta concepção valoriza as relações humanas, a participação nas decisões, o planejamento das ações, a organização, a avaliação entre outros elementos que constituem esta gestão.

2.5 Escolha do gestor escolar

A escolha do gestor escolar é um processo que influencia significativamente a qualidade do ensino e a gestão da escola. Por isso, é fundamental que ele passe por uma formação adequada, tenha experiência em sala de aula e conheça as funções administrativas sendo capaz de perceber as necessidades da escola. Sendo assim, o gestor precisa ter habilidades de liderança, de comunicação, resolução de conflitos entre outros, para promover um ambiente inclusivo e colaborativo.

Luck (2000) defende a capacitação do gestor como condição prévia à sua função. Para ele, a capacitação de gestores é essencial, e a ausência dela pode gerar mais desafios que poderiam ser evitados com um preparo adequado. Dessa forma, percebe-se que o investimento na formação de gestores é crucial para o sucesso das instituições e, conseqüentemente, para a melhor formação dos alunos. Saviani (1996, p. 208) afirma que:

Nesse contexto, cabe colocar, entretanto, que por ser a escola uma instituição de natureza educativa, ao diretor cabe o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Assim, o diretor de escola, antes ser um administrador é um educador.

No Brasil há várias formas de realizar a escolha do gestor escolar, podendo ser através de indicação, eleição, prova, certificação e entrevistas, por isso, alguns critérios precisam ser obedecidos para quem quer se candidatar, é necessário dispor da Graduação em Educação ou

áreas relacionadas, como Administração Escolar, Psicologia Educacional ou Pedagogia, possuir pelo menos cinco anos de experiência no Magistério e não ter passado por nenhum processo administrativo ou outra infração na vida profissional (Semis, 2018).

Além disso, todos os candidatos devem passar por um curso de 40 horas sobre gestão escolar na Secretaria de Educação da rede. Nessa formação são discutidas atribuições do cargo, competências necessárias para a função e legislação vigente. Na reta final do curso, é aplicada uma prova com questões dissertativas e objetivas.

Os candidatos que atingirem, pelo menos 70% de aprovação no exame estão aptos para prosseguirem no processo de seleção. Na fase seguinte, os candidatos a concorrerem a vaga de gestor precisará apresentar um plano de ação para quatro anos de gestão e um memorial sobre sua vida pessoal e profissional, justificando porque acredita que será um bom diretor para a comunidade (Semis, 2018).

2.6 A gestão dentro do Município de Nerópolis

A gestão municipal da Cidade de Nerópolis - Goiás apresenta diversas propostas para a implementação de uma gestão participativa. Observa-se, através do relatório da avaliação e monitoramento do Plano Nacional de Educação, um destaque significativo na participação da comunidade escolar.

Segundo o Decreto n.º 172/2022, que nomeia a Comissão de Avaliação e Monitoramento do Plano Municipal de Educação, na meta 14 e na estratégia 14.6, com prazo de implementar até 2025, propõe: Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na formação de projetos políticos, currículos escolares, plano de gestão escolar e regimento escolar (PME, 2023, p. 40).

A Comissão de Avaliação e Monitoramento do Plano Municipal de Educação, na meta 14, na estratégia 14.10, afirma: “criar e consolidar em cada sistema de ensino normas da gestão democrática, com a participação da comunidade” (Brasil, 2023, p. 41). O documento mostra que a meta foi cem por cento realizada.

No município, existem duas instituições de Educação Infantil denominadas CMEI Jardim dos Sonhos e CMEI Luz do Futuro, ao qual serviram de referência para esta pesquisa. Foi analisada a gestão de ambas as escolas, através de entrevistas, do Projeto Político Pedagógico (PPP) e do Portal do Cidadão da Prefeitura de Nerópolis.

Ao analisar o PPP do CMEI Jardim dos Sonhos, observa-se a indicação de alguns princípios da gestão, que integram uma direção que enfatiza a visibilidade de todos os acontecimentos da instituição, para que todos estejam cientes dos processos que a administração tem para a unidade escolar. Também é destacado que um dos seus objetivos é a evolução da equipe docente e administrativa, proporcionando vários meios para que essa melhoria ocorra.

Valorização da instituição educacional como espaço privilegiado de planejamento e execução do processo educacional; Transparência nos procedimentos pedagógicos, administrativos e financeiros garantindo o zelo pela educação. O aperfeiçoamento da equipe docente e administrativa buscando participar de encontros pedagógicos, palestras, congressos, workshops e cursos, subsidiando assim, suas ações em planos de estudos consistentes que estabelecem expectativas qualificadas de aprendizagens para os alunos alcançarem o sucesso escolar (PPP, 2024, p. 34).

É proeminente no plano institucional a importância da comunicação com a família da criança. A instituição realiza diversas dinâmicas com a participação dos pais, dentre elas, o projeto “A Maleta Viajante”, que fica na casa dos alunos, gerando ainda mais a aproximação dos familiares por meio da responsabilidade compartilhada, da experiência que estarão vivenciando juntos. Esse método envolve a participação da comunidade escolar, o que destaca uma gestão fora do ambiente escolar.

Estabeleceremos, canais de diálogo com a família através de gincanas, oficinas, leitura e narração de histórias, reconto, roda de conversa, compartilhando as diferentes leituras das crianças dentro do CMEI nas demais atividades. E, para a troca dos livros infantis que serão lidos, a escola utilizará “A Maleta Viajante”, e o livro permanecerá com a criança e a família por uma semana (PPP, 2024, p. 55-56).

Ademais, o planejamento escolar destaca um avanço nas diretrizes de organização do trabalho com as comunidades escolares. Ele afirma que:

Em relação à família, buscamos envolvê-las constantemente nas atividades realizadas no CMEI, nas mostras pedagógicas, reunião de pais e do Conselho Escolar, com o intuito que eles possam acompanhar as ações pedagógicas desenvolvidas, a organização diária da instituição e a gestão democrática efetiva (PPP, 2024, p. 49).

Alguns dos objetivos no PPP do CMEI Luz do Futuro, durante seu período de vigência, são de suma importância para que ocorra um envolvimento direto de toda a comunidade escolar. Esses objetivos ressaltam a significância da presença da criança nas salas de referências, para que possam ter um bom desenvolvimento da aprendizagem do aluno dentro e fora da escola. É

destacada a necessidade de fornecer informações para a melhoria da instituição e, com isso, melhorar também a relação de todo o ambiente escolar.

Subsidiar a comunidade escolar: alunos, pais, professores, funcionários e gestores no processo de transformação da realidade visando as modificações necessárias. Fortalecer a participação e a assiduidade das crianças para que possam progredir em suas aprendizagens, realizar os projetos e as ações propostas, viabilizar uma prática educacional que contribua para o desenvolvimento integral dos alunos, melhorar as práticas pedagógicas e o gerenciamento da escola, garantir uma gestão participativa, fortalecer o relacionamento com as crianças, com os pais e com a comunidade (PPP 2024, p. 21-22).

Os benefícios provenientes das transformações são aproveitados pelas comunidades nos mais diversos espaços escolares, fortalece os vínculos, o desenvolvimento em suas práticas educacionais, propiciando o crescimento individual e coletivo das crianças.

O Planejamento Escolar destaca que os laços familiares são de suma importância para a aprendizagem do aluno, quando anuncia que a família e escola devem andar juntas para garantir a melhoria do ensino das crianças. Com isso, o projeto “Somando Valores Através de Literários” realizada diversas gincanas que envolvem a comunidades escolares. Diante disso, fica evidente que a instituição tenta incluir os pais nas atividades das crianças.

A escola e a família devem conviver em completa sintonia em suas atitudes, já que, seus propósitos caminham juntos na formação e educação das crianças. Família e escola são instituições fundamentais da sociedade, com papéis diferenciados e complementares. Portanto, através das atividades do projeto “Semeando Valores através de Literários”, é possível promover a interação entre a escola utilizando canais de diálogo através de gincanas, oficinas, contação de história, roda de conversa, compartilhando a rotina das crianças dentro do CMEI nas demais atividades (PPP 2024, p. 27 - 28).

Além disso, diante da análise do PPP, observa-se para realizar a análise da demanda de faixa etária e necessidades das crianças toda a comunidade escolar é incluído, mostrando assim que a gestão traz essa inclusão de todos, para que tudo ocorra de forma transparente e conjunta. É mencionado também que todos participam da elaboração do Planejamento Político Pedagógico, mostrando que se trata de um princípio orientador e funcional de todo o CMEI.

No início de cada ano letivo, é feita uma análise da demanda de cada faixa etária das crianças matriculadas, assim como suas necessidades de cuidado e formação pedagógica, junto às professoras, monitoras, coordenação pedagógica, direção, alguns funcionários e pais, para a elaboração do Projeto Político Pedagógico que tem como propósito, direcionar todo o trabalho desenvolvido no CMEI em todas as salas de creche e pré-escola. (PPP, 2024, p. 22).

É salientado também que a instituição inclui os familiares e demonstra transparência, destaca a importância das reuniões com os pais, que são realizadas a cada bimestre para que acompanhem o desenvolvimento de seus filhos no ambiente educacional. Constantemente, a escola busca envolver os familiares nos planejamentos, que seja um processo tranquilo em que todos se sintam bem para falarem suas opiniões.

São feitos encontros bimestrais com os pais, onde são apresentadas atividades desenvolvidas em salas, palestras, reuniões pedagógicas e atividades festivas que envolvem os pais com 28 sugestões e atitudes positivas diante dos Projetos da instituição. Este ano em especial, o intuito é estabelecer uma aproximação maior com as famílias e conhecer a realidade que cada uma vivencia. Para que isso se torne mais prazeroso, será realizada mostra pedagógica com apresentações culturais das crianças e momentos de confraternização (PPP, 2024, p. 28 - 29).

Conclui-se que as instituições de ensino analisadas no município de Nerópolis visam uma gestão democrática, transparente e participativa. Incluindo toda a comunidade escolar para terem um ensino que almejam, o bem-estar da criança, e a sua relação na sociedade. Para que isso ocorra, as escolas buscam uma colaboração com todos e um relacionamento de confiança. Além disso, as instituições oferecem reuniões, feedbacks, oficinas, gincanas, entre outros, demonstrando que busca a participação da comunidade. Outro fato importante seria a formação continuada que é proposta tanto para os professores quanto para o corpo escolar.

3. METODOLOGIA

A metodologia foi desenvolvida com o objetivo de analisar como a gestão educacional democrática participativa pode ser implementada de forma eficaz nas instituições de Educação Infantil no Município de Nerópolis, através de entrevistas e análise de dados, servindo de suporte para alcançar melhores resultados e informar como deve ocorrer uma boa gestão educacional.

Nesta metodologia, utilizamos a pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2002, p. 44), ela “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Nesta pesquisa, ela foi aplicada para dar-lhe enriquecimento teórico, citando autores que abordam o tema discutido.

A Comissão de Avaliação e Monitoramento do Plano Municipal de Educação de Nerópolis foi analisada para coletar dados sobre as metas que o município tem para a gestão e o funcionamento das instituições. O Projeto Político Pedagógico foi interpretado para obter informações sobre as duas escolas e verificar se elas estão de acordo com as entrevistas realizadas.

A pesquisa foi analisada de forma quantitativa e qualitativa, utilizando questionários, entrevistas, e análise de dados para obter uma melhor compreensão sobre as instituições estudadas. Na análise qualitativa, as entrevistas serão transcritas e observadas através da técnica de análise de conteúdo, buscando identificar temas e padrões recorrentes nas respostas dos participantes.

Já na quantitativa, os dados coletados por meio dos questionários serão analisados utilizando técnicas estatísticas descritivas e inferenciais para identificar tendências, correlações e diferenças significativas nas percepções dos diferentes grupos.

O desenvolvimento desta pesquisa aconteceu de forma participativa. Para isso, ela não contém apenas informações coletadas. Sendo assim, necessita estar envolvida com todo o contexto. Gil (2002, p. 149) destaca que: “a pesquisa participante não se restringe à coleta de dados; ela envolve a interação direta com o contexto estudado, promovendo uma transformação conjunta”.

Segundo Gil (2002), a pesquisa necessita ser planejada e organizada, sendo o planejamento o primeiro passo para que tudo ocorra de forma correta, segmentado em formulação de problemas, a especificação de seus objetivos, a construção de hipóteses, a operacionalização dos conceitos, entre outros. Gil (2002, p. 19) evidencia que “a pesquisa exige que as ações desenvolvidas ao longo de seu processo sejam efetivamente planejadas”. Logo, o autor reforça que o planejamento é indispensável.

Gil (2002, p. 19) destaca que “o projeto de pesquisa deve explicitar as ações a serem desenvolvidas ao longo do processo de pesquisa, garantindo a eficácia do estudo”, enfatizando que os procedimentos devem ser apresentados de forma clara e detalhada, analisando todos os procedimentos que foram executados.

Esta metodologia visa proporcionar uma visão abrangente e detalhada sobre o processo da gestão educacional democrática participativa nos CMEI's de Nerópolis, contribuindo para a melhoria das práticas de gestão e promovendo uma maior inclusão e participação de toda a comunidade escolar nos processos decisórios.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As entrevistas foram realizadas com as diretoras Carla Silva Pereira, do CMEI Jardim dos Sonhos, e Cristiane Ribeiro Soares, CMEI Luz do Futuro⁷, das duas respectivas instituições em que visitamos para a elaboração deste Trabalho de Conclusão do Curso de Pedagogia.

A diretora Carla, do CMEI Jardim dos Sonhos, durante a entrevista, relatou que atua como gestora desta unidade por dez anos, nas esferas administrativa, financeira e, em especial, na área pedagógica. Esta requer maior dedicação por se preocupar com os valores morais e, principalmente, a educação que as crianças estão recebendo. Outra demanda vivenciada cotidianamente são as orientações sobre o sistema escolar, o funcionamento, as regras, os direitos e necessidades de toda a comunidade escolar.

Os maiores desafios enfrentados por ela dizem respeito às relações humanas, como a falta de empatia entre os colaboradores que, às vezes, causam conflitos, sendo necessário à equipe gestora fazer a mediação e manter o ambiente de trabalho produtivo e coeso. Nesse contexto, é necessário ser imparcial para resolver tudo conforme o que determina a lei ou as regras da boa convivência, buscando não prejudicar nenhum dos envolvidos.

Para promover a integração entre os profissionais da escola e a comunidade, a entrevistada relata que promove reuniões e momentos culturais abertos à comunidade articulados pelos funcionários. Quanto às práticas pedagógicas, a escola preocupa-se com o desenvolvimento integral da criança e seu bem-estar, incentivando a curiosidade, a participação e investigação infantil. A escola faz de tudo para apoiar as experiências que os professores desejam realizar, tais como: visitas ao teatro, ao Memorial, ao zoológico, fazendinha. Essas experiências elevam o nível dos trabalhos pedagógicos.

Quanto à diversidade de opiniões, todos são ouvidos e encaminhados para à equipe gestora; são analisadas as propostas e decididas as prioridades, em comum acordo. Em seguida, os esclarecimentos são informados aos interessados. A participação dos professores é fundamental para o desempenho da gestão, nas decisões, nas reuniões, colaboração nos eventos, entre outros. Logo, eles têm liberdade junto à equipe diretiva para sugerir ou pedir apoio, quando precisarem.

⁷ Nomes fictícios: CMEI, diretora.

Segundo a gestora, cada aluno é avaliado individualmente, bem como no conselho de classe, com a finalidade de acompanhar o desenvolvimento da aprendizagem. Os professores são orientados a relatar sobre as crianças que apresentam maiores dificuldades, com o propósito de que as famílias sejam informadas. Juntos, encontram o melhor caminho. Muitas vezes, uma determinada criança necessita de encaminhamento para a Equipe Multiprofissional do Município de Nerópolis.

A gestora tem buscado melhorias em esferas diferentes: na pedagógica, investe em um relacionamento mais próximo com as famílias; nas administrativa e financeira, procura parcerias com o objetivo de solucionar os problemas de manutenção do prédio, melhorar os recursos pedagógicos, entre outros. A transparência nas ações efetua-se com as divulgações feitas através dos grupos de *WhatsApp* e também com a prestação de contas documental, feita para a Secretaria de Educação e Governo Federal através do *site* Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

Em suma, nas reuniões com toda a equipe, a gestora abre espaço para que os colaboradores fiquem à vontade para manifestar opiniões, elogios, críticas e sugestões. No início do ano, foi disponibilizada uma caixinha na qual a comunidade pudesse deixar suas observações ou críticas. Posteriormente, elas foram lidas e analisadas pela equipe diretiva.

Ao entrevistarmos a diretora Cristiane do CMEI Luz do Futuro, que exerce a função há quase quatro anos, ela declarou participar ativamente em todas as áreas de atuação da escola, desde a organização da instituição. Ela está à frente das decisões administrativas, assegurando a realização dos trabalhos por parte dos servidores administrativos, supervisionando o trabalho pedagógico e a interação entre família e Unidade Educacional.

Ela destaca que os maiores desafios que encontra é a estrutura da Instituição, questões relacionadas aos materiais pedagógicos. Identifica também a resistência das famílias em interagir e se envolverem com a instituição educacional, em acompanhar o desenvolvimento e as necessidades diárias das crianças.

A gestora em questão considera que sua gestão tem contribuído tanto no ambiente de trabalho quanto na condução das equipes e em manter o relacionamento saudável entre todos. Ela percebeu que isso refletiu na educação das crianças e creditou em impacto positivo do processo. Vê como benéfica as diversidades de opiniões e procura manter sua gestão de forma a possibilitar debates e votações quanto às decisões a serem tomadas. Ela enfatiza que busca promover uma boa gestão, buscando sempre melhores resultados para o bem da instituição.

Para Cristiane, é evidente que obtiveram resultados concretos quanto ao desenvolvimento da educação das crianças, principalmente, na leitura. Foi instalado o Programa “Alfa Mais” e as metas foram alcançadas. Também foi criado o projeto “Biblioteca Ambulante”, com um expositor de livros, além da “Maleta Viajante”, apresentações artísticas realizadas pelas próprias crianças. Todas as ações contribuíram para o desenvolvimento cognitivo dos educandos como um todo. Aprecia-se o comprometimento dos professores, que tem se empenhado criando condições para o favorecimento do processo ensino-aprendizagem.

As metas a serem alcançadas são: criação e consolidação de momentos de estudos pedagógicos, bem como criar estratégias para melhorar a interação entre família e escola. A garantia da transparência ocorre mantendo a comunicação constante, mediante reuniões pedagógicas com pais e funcionários e grupos de mensagens.

Desse modo, anualmente, é oferecido um formulário a ser preenchido por todos os envolvidos na comunidade escolar, no qual avalia e sugere melhorias. Logo após, todas essas demandas são analisadas e avaliadas pela equipe diretiva na busca de identificar o que pode ser consolidado. O *feedback* é encaminhado a todos que participaram do processo.

Percebe-se que ambas gestoras acreditam que sua gestão influencia no ambiente de trabalho, que precisa ter a participação de todos os funcionários, juntamente com a comunidade e os alunos. A gestora Carla, destaca que é necessário ouvir a opinião do outro e seu *feedback*; já Cristiane, fala que faz uso de votação para a tomada de decisões.

A entrevista realizada revela a participação das gestoras nos processos educativos. Carla destaca que está sempre preocupada com o bem-estar das crianças e busca incentivar a participação, curiosidade e investigação delas. Busca também escutar quando os professores desejam realizar atividades extracurriculares, como ir à fazenda, ao zoológico e muitos outros lugares. Enquanto Cristiane, busca também fazer sempre o melhor para os funcionários; ela acredita que, se eles estiverem satisfeitos, poderão trabalhar e cuidar melhor das crianças.

Ambas as gestoras relataram que atuam nos setores pedagógicos, administrativos, instruindo toda a comunidade escolar. Cristiane destaca que também incentiva a relação entre a família e a escola. Já em relação avaliação e *feedback*, as duas gestoras realizam reuniões, recebem críticas e sugestões de sua administração. Entretanto, Carla ressalta que, no início do ano letivo, deixou uma caixinha na sala de professores para receber opiniões e sugestões de todos. Cristiane diz que são realizados preenchimento de formulários, em que avaliam e deixam propostas para a administração.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado por meio de pesquisas em acervos bibliográficos e idas a campo, procurando compreender o tipo de gestão que ocorria em dois centros municipais infantis na cidade de Nerópolis. A fim de entender estes modelos de gestão, investigamos em vários artigos acadêmicos, absorvendo os mais diversos conhecimentos, a respeito da administração e gestão no âmbito escolar.

Discorremos sobre o papel do gestor da Educação Infantil na atualidade, os desafios enfrentados pelo gestor no cotidiano escolar e os meios de formação para se tornar um gestor educacional, sobre organizar a escola, promover a interação criando um ambiente positivo, com o propósito de garantir a aprendizagem em um espaço seguro e com colaboradores comprometidos com a educação. Tomamos conhecimento dos inúmeros desafios, com os quais a maior parte é resolvido e uma pequena parte não lhe compete.

Escolhemos a cidade de Nerópolis como o nosso campo de pesquisa ativa, fizemos visitas nos CMEIs, entrevistas com as gestoras e fomos à Secretaria Municipal de Educação em busca de documentos para embasar o nosso trabalho com veracidade.

No decorrer do curso de Pedagogia, cursamos disciplinas que permeavam a gestão escolar como, a Gestão Educacional, Gestão de Projetos Educacionais, entre outras. Elas serviram de inspiração para a escolha do tema. Esses estudos possibilitaram-nos assimilar ainda mais conhecimentos referentes a contextos de democracia no âmbito educacional. Percebemos, então, a importância de a comunidade participar ativamente na organização escolar, pois cabem também a eles a melhoria do desempenho da gestão.

Gestão escolar é o conjunto de ações e processos necessários para o funcionamento de uma instituição educacional, desde o planejamento, o desenvolvimento até a concretização dos mesmos. Ainda que tenha a participação de todos os envolvidos, o gestor é o administrador legal. Sendo assim, a gestão compreende uma organização onde toda a equipe interage e colaboram entre si, em busca do êxito da instituição. Para que isso aconteça, cada indivíduo precisa desempenhar sua função, a contento sem deixar de lado sua autonomia.

Dessa forma, dialogamos sobre os conceitos de gestão, a técnico-científico, a sócio-crítica, a autogestionária, a interpretativa e, por fim, a democrática participativa, a qual sabemos

ser a indicada para as instituições públicas do Brasil, prevista na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que preconiza a participação coletiva dos indivíduos.

Sendo assim, após percorrer e compreender a gestão escolar e as várias concepções existentes, a concepção sócio-crítica abre perspectivas de acesso aos bens culturais, aprimoramento da capacidade cognitiva e afetiva, auxílio das necessidades individuais e sociais do aluno, visando a sua conscientização para a inclusão crítica na sociedade.

O parágrafo acima citado, revela o tipo de sujeito que uma gestão escolar pública comprometida com a formação integral do aluno precisa estabelecer na instituição, a qual convém zelar pelos bens materiais e prioriza uma gestão humanizada pautada em uma gestão democrático-participativa.

Em suma, pode se indicar que o objetivo proposto foi alcançado. Depois de todo o empenho por parte das acadêmicas envolvidas no desenvolvimento deste trabalho, percebemos que há um vasto acervo bibliográfico a ser pesquisado, teóricos que defendem outras abordagens sobre a gestão pública. O que aprendemos foi e será de grande aplicabilidade para o nosso futuro profissional como pedagogas.

6. REFERÊNCIAS

AMARAL, Josiane Carolina S. R. **Fundamentos de Apoio Educacional: Gestão Pública na Educação**. Porto Alegre. 2008.

_____. **Fundamentos de Apoio Educacional: Gestão Pública na Educação**. Porto Alegre. 2014.

ANDRADE, Belisário H. C. I. **Dicionário de sinônimo de Língua Portuguesa**. Ed. Elfez, [S.L.], 2001.

BALBI, J. C. S. **Dimensões da Gestão Escolar**. [S.I.: s.n.], 2011. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/joabalbi/03-dinsoes-da-gestao-escolar-9721183>. Acesso em: 03 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação**. Brasília, DF: MEC, 2014.

CIAVATTA, M. **A gestão participativa na escola pública: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

CÁRIA, Neide Pena. SANTOS, Mileide Pereira. **Gestão e Democracia na Escola: Limites e Desafios**. v. 3, n. 6. Santa Maria. 2014. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471847067004> Acesso em: 23 nov. 2024.

ESTRELINHA DO SABER. **Projeto Político Pedagógico 2024**. Nerópolis: Escola Estrelinha do Saber, 2024.

FREIRE, Paulo, **Educação como Prática da Liberdade**. 28. ed. São Paulo. Paz e Terra. 2005.

_____, Paulo, Nerópolis. **Decreto n.º 172/2022**. Nomeia Comissão de Avaliação e Monitoramento do Plano Municipal de Educação. Nerópolis, GO, 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2024.

HONORATO, Vânia Maria de C. **Gestão Escolar: A trajetória de um conceito**. Fortaleza. Ed. 66. 2014. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/gestao-escolar-trajetoria-de-um-conceito>. Acesso em: 23 nov. 2024.

JARDIM DOS SONHOS. **Projeto Político Pedagógico 2024**. Nerópolis: Escola Estrelinha do Saber, 2024.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

LIBÂNEO, José Carlos; Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. Cortez Editora, 2012.

_____, José Carlos, CHIAVENATO, Idalberto. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 6. ed. São Paulo. Heccus Editora, 2018.

LÜCK, Heloisa. **Os Desafios da Liderança nas Escolas**. Revista, Ed. Vozes. 01 abr. 2009. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>: Acesso em: 12 nov. 2024.

MARTINS, Ludmila de Medeiros. **Estudo Comparativo Entre Conceito Geral de Administração e a Gestão Escolar**. Goiânia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3072/1/Monografia%20Ludimi%20Medeiros%20Martins%20%281%29.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.

PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, **Relatório de Resultados**. Nerópolis, 2015/2025. Disponível em: <https://acessoainformacao.neropolis.go.gov.br/outras_informacoes/plano_municipal_educacao_o_detalhes/id=1>. Acesso em: 17 nov. 2024.

RONCOLATO, L. R. C., & da Costa Bandeira, D. C. ([s.d.]). **Participativa nas Escolas: reflexão bibliográfica**. Edu. br. Recuperado. Disponível em: <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/2954/1/tcc_Let%C3%ADcia%20Roncolato.pdf>; Acesso em: 02 jun. 2024.

SEMIS, Laís. **Como escolher um Gestor Escolar**. 11 jul. 2018. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2044/como-escolher-melhor-um-gestor->

