



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL  
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE HUMANIDADES E LETRAS DOS MALÊS  
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**VANESSA DE JESUS RODRIGUES**

**ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DA GESTÃO ESCOLAR E SUA ESFERA  
DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE BRASIL,  
CABO VERDE E SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2023**

**VANESSA DE JESUS RODRIGUES**

**ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DA GESTÃO ESCOLAR E SUA ESFERA  
DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE BRASIL,  
CABO VERDE E SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de Monografia apresentado ao Curso de Pedagogia da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Matheus Benedicto.

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2023**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da Unilab  
Catalogação de Publicação na Fonte

R617o

Rodrigues, Vanessa de Jesus.

Organização e estrutura da gestão escolar e sua esfera democrática : um estudo comparativo entre Brasil, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe / Vanessa de Jesus Rodrigues. - 2023.  
51 f. : il. color.

Monografia (Licenciatura em Pedagogia) - Instituto de Humanidades e Letras dos Malês,  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2023.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Matheus Benedicto.

1. Administradores escolares. 2. Democracia e educação. 3. Escolas públicas - Organização e administração. I. Título.

BA/UF/BSCM

CDD 371.01

*“Educação não transforma o mundo. Educação muda pessoas. Pessoas transformam o mundo”  
(Paulo Freire, 1979)*

Dedico este trabalho a todos os profissionais da área da educação que mesmo diante de alguns desafios, se esforçam diariamente na tentativa de promover uma educação de qualidade às suas escolas.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus e ao universo por ter me proporcionado muita força, saúde e coragem para que fosse possível construir esta pesquisa, sem estes elementos tão fundamentais, não seria possível continuar.

À toda minha família, principalmente aos meus pais Rose e Adailton por todo apoio que me deram desde sempre e por me incentivarem a ir em busca dos meus sonhos me dedicando aos estudos.

Aos meus amigos por todo carinho, afeto e acolhimento proporcionados a mim nesta etapa tão desafiadora e importante em minha vida.

Ao grupo de pesquisa “Gestão Escolar Currículo e Cotidiano da Escola”, GECCE, no qual fiz parte na minha universidade, UNILAB, ministrado pelo Prof. Dr. Emanuel Monteiro, pelos encontros ricos de partilha de ideias e experiências ao contexto da gestão escolar, numa perspectiva democrática.

Aos meus queridos professores da UNILAB que tanto admiro, em especial ao professor Ricardo Benedicto meu orientador, além de contribuírem fortemente em minha formação como futura profissional da área da educação, colaboraram no desenvolvimento da busca de conhecimentos que favoreceram este meu processo de escrita.

Por fim, a minha amada universidade, UNILAB, Campus dos Malês, que além de ter assegurado seu espaço para que fosse possível realizar meus estudos, compartilhou comigo muitos conhecimentos maravilhosos que ajudou a elaborar este meu presente trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo central, fazer um estudo comparado de caráter qualitativo de cunho documental, da estrutura e organização da gestão escolar a partir das realidades dos países Brasil, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe, tendo como recorte a realidade das escolas do ensino secundário dos países africanos em foco e do ensino básico no Brasil. A pesquisa traz como destaque a gestão escolar democrática e a sua relevância para o processo de ensino e aprendizagem que ocorre nos espaços escolares, buscando analisar como esta gestão atua nestes países. Este trabalho pretende contribuir para as discussões sobre a relevância da gestão escolar e o quanto é fundamental que haja uma gestão democrática nas escolas, na busca por uma educação escolar pública de qualidade, no qual possa colaborar da melhor maneira ao desenvolvimento das sociedades.

**Palavras-chave:** administradores escolares; democracia e educação; escolas públicas - organização e administração.

## **ABSTRACT**

The main objective of this work is to carry out a comparative study of a qualitative nature between the structure and organization of school management based on the realities of the countries of Brazil, Cape Verde and São Tomé and Príncipe, having as a focus the reality of secondary schools in the African countries in focus and basic education in Brazil. The research highlights democratic school management and its relevance to the teaching and learning process that takes place in school spaces, seeking to analyze how this management operates in different countries. This work intends to contribute to the discussions about the relevance of school management and how fundamental it is to have a democratic management in school spaces, in the search for a quality school education, in which it can collaborate in the best way for the development of societies.

**Keywords:** democracy and education; public schools - organization and administration; school administrators.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	11
<b>2</b>	<b>EDUCAÇÃO ESCOLAR PÚBLICA: SUA IMPORTÂNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS SOCIEDADES E O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR E SUA ESFERA DEMOCRÁTICA</b>	13
2.1	A EDUCAÇÃO ESCOLAR PÚBLICA E SUA RELEVÂNCIA NO DESENVOLVIMENTO DAS SOCIEDADES	13
2.2	ABORDAGEM ACERCA DO CONCEITO DA GESTÃO ESCOLAR E SUA ESFERA DEMOCRÁTICA	15
<b>3</b>	<b>SISTEMA EDUCACIONAL DOS PAÍSES: SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE, CABO VERDE E BRASIL</b>	19
3.1	ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SISTEMA EDUCATIVO DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE, CABO VERDE E BRASIL	19
3.2	SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	19
3.3	CABO VERDE	21
3.4	BRASIL	23
<b>4</b>	<b>ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DA GESTÃO ESCOLAR DOS PAÍSES: BRASIL, CABO VERDE E SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE</b>	26
4.1	SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	26
<b>4.1.1</b>	<b>Documentações utilizados na gestão escolar do país</b>	26
<b>4.1.2</b>	<b>Estrutura da gestão escolar do país</b>	27
4.2	CABO VERDE	31
<b>4.2.1</b>	<b>Documentos utilizados pela gestão do país</b>	32
<b>4.2.2</b>	<b>Estrutura da gestão escolar do país</b>	33
<b>4.2.3</b>	<b>Diretor</b>	35
4.3	BRASIL	38
<b>4.3.1</b>	<b>Documentos utilizados pela gestão escolar do país</b>	39
<i>4.3.1.1</i>	<i>Regimento Escolar</i>	39
<i>4.3.1.2</i>	<i>Projeto Político Pedagógico</i>	39
<i>4.3.1.3</i>	<i>Proposta Pedagógica Curricular</i>	40
<b>4.3.2</b>	<b>Estrutura da gestão escolar do país</b>	41
<b>5</b>	<b>ANÁLISE COMPARATIVA DA GESTÃO ESCOLAR DOS PAÍSES</b>	44
5.1	PRINCIPAIS SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS DA GESTÃO ESCOLAR DOS PAÍSES: ANÁLISE DOS ELEMENTOS DEMOCRÁTICOS	44
5.2	ESTRUTURA DA GESTÃO ESCOLAR: ASSEMBLEIA DA ESCOLA E CONSELHO ESCOLAR	44

5.3	DIRETOR	45
5.4	DOCUMENTAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: PROJETO EDUCATIVO E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	46
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	49
	<b>REFERÊNCIAS</b>	50

## 1 INTRODUÇÃO

A relevância da presente pesquisa se dá pelo próprio tema – trato com a gestão escolar democrática - visto que este é um instrumento fundamental para o desenvolvimento das atividades que ocorrem nos espaços escolares, pois viabiliza a participação de todos que atuam neste ambiente, estimulando uma educação mais democrática e de qualidade para os educandos, tendo em vista que as escolas públicas são espaços nos quais, institucionalmente, possuem uma política de educação para todos, pois pode contribuir para a progressão das sociedades na tentativa de diminuir a desigualdade social, dando espaços para a integração educacional possibilitando a formação de sujeito com diferentes raças, etnias, gêneros, sexualidades, gerações, religiões e classes sociais.

O interesse por este tema surgiu diante ao meu envolvimento num trabalho científico através do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica-PIBIC- no qual realizei na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira-UNILAB, uma pesquisa comparativa sobre a gestão escolar do ensino secundário nos países africanos, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe. Diante desta questão, resolvi dar continuidade a esta pesquisa transformando-o no presente Trabalho de Conclusão de Curso e dessa vez colocando também o Brasil para participar deste processo comparativo.

A UNILAB também influenciou bastante na escolha deste tema pois ela tem como um de seus principais objetivos, formar sujeitos a partir da integração entre o Brasil e países que fazem parte da Comunidade dos países de língua portuguesa (CPLP), com grande destaque aos países africanos além de promover conteúdos decoloniais a fim de colaborar com o progresso de países que sofreram por muito tempo o processo de colonização provocado por Portugal. Enxergo estas ideias como relevantes para a promoção de uma independência diária que muitos países ainda buscam na tentativa de continuar construindo uma sociedade mais próxima de suas realidades culturais e acreditamos que a escola, possuindo uma gestão mais democrática e sendo considerada como um espaço de formação dos sujeitos, é uma das ferramentas mais relevantes para contribuir com este processo.

Trazer para a presente pesquisa um estudo comparativo do funcionamento da gestão escolar com destaque para sua esfera democrática, entre países como o Brasil, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe, que sofreram forte influência cultural europeia, é relevante para compreender como acontece essa gestão em diferentes realidades. Este contexto levou a questionar algumas perguntas como: quais os principais instrumentos da gestão escolar dos países? Como é estruturada e organizada a gestão escolar de cada país? Existem características

democráticas nessas organizações? E foram estas questões que buscamos responder ao longo da pesquisa na tentativa de também perceber as principais semelhanças e diferenças entre os países, neste cenário. Realizamos uma pesquisa documental, no qual além de utilizarmos artigos científicos, e livros de autores que abordam sobre gestão escolar, selecionamos alguns documentos oficiais de cada país entre eles, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação-LDB-, no contexto do Brasil e a Lei de Bases do Sistema Educativo -LBSE- dos países africanos, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe.

Sobre o Brasil, discutiremos o seu contexto na educação básica, já nos países africanos, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe, abordaremos sobre o ensino secundário. Compreender que as escolas são espaços fundamentais para a formação dos sujeitos é relevante para perceber que por este motivo é tão necessário valorizar o papel da gestão nestes ambientes e o quanto todo o processo de organização, realizado pelos gestores escolares, pode influenciar no desenvolvimento do funcionamento do ensino e aprendizagem das escolas. É necessário enfatizar que a participação de todos na organização das atividades desenvolvidas nestes espaços é extremamente relevante para construção da democracia, já que a escola é um ambiente de todos e para todos.

A presente monografia está estruturada em quatro seções no qual iniciamos na primeira sobre a importância da educação escolar pública para a construção de uma sociedade mais democrática e uma abordagem sobre o conceito de gestão escolar destacando como a sua esfera democrática pode contribuir para uma educação de qualidade. Já na segunda seção, apresentamos o sistema educativo de cada país, com o objetivo de provocar uma melhor compreensão da realidade dos mesmos. Na terceira seção é abordado sobre a organização e estrutura da gestão escolar de cada um dos países, sempre destacando os elementos democráticos encontrados. Por fim finalizamos o trabalho com a quarta seção, no qual buscamos destacar as relações encontradas entre a estrutura e a organização da gestão escolares dos países, protagonizando os elementos que consideramos mais democráticos entre eles.

## **2 EDUCAÇÃO ESCOLAR PÚBLICA: SUA IMPORTÂNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS SOCIEDADES E O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR E SUA ESFERA DEMOCRÁTICA**

Para que seja possível abordar sobre a gestão escolar e a importância da característica democrática, em diferentes realidades, a princípio se faz necessário dialogar sobre o espaço em que a mesma acontece, às escolas. É importante refletir sobre a relevância da educação escolar- com destaque das escolas públicas- e como o seu funcionamento pode contribuir para o desenvolvimento das sociedades. Em seguida se faz relevante discutir sobre o conceito de gestão escolar, destacando o quanto a característica democrática é um instrumento importante para a atuação dos gestores no desenvolvimento das atividades que ocorrem nos espaços escolares.

Este capítulo tem como fundamento principal, estimular um conhecimento prévio sobre a relevância do ambiente que funciona a gestão escolar e sobre a importância do trabalho da gestão nestes espaços, numa tentativa de proporcionar uma melhor compreensão acerca do papel fundamental que os gestores exercem.

### **2.1 A EDUCAÇÃO ESCOLAR PÚBLICA E SUA RELEVÂNCIA NO DESENVOLVIMENTO DAS SOCIEDADES**

Durante muito tempo as escolas foram consideradas espaços educacionais designados para educar apenas a elite, atendendo as demandas dos grupos hegemônicos. Ao decorrer das mudanças que foram ocorrendo nas sociedades as escolas, sendo instituições sociais, também foram passando por transformações significativas, começando a atender a todos graças a construção das escolas públicas. Para se obter uma compreensão verdadeira da escola, é imprescindível analisar em que contexto ela está inserida. No Brasil, por exemplo, as primeiras escolas foram organizadas por jesuítas no século XVI, e tinham como um dos seus principais objetivos, a catequização dos índios. Já na França no século XVII, as escolas públicas tinham como propósito a instrução religiosa e uma educação voltada para o ensino de trabalhos manuais, visando a formação de empregados para a indústria. Atualmente, no século XXI, a educação escolar é vista no Brasil, por muitos intelectuais, como uma instituição social relevante para a transformação das sociedades. As escolas, em seu formato atual, se desenvolveram com a chegada das indústrias e com a construção do estado nacional (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003).

Segundo o artigo 26º da Declaração Universal dos Direitos Humanos, criado em 1948, "*Toda a pessoa tem direito à educação. A educação deve ser gratuita, pelo menos a correspondente ao ensino elementar fundamental.*" Como podemos verificar, diferente de como era antes, a educação escolar passou a ser direito de todos. A princípio, pode-se afirmar que, em muitos contextos sociais as escolas públicas foram criadas com o intuito de formar sujeitos para o desenvolvimento de atividades laborais específicas, como a atuação em indústrias, já mencionada anteriormente, havendo desta forma uma educação tecnicista, situação que ocorreu com o movimento da revolução industrial. Ao longo dos anos, as escolas foram sendo vistas como espaços de preparação dos sujeitos à sociedade, sendo considerada "elemento de homogeneização cultural e de contribuição para o exercício da cidadania" (LIBÂNEO; OLIVEIRA;TOSCHI, p. 238). As escolas começaram a passar uma imagem de instituição que "*Deve ser concebida, portanto, no contexto de um projeto amplo de inclusão social, em que são contemplados os interesses da maioria da população, implicando a conquista da democracia[...]*"(LIBÂNEO; OLIVEIRA;TOSCHI, 2003, p.250).Ganhando estas características a educação escolar hoje é vista também como instrumento fundamental para o exercício da democratização.

[...] a escola é uma das mais importantes instâncias de democratização da sociedade e de promoção de inclusão social, cabe-lhe propiciar os meios de apropriação dos saberes sistematizados formados socialmente, como base para o desenvolvimento das capacidades intelectuais e a formação da personalidade por meio da atividade de aprendizagem socialmente mediada (LIBÂNEO, 2018, p.12).

As escolas públicas, em seu modelo atual, sendo designado como uma educação formal, -contendo objetivos, conteúdos, métodos de ensino e profissionais atuando para o seu desenvolvimento-, detém um papel importantíssimo ao progresso das sociedades, nelas ocupam sujeitos com características diversas, é um espaço em que há um verdadeiro "intercruzamento de culturas" (LIBÂNEO,2018,p.34). Segundo Libâneo (2018) "*A educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes,procedimentos,atitudes e valores por parte dos alunos[...]*". Os espaços das escolas públicas, atualmente, são considerados relevantes quanto ao processo de transformações das sociedades.

Sendo, hoje, as escolas públicas dominadas pelo estado, há alguns intelectuais que fazem o uso da crítica sobre a educação escolar. Alguns pensamentos identificados pelo autor Dermeval Saviani, no contexto brasileiro, diante as concepções de educação escolar, revela algumas tendências na história da educação brasileira e uma delas é a "*tendência crítico-reprodutivista*" (LIBÂNEO;OLIVEIRA;TOSCHI, p. 240) que possui como uma de suas

principais características, a teoria de que as escolas são espaços que o estado utiliza para a perpetuação de sua dominação sob as sociedades de classe. A crítica pode ser válida e realmente o estado deve utilizar várias ferramentas para manter um certo controle de seu povo, no entanto devemos perceber que apesar das críticas, que podemos considerar construtivas, é importante reconhecer e destacar a contribuição da educação escolar para a transformação das realidades sociais e o quanto é possível mudar esse contexto tornando essa educação ainda mais democrática, permitindo cada vez mais a participação do povo no desenvolvimento da mesma.

Possibilitando um acesso a todos, as escolas públicas detêm um poder enorme de contribuição com a democracia colaborando para uma sociedade cada vez mais justa, favorecendo uma grande oportunidade para que todas as pessoas possam concorrer para a diminuição das desigualdades sociais, isto porque ela abre espaço para a integração das diferentes raças, etnias, gêneros, sexualidades, gerações, religiões e classes sociais.

Em seu sentido radical, a transformação social deve estar comprometida com a própria superação da maneira como se encontra a sociedade organizada. Não, portanto, a mera atenuação ou escamoteação dos antagonismos, mas a eliminação de suas causas, ou seja, a superação das classes sociais. (PARO, 2012, p.107)

Levando em conta as desigualdades sociais que prevalecem hoje na maioria dos países que possuem em seu contexto o sistema capitalista, é perceptível que para ocorrer de fato a transformação desta realidade, de desigualdades, são necessários muitos instrumentos que possam colaborar para esse efeito, e a escola pública é vista como um destes. Transformar a realidade pode significar a busca por uma ampla oportunidade de ascensão da classe social, possibilitando uma melhor qualidade de vida à população, e as escolas são espaços em que a formação educacional do sujeito ocorre.

## 2.2 ABORDAGEM ACERCA DO CONCEITO DA GESTÃO ESCOLAR E SUA ESFERA DEMOCRÁTICA

Podemos afirmar que o objetivo central das escolas está em desenvolver a aprendizagem dos alunos, e para que seja possível alcançar este efeito é importante que haja planejamentos e organizações por parte da gestão que atua nestes espaços. Segundo Lück (2009, p. 23)

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a

mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. [...]

A gestão é o instrumento pelo qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo os aspectos gerenciais e administrativos (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2003, p.438). Os gestores são profissionais que atuam na organização das áreas tanto administrativas quanto pedagógicas das escolas.

Planejar, organizar, executar e controlar, são procedimentos necessários para um bom funcionamento da gestão.

A partir do planejamento que define os objetivos e recursos a serem gastos, ocorre a organização, que determina a disposição dos recursos em uma estrutura; a direção, que orienta a realização do que foi planejado; e o controle, que verifica os resultados obtidos. (PARANÁ, 2018, p.12)

Podemos afirmar que a união e o desenvolvimento destes instrumentos podem determinar a qualidade de uma gestão escolar pois para que seja possível alcançar a aprendizagem dos alunos não basta apenas que haja professores na sala de aula mas sim toda uma organização por trás das práticas educativas que vão por exemplo, desde a administração do espaço escolar ao planejamento das atividades pedagógicas. Acreditamos que administrar uma escola não é o mesmo que administrar uma empresa, por isso preferimos diferenciar o termo “administração” de “gestão”, quando nos referimos ao ambiente escolar.

O termo administração é comumente identificada como gestão, porém apesar de suas semelhanças é possível dizer que num contexto escolar se faz necessário diferenciar estes dois conceitos, já que gerir vai além de administrar. No ambiente escolar a administração deve estar voltada às questões mais burocráticas, que envolve, por exemplo, as questões financeiras da escola, já a gestão além de contribuir neste requisito deve se atentar às relações humanas que ocorrem neste espaço, incluindo as práticas educativas.

Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão. Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido, é sinônimo de administração (LIBÂNEO, 2018, p.88)

Por muito tempo acreditou-se que os princípios administrativos adotados nas empresas capitalistas deveriam ser os mesmos a serem aplicados nas instituições escolares, ignorando o

fato de que estes são espaços onde ocorrem fortemente as relações humanas e práticas educativas que tem por objetivo a formação dos sujeitos e não de objetos materiais. “[...] Os alunos são, ao mesmo tempo, usuários de um serviço e membros da organização escolar” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, p.435). Deste modo, aplicar, num ambiente escolar, uma administração que visa a produção do setor econômico, é querer organizar e se preocupar, de fato, com problemas exclusivamente técnicos. Diante destas questões podemos afirmar que muitas escolas ainda hoje são vistas como empresas e que o diretor escolar é geralmente visto como autoridade máxima, cabendo as decisões referentes a estes espaços serem somente dele, excluindo a ideia de que a escola é uma instituição social e que a participação de todos é necessária ao seu bom funcionamento. Por isso, a característica democrática é essencial para a construção de uma gestão escolar, pois possibilita que todos possam contribuir ativamente num bom desenvolvimento das escolas.

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais (LIBÂNEO, 2018, p.89).

A participação é uma característica extremamente relevante para a construção de uma gestão democrática, a escola que possui características democráticas é aquela em que o gestor promove o diálogo com todos que fazem parte deste espaço, como aborda Silva (2009, p.72). “Um gestor consciente e crítico deve promover um ambiente propício para a participação de toda a comunidade acadêmica e externa, [...]”. Desta forma esta característica pode possibilitar a criação de um vínculo entre todos que fazem parte deste ambiente, -alunos, professores, pais, funcionários- e a instituição, fazendo com que estes se sintam de fato responsáveis pela organização do ambiente escolar, estimulando os mesmos a colaborarem com o seu funcionamento.

A instituição escolar possui como função social e pedagógica, a formação do sujeito em seus aspectos intelectuais, sociais, afetivos, éticos, estéticos, portanto se faz necessário que sua organização seja realizada de modo a atender as demandas da comunidade escolar, não tendo só um responsável pelas tomadas de decisões mas sim que seja possível a colaboração de todos. Segundo Libâneo (2018, p.118), alguns dos princípios da organização escolar democrática são : *a autonomia das escolas*- no qual se refere que cada escola deve ter autonomia nas tomadas de decisões, fundamentada na concepção democrática-participativa; *uma relação orgânica entre*

*direção e equipe escolar*- este princípio remete ao fato de que haja uma direção compartilhada, no qual todos que atuam direta ou indiretamente no ambiente escolar, participem de seu desenvolvimento, como os professores, pais e alunos; e o *planejamento de tarefas*- já que as escolas buscam resultados, planejar é essencial para que se possa alcançar a concretização dos mesmos, é importante que haja um plano estruturado, discutido e analisado por todos da equipe escolar, tornando este um instrumento das atividades escolares, já que o plano possui como finalidade que seus objetivos se tornem ações concretas.

Portanto, analisando a maioria das sociedades hoje, podemos afirmar que não cabe mais a permanência de escolas que possuam gestão autoritária mas pelo contrário, é necessário que haja uma gestão democrática pois entre tantos efeitos que podem surgir através de uma gestão com essa característica, a execução de um processo de ensino e aprendizagem de qualidade é um deles, pois fazer com que essa gestão se torne cada vez mais participativa faz com que os educandos se sintam cada vez mais pertencentes à construção de suas escolas contribuindo ao interesse dos mesmos para as atividades que ocorrem nos espaços escolares.

### **3 SISTEMA EDUCACIONAL DOS PAÍSES: SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE ,CABO VERDE E BRASIL**

Para que seja possível abordar sobre a gestão escolar de São Tomé e Príncipe ,Cabo Verde e Brasil, se faz necessário conhecer como ocorre a organização do sistema educacional no qual esta gestão está estabelecida, pois as escolas não funcionam de forma isolada já que dependem relativamente do sistema de ensino de seus países. Portanto o objetivo deste capítulo está em estimular um conhecimento prévio acerca da estrutura dos sistemas educativos de cada país, numa tentativa de proporcionar uma melhor compreensão da realidade de cada contexto.

#### **3.1 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SISTEMA EDUCATIVO DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE, CABO VERDE E BRASIL**

Brasil, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe, são três países que possuem a mesma gênese colonizadora ocorrida através do continente europeu, mas especificamente falando, por Portugal, que por muito tempo atuou significativamente na construção das sociedades destes países. Sendo assim, podemos afirmar que este contexto influenciou o modo de vida da população dos mesmos, incluindo a organização e estrutura dos seus sistemas educacionais. O Sistema educacional refere-se a organização de instrumentos e ações que visam a concretização do direito à educação e é um elemento essencial para o funcionamento das atividades educativas em um país.

#### **3.2 SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

Dando início a abordagem da organização do sistema educativo dos países vamos começar tratando de São Tomé e Príncipe que segundo o 1º artigo da Lei de Bases do Sistema Educativo -LBSE- 2018, do país *“O sistema educativo é o conjunto de meios pelo qual se concretiza o direito à educação, que se exprime pela garantia de uma permanente intervenção orientada para favorecer o desenvolvimento global do cidadão, o processo social[...]”* Diante desta questão percebe-se que o país apresenta a ideia de que a educação é um instrumento importante para o progresso da sociedade. Desde sua independência de Portugal, que ocorreu no ano de 1975, São Tomé e Príncipe foi modificando as estruturas do seu sistema educacional buscando a valorização de suas própria cultura, é possível analisar esta busca através de um dos princípios organizativos do seu sistema educativo

O sistema educativo organiza-se de forma a: a) Contribuir para consolidação da identidade nacional e o reforço da fidelidade à matriz histórica de São Tomé e Príncipe, através da consciencialização relativamente ao património cultural do povo são-tomense, no quadro dos valores da africanidade e da crescente interdependência e necessária solidariedade entre todos os povos do Mundo; (SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE,2018,p.721)

Através dessas observações foi notório perceber que o sistema educacional deve estar ligado à cultura e necessidades atuais de um país, fortalecendo o uso da democratização para que seja possível proporcionar uma educação de qualidade.

O sistema educacional de São Tomé e Príncipe possui em sua organização os seguintes subsistemas: educação pré-escolar, educação escolar e educação extraescolar. A educação pré-escolar atende as crianças de 04 e 05 anos e possui como uma das suas principais características, a preparação destas crianças à inserção na educação escolar. A educação escolar abrange o ensino básico, secundário e superior, além de integrar modalidades especiais e atividades de ocupação de tempos livres. Já a educação extraescolar possui entre os seus objetivos a contribuição para a igualdade de oportunidades educativas dos sujeitos que não conseguiram frequentar o sistema regular de ensino ou que precisaram abandonar de forma precoce.

A educação básica, sendo a etapa que o educando inicia após o pré escolar, é organizado através de três ciclos, o 1º possui quatro anos e ocorre sob regime de monodocência, ou seja com apenas 01 professor ; o 2º dois anos e o 3º três anos que possuem regime de pluridocência, mais de 01 professor; no total a educação básica detém a duração de 09 anos. Uma das suas características está voltada para a “*integração do indivíduo na comunidade*”(SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE,2018,p.273). E o ensino secundário, que dá continuidade a educação básica, é a etapa em que ocorre o desenvolvimento dos conhecimento que os educandos obtiverem na etapa anterior, buscando possibilitar que os educandos adquiram as bases científicas-tecnológicas e culturais imprescindíveis para o ingresso na vida ativa, proporcionando o preparo para a inserção ao mercado de trabalho.

O ensino secundário é organizado através de um ciclo de três anos, contendo a 10.<sup>a</sup>, 11.<sup>a</sup> e 12.<sup>a</sup> classes e em duas vias, a via geral e a técnica. A primeira refere-se a preparação do estudante ao prosseguimento de seus estudos, já a técnica é voltada para a integração ao mundo laboral (SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE,2018). Segundo o artigo 2º que refere-se aos princípios gerais da Lei de Bases do Sistema Educativo de São Tomé e Príncipe, de 2018, o estado deve possuir responsabilidade sob a democratização do ensino, propondo aos são-tomenses igualdade de oportunidades ao acesso educativo. Devemos destacar essa ação como essencial

para a democratização da educação nos espaços escolares do país, pois é importante que as escolas estejam preparadas para a inserção de toda a comunidade.

O ensino Superior constitui-se em ensino universitário e ensino politécnico. O ensino universitário busca desenvolver aos sujeitos, uma preparação científica, técnica e cultural proporcionando aos indivíduos “[...] *o desenvolvimento das capacidades de concepção, análise crítica e inovação para o exercício de actividades profissionais, socioeconómicas e culturais*” (SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE,2018,p.725). Já o ensino Politécnico visa promover aos sujeitos o desenvolvimento dos conhecimentos também científicos com uso da teoria e da prática, contendo uma formação cultural e técnica de nível superior “[...] *desenvolvendo as suas capacidades de inovação e de análise crítica, de compreensão e solução de problemas concretos [...]*” (SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE,2018,p.275). A educação extraescolar envolve a alfabetização, pós alfabetização, atividades de atualização cultural e científicas e aperfeiçoamento profissional, (LBSE, nº35,2018) além da educação de jovens e adultos,EJA (GONÇALVES,2015, p.25).

### 3.3 CABO VERDE

Dando continuidade ao conteúdo da organização do sistema educativo dos países, agora iremos abordar sobre Cabo verde, que diante a sua Lei de Bases do Sistema Educativo-LBSE- de 2018, destaca-se que o país possui como organização em seu sistema educativo a educação pré-escolar, educação escolar e educação extraescolar. A educação pré-escolar abrange as crianças a partir do ano que que atingirem 04 anos de idade, é um ensino obrigatório e universal e por ser universal o estado tem o dever de garantir condições que possibilite que todas essas crianças tenham acesso a esta educação. A educação escolar remete aos subsistemas de ensino básico, secundário e superior. O básico também é universal, obrigatório e gratuito e dura 08 anos, os últimos dois anos deste ensino remete à transição para o secundário (ARES, 2018). Compreende dois ciclos de quatro anos sendo que no 1º ciclo a responsabilidade do ensino é de apenas 01 professor e no 2º ciclo o ensino ocorre através de um regime de pluridocência integrando áreas diversificadas. O ensino secundário “*permite o desenvolvimento dos conhecimentos, aptidões e capacidades intelectuais e emocionais, a par de uma formação humanista contemporânea, necessárias à intervenção criativa na sociedade*”,(CABO VERDE,2018,p.1936) além de estimular a formação dos educandos para a inserção ao mundo laboral. Este ensino possui a duração de 04 anos num ciclo que vai do 9º ao 12º ano e é estruturado em via geral e via técnica. Sinteticamente falando, a via geral refere-se ao

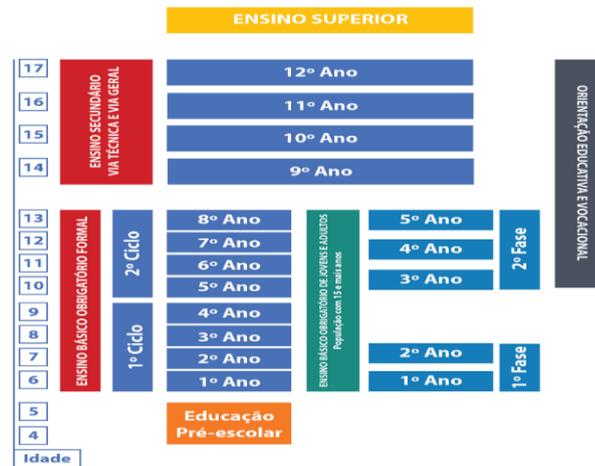
aprofundamento das aprendizagens já adquiridas no ensino básico, já a via técnica é onde ocorre a aquisição de conhecimentos científicos e tecnológicos “*competências sociais e profissionais para a obtenção de uma especialização adequada, visando a inserção no mundo laboral,[...]*” (CABO VERDE,2018,p.1937).

Com a alteração da LBSE de 2018, o decreto nº13, do país, assumiu a gratuidade no ensino básico obrigatório no ensino público, sob a isenção de propinas<sup>1</sup>, além do alargamento da gratuidade também do ensino secundário, com a justificativa de que o fator econômico não afete a permanência dos estudantes nas escolas. Sabemos que este fator é extremamente relevante para melhorar o acesso e permanência dos estudantes nas escolas pois se estes espaços são tidos como “públicos” é necessário que façam juz ao nome, cobrar taxas dos estudantes das escolas públicas para estudar, pode ser um fator de exclusão pois podemos afirmar que nem todos terão condições de pagar para estudar e para a construção de uma educação mais democrática consideramos a gratuidade como fator relevante ao acesso de todos à educação.

O ensino superior se constitui em universitário e politécnico sendo que o universitário proporciona conhecimentos que promovam uma preparação científica, técnica e cultural dos sujeitos estimulando a análise crítica “[...] para o exercício de atividades profissionais, socioeconômicas e culturais”(CABOVERDE,2018,p.1944); já o ensino politécnico visa proporcionar os conhecimentos científico de forma prática e teórica contendo uma formação pensando no exercício de atividades profissionais . A educação extraescolar está relacionada às atividades de alfabetização, de educação básica de jovens e adultos e de formação profissional, e atua contribuindo para a aprendizagem ao longo da vida, unindo-se com a educação escolar (CABO VERDE,2018). Na imagem abaixo é possível analisar como é organizado o sistema educativo de Cabo Verde.

---

<sup>1</sup> Taxa que os alunos pagam às escolas.

**Figura 1** - Organização do Sistema Educativo de Cabo Verde

Fonte: Cabo Verde (2023).

A organização da estrutura do sistema educativo de um país se faz necessário para que possa ser possível alcançar os objetivos educacionais planejados, assegurando o direito à educação. Segundo o artigo 5º da Lei de Bases do Sistema Educativo de Cabo Verde, 2010, que aborda sobre os objetivos e princípios gerais do sistema educativo do país,

A formação obtida por meio da educação deve ligar-se estreitamente ao trabalho, de molde a proporcionar a aquisição de conhecimentos, qualificações, valores e comportamentos que possibilitem ao cidadão integrar-se na comunidade e contribuir para o seu constante progresso. (CABO VERDE, 2010, p.4)

O sistema educativo no país visa proporcionar formação aos sujeitos a fim de prepará-los para a inserção ao progresso da comunidade e ainda atua para que a educação contribua para preservar a identidade cultural estimulando o desenvolvimento harmonioso da sociedade (LBSE, 2010). Algo que podemos considerar relevante ao desenvolvimento não só dos educandos, como também de suas realidades.

### 3.4 BRASIL

Finalizando a abordagem sobre o funcionamento do sistema educativo dos países, vamos tratar agora sobre o Brasil, que de acordo com os princípios e finalidades de sua educação, a mesma é tratada no artigo 2º da Lei de Diretrizes e Bases do Sistema Educativo-LDB-, como

[...] dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL,1996,p.8).

Um dos princípios relacionados ao ensino, presentes no sistema educacional do Brasil está na “vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais;” (BRASIL,1996,p.9) tendo em vista que a educação escolar pode influenciar fortemente o desenvolvimento da realidade social, estimulando a transformação da sociedade.

De acordo com a LDB (1996), a educação escolar no país é composta pela educação básica- que é formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio- e pela educação superior. A educação básica possui como finalidade a formação do educando para que o mesmo possa exercer a cidadania, favorecendo meios para que se desenvolva no mundo do trabalho e em estudos futuros. Já a educação superior busca “*estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo*”(BRASIL,1996,p.32). A primeira etapa da educação básica é a educação infantil, que possui o objetivo de contribuir com o desenvolvimento da criança de até 05 anos de idade, abrangendo seus aspectos físicos, psicológicos, intelectuais e sociais, auxiliando a ação da família e comunidade (BRASIL,1996). Já a etapa seguinte, o ensino fundamental, tem a duração de 09 anos, é obrigatório e possui gratuidade na escola pública , compreende a formação dos sujeitos que possuem a partir de 06 anos de idade e detém como um de seus objetivos “*o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo*”(BRASIL,1996,p.23).

O ensino médio é a etapa final da educação básica, tem a duração mínima de 03 anos e possui dentre suas finalidades, o aperfeiçoamento do aluno como pessoa humana contendo a formação ética, desenvolvendo a autonomia intelectual e estimulando o pensamento crítico.A educação superior possui como uma de suas finalidades, desenvolver a criação cultural e científica, provocando o pensamento reflexivo , esta ocorre em instituições de ensino superior públicas ou privadas, obtendo vários cursos e especializações (BRASIL,1996). Vale ressaltar que há também a educação de jovens e adultos-EJA, que é “destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio” (BRASIL,1996,p.30).

Tendo apresentado um pouco da estrutura dos sistemas educativos do Brasil, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe, pudemos perceber o quanto cada país possui suas particularidades em sua organização e o quanto a realidade cultural destes podem influenciar no

desenvolvimento da organização destes sistemas. No entanto, passaremos agora para a análise da gestão das escolas destes países.

## **4 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DA GESTÃO ESCOLAR DOS PAÍSES: BRASIL, CABO VERDE E SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

Neste capítulo iremos apresentar como ocorre a estrutura e organização da gestão escolar de cada país, procurando destacar os aspectos democráticos encontrados em suas conjunturas e os principais instrumentos utilizados pelos gestores para a realização de suas atividades. Para abordar sobre a gestão escolar em Cabo Verde e São Tomé e Príncipe falaremos sobre seu ensino secundário, já sobre o Brasil será discutido sobre seu ensino básico.

### **4.1 SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

Para iniciarmos a abordagem sobre o funcionamento da gestão escolar dos países citados nesta pesquisa, partiremos a princípio de São Tomé e Príncipe, no qual teremos a abordagem dos principais elementos que compõem a organização da gestão do seu ensino secundário. Segundo o artigo 65º da *Lei de Bases do Sistema Educativo-LBSE-* do país, 2018

Em cada estabelecimento ou grupo de estabelecimentos de educação e ensino, a administração e gestão orientam-se por princípios de democraticidade e de participação de todos os implicados no processo educativo, tendo em atenção as características específicas de cada nível de educação e ensino.(SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE,2018,p.737)

Devemos destacar que as características que permeiam a administração e gestão dos estabelecimentos de educação como a democraticidade, são relevantes aos processos de ensino e aprendizagem pois qualquer ação realizada na escola pode influenciar o desempenho dos estudantes, a participação de todos no desenvolvimento das atividades presentes nas escolas é de fundamental importância para garantir a qualidade da educação destes espaços.

#### **4.1.1 Documentações utilizados na gestão escolar do país**

São Tomé e Príncipe detém explícito no documento do Ministério da Educação e Cultura do país, um dos principais princípios da gestão do ensino secundário que é “assegurar a participação de todos os intervenientes no processo educativo, nomeadamente dos professores, dos alunos, das famílias, das autarquias e de entidades representativas da sociedade civil;” (SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE. 2010.n.p). Podemos ressaltar que este princípio incentiva a participação de toda a comunidade escolar no processo de ensino e aprendizagem e partindo

desse princípio de autonomia das escolas, há os “Instrumentos de autonomia” (SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE,2010.n.p) que são os documentos utilizados pelos gestores escolares, para que seja possível ocorrer o funcionamento destes espaços.

Segundo o artigo 9º do Ministério de Educação e Cultura de São Tomé e Príncipe de 2010, estes *Instrumentos de autonomia* são compostos por Projeto educativo; Regulamento interno; Planos plurianual e anual de atividades; Orçamento; relatório anual de atividades; Relatório da Gestão e Relatório de Auto-Avaliação.

O Projeto Educativo é o documento que detém as orientações educativas da escola, construídos pela gestão técnica e administrativa, o mesmo deve ter uma duração de 03 anos, é composto pelos princípios, valores, metas e estratégias que a escola deve exercer. Já o Regulamento Interno “define o regime de funcionamento da escola, de cada um dos seus órgãos de gestão, bem como dos direitos e dos deveres dos membros da comunidade escolar”(SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE ,2010,n.p). Os Planos Anual e Plurianual de Atividades, referem-se a um planeamento contendo objetivos e formas de organização de atividades, para que seja possível adquirir os meios necessários à sua realização. O Orçamento é um documento ligado a questões financeiras da escola, em que é possível prever as despesas que serão exercidas pela instituição. Relatório anual de atividades é o documento em que devem ser registradas as atividades exercidas na escola e os recursos que nestes foram utilizados. Relatório da gestão é onde deve estar a descrição do desenvolvimento das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras da escola. O Relatório de auto-avaliação serve para identificar e avaliar o nível de concretização das atividades descritas no projeto educativo, descrevendo os resultados obtidos nas escolas.

Diante da análise dos principais documentos utilizados pela gestão escolar de São Tomé e Príncipe, destacamos que os documentos são fundamentais para que haja uma escola bem organizada no qual permita o bom desenvolvimento de todos que atuam no gerenciamento destes espaços. Os documentos orientam as atividades da gestão, e essa ação é imprescindível para que se consiga alcançar os objetivos destes espaços.

#### **4.1.2 Estrutura da gestão escolar do país**

Após analisarmos os principais documentos utilizados pela gestão das escolas secundárias de São Tomé e Príncipe vamos conhecer como funciona a sua organização e funcionamento. A gestão administrativa e pedagógica do ensino secundário do país organiza-se com os seguintes órgãos: Diretor, Conselho administrativo, Conselho pedagógico e Assembleia da escola (SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE,2018).

Começemos a falar sobre o Diretor, este faz parte da área administrativa, cultural e patrimonial da escola, e para auxiliar no desenvolvimento de suas atividades há o *chef da área administrativa* e os *subdiretores*. É dever do diretor coordenar o funcionamento da escola; organizar o processo de avaliação do pessoal docente e não docente; escolher os subdiretores; monitorar instalações, espaços, equipamentos e materiais educativos da escola; construir projetos de orçamento; distribuir os serviços docentes e não docentes; representar a escola e atuar também em outras funções como

[...]compete também ao diretor: a) Elaborar e submeter à apreciação da assembleia da escola: I. o regulamento interno; II. Os planos plurianual e anual de actividades; III. O relatório anual de actividades. B) Propor à Direcção do Ensino Secundário o plano de formação e actualização dos docentes e não docentes. (SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE,2010,n.p.)

O diretor possui um mandato de 04 anos e deve ter uma formação pedagógica, sua indicação ocorre através de um membro do governo no qual faz parte do Ministério da Educação do país. O diretor tem o direito de escolher o subdiretor e o chef de serviços administrativos no qual os mesmos devem possuir 05 anos de serviço e uma formação acadêmica, sendo que o tempo de suas vigências na instituição deve ser a mesma do diretor.

Já o subdiretor deve contribuir com as atividades do diretor, substituí-lo quando o mesmo precisar se ausentar das suas atividades, além disso, possui entre suas funções, o desenvolvimento da interação com outras escolas, coordenar a prestação de serviços à comunidade e propor a seleção dos docentes e não docentes. O *chef* de serviços administrativos detém algumas funções como organizar as matrículas dos alunos, trabalhar na cobrança de suas propinas (pequena contribuição financeira dos alunos à escola), manter o diretor informado sobre as questões financeiras da escola e oferecer atendimento ao público. (SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE,2010,n.p).

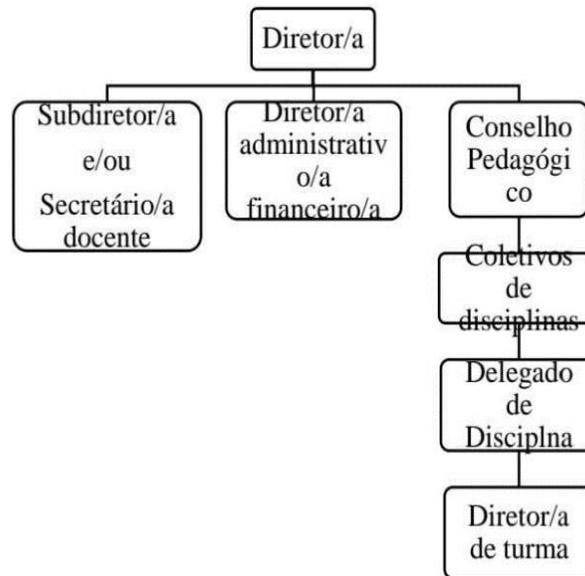
Abordando sobre o conselho administrativo é possível perceber que também fazem parte deste conselho o diretor, o subdiretor e o *chef* de serviços administrativos, é o setor responsável por administrar as questões financeiras da escola. O presente conselho se reúne mensalmente ou sempre que um dos membros ou o diretor julgar necessário. As suas atribuições estão voltadas para além da aprovação do projeto anual da escola e relatório de contas da gerência, deve ainda “[...]c) autorizar a realização de despesas e o respectivo pagamento; d) fiscalizar a cobrança de receitas e verificar a legalidade da gestão financeira; e) zelar pela actualização do cadastro patrimonial; f) garantir a limpeza e a conservação do espaço físico e do património da escola”. (SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE,2010,n.p).

Tratando agora do conselho pedagógico, podemos destacar que o mesmo é responsável pela coordenação e supervisão pedagógica da escola, contribuindo com o trabalho e formação dos docentes e orientação dos alunos. A organização do presente conselho funciona de acordo com o regulamento interno da escola. De acordo com o artigo 25º do Despacho n.º 38/GMEC/2010 do *Ministério da Educação e Cultura de São Tomé e Príncipe*, algumas das competências do conselho pedagógico está na elaboração de propostas de projetos educativos ,este que precisa ser submetido à assembleia da escola; criar propostas para o desenvolvimento do regulamento interno da escola; propor soluções para os conflitos que afetem as escolas; construir requisitos para ao recrutamento dos docentes; apoiar e orientar modificações no currículo; proporcionar inovações pedagógicas e planejar a aquisição de materiais didáticos que abrangem a área da informática, do audiovisual, bibliográfica e outros que sejam relevantes ao funcionamento do espaço escolar.(SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE,2010,n.p)

Ainda faz parte do contexto pedagógico a *Coordenação educativa e supervisão Pedagógica*, no qual devem promover:

[...] a) a cooperação entre os docentes dos colectivos ou agrupamentos de disciplina, procurando adequar o currículo às necessidades específicas dos alunos; b) a articulação e gestão curricular na aplicação do currículo nacional e dos programas; c) a coordenação das orientações curriculares e programáticas, definidos a nível nacional; d) o desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa da escola; e) o apoio e o acompanhamento pedagógicos aos professores com maiores dificuldades; f) a elaboração dos instrumentos de avaliação das aprendizagens; g) a fiscalização do cumprimento das planificações (SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE,2010,n.p).

Os coletivos de disciplinas apresentados na citação acima, são formados pelos professores das disciplinas, dentre estes professores há o delegado de disciplina que tem como uma de suas funções orientar e organizar as atividades do colectivo ou agrupamento, este delegado deve ser professor com mais de 05 anos de experiência pedagógica, tendo formação em nível médio, bacharel, licenciatura ou mestrado; os diretores de turma, são os professores responsáveis pela direção das turmas e pela orientação dos alunos.

**Figura 2** - Estrutura da organização da área pedagógica nas escolas secundárias

Fonte: Fernandes (2018, p. 36).

Além destes podem participar do conselho pedagógico os representantes de pais, mães, encarregados de educação e representantes também dos alunos, docentes e não docentes.(FERNANDES, 2018, p.36) O presente conselho é comandado pelo diretor(a) da escola. (cf. RIES, 2015, cap. III, arts. 11.º, 12.º, 13.º e 14.º apud FERNANDES,20018 p.36).

Trataremos agora sobre a Assembleia da Escola, instrumento importante para o funcionamento de uma gestão democrática, é o órgão em que acontece a participação da comunidade educativa no desenvolvimento das atividades da escola. A participação deve ser de docentes e pessoal não docente, pais, alunos e pessoas que atuam na área da educação, podendo participar também sujeitos que atuam em movimentos culturais, artísticos, científicos, ambientais e econômicos para contribuir na criação do projeto educativo da escola (SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE,2010). Devem ser eleitos representantes de cada grupo para sua atuação na assembleia.

1. Os representantes dos alunos são eleitos dentre os delegados de turma da classe respectiva;
2. O representante dos pais e encarregados de educação e designado pela respectiva associação e, quando esta não exista, nos termos a fixar no regulamento interno da escola.
3. O representante do pessoal não docente e indicado anualmente, pelos seus pares, em reunião geral.
4. O representante da autarquia local e designado pela Câmara Distrital.
5. [...] os representantes das actividades de carácter cultural, científico, artístico, ambiental e económico são cooptados pelos restantes membros da assembleia da escola. (SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE,2010 p.13)

A quantidade de representantes não pode ultrapassar o número de 21 membros, sendo que o mandato destes devem durar por até 03 anos, Seus encontros devem ocorrer uma vez a cada trimestre ou quando for convocado pelo presidente da assembleia, em horários que seja possível a participação de todos os membros.

Compete à assembleia participar na definição e na execução das orientações referentes às atividades da escola, de acordo com os princípios consagrados na Constituição da República e na Lei de Bases do Sistema Educativo do país. Entre algumas funções da assembleia estão : emitir parecer sobre o regulamento interno da escola e do plano anual de atividades; analisar os resultados da avaliação interna da instituição; escolher um presidente da assembleia entre os seus membros; elaborar linhas de ação social escolar; e realizar as outras tarefas que estão presentes na lei e regulamento interno.

Terminada a apresentação da organização e funcionamento da gestão escolar do ensino secundário de São Tomé e Príncipe, pudemos afirmar que há muitos elementos em sua estrutura que podem contribuir para uma efetiva gestão democrática, como por exemplo, a assembleia da escola que permite a participação de pais, alunos e docentes na construção de atividades relevantes a instituição e os documentos oficiais que destacam o importante termo *autonomia* para abordar sobre o funcionamento da gestão dos seus espaços escolares.

#### 4.2 CABO VERDE

Dando início neste momento sobre Cabo Verde, é necessário salientar que serão apresentados os principais elementos da gestão escolar do ensino secundário do país de acordo com o presente tema de pesquisa. Segundo um documento oficial do governo de Cabo Verde denominado, *Regime de Organização e Gestão dos Estabelecimentos do Ensino Secundário*

O Governo defende uma maior autonomia das escolas, corporizada na ampliação da competência e da capacidade de iniciativa dos seus órgãos, propugna o princípio do envolvimento efectivo das famílias e da comunidade na configuração e desenvolvimento da educação, dando especial relevância à melhoria da comunicação entre os estabelecimentos de ensino e as comunidades locais como condição indispensável à prestação de um serviço educativo de qualidade. (CABO VERDE,2002,p.2)

Através deste Regime é notório verificar que o governo defende uma ideia de gestão democrática no ensino secundário, que faz parte da educação escolar do país, incentivando a participação da família e comunidade no desenvolvimento das escolas, defendendo uma ideia de autonomia destes espaços sob a justificativa de que desta forma promoverá uma educação

de qualidade.

Diante do artigo 4º estabelecido na proposta do *Diploma* (documento ou regulamento legal) de 2018 em Cabo Verde, *os órgãos, as formas e regras de organização, administração, gestão e funcionamento dos estabelecimentos de ensino*, se organizam através dos princípios de:

a)Autonomia e participação; b)Igualdade e transparência; c)Democraticidade, representatividade e responsabilização dos diferentes agentes da comunidade educativa e demais intervenientes no processo educativo; d)Racionalização da gestão dos recursos humanos, pedagógicos e materiais; e)Comprometimento com a prestação de contas; f)Integração da escola na comunidade local envolvente, traduzida na melhoria significativa da comunicação e corporizada em parcerias ativas na realização de atividades sociais, culturais e de caráter científico. (Cabo Verde, 2018,p.376)

Podemos identificar nestes princípios, elementos essenciais para a construção de uma gestão democrática como a autonomia, a democraticidade e a relação da escola com a comunidade.Para que se construa uma gestão democrática é importante que as escolas tenham uma certa autonomia nas tomadas de decisões e que a comunidade externa também faça parte das atividades desempenhadas pela instituição.

#### **4.2.1 Documentos utilizados pela gestão do país**

Muitas das escolas do ensino secundário e básico em Cabo Verde, possuem em sua estrutura organizacional o que chamam de *agrupamentos*, esta organização possui como um de seus objetivos, facilitar as transições entre os níveis de ensino.Os *agrupamentos* são formados quando as escolas de determinada região, estão próximas, geralmente num raio de seis quilômetros, podendo ter até uma maior distância. Diante desta organização, há os instrumentos de gestão utilizados pelos profissionais que administram as escolas do país, sendo elas agrupadas ou não, estes são denominados de *Instrumentos de gestão da autonomia*. Os documentos são , Projeto educativo, Plano anual de atividades, Regulamento interno e Orçamento. (CABO VERDE, 2019, p.377)

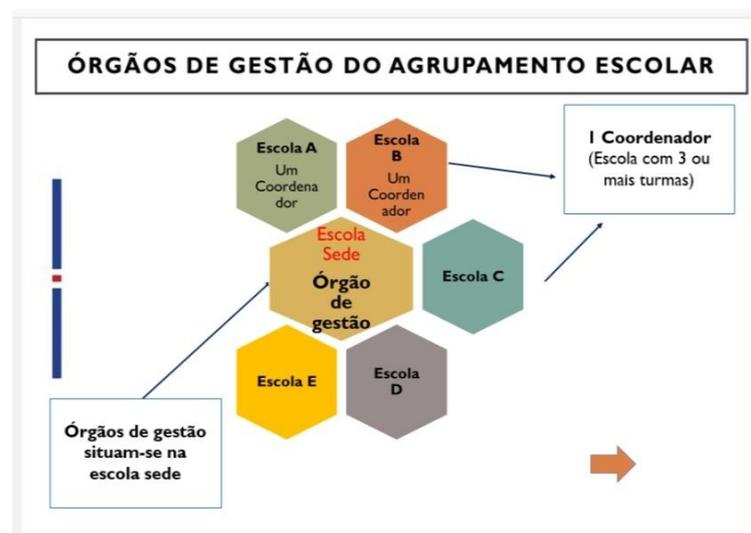
O Projeto Educativo é um documento de planeamento que contém princípios, valores e metas que devem conduzir as ações do agrupamento escolar; o documento é construído pelos órgãos do agrupamento das escolas e deve ter uma validade de 03 anos. O Plano anual de atividades refere-se a um planeamento construído para atender o projeto educativo, nele são definidas as ações que devem ser efetuadas de acordo com o orçamento estabelecido. O Regulamento Interno é um documento que dita as regras e procedimentos que organizam o

funcionamento da administração e gestão, estruturas da gestão e das tarefas administrativas das escolas agrupadas e não agrupadas. Já o orçamento está relacionado aos registros das despesas que devem ser efetuadas na escola.

Além destes relevantes documentos supracitados que auxiliam o funcionamento da gestão das instituições escolares, há outros dois que contribuem para a conduta da prestação de contas. Estes são o *Relatório de conta de gerência* e o *Relatório anual de atividades*. O primeiro refere-se aos valores que foram arrecadados e ao registro das despesas feitas pelo agrupamento. Já o relatório anual detém os objetivos que foram alcançados, o nível de realização das atividades e projetos e materiais usufruídos pelo agrupamento.

#### 4.2.2 Estrutura da gestão escolar do país

Os documentos são instrumentos essenciais ao trabalho dos que gerenciam as escolas e em Cabo Verde a organização da estrutura de direção, administração e gestão destes espaços são organizados nos seguintes órgãos: conselho escolar, conselho diretivo, conselho pedagógico e conselho de disciplina, representados na imagem abaixo.



Fonte: Cabo Verde (2017).

Na imagem acima há uma representação de como é organizado um agrupamento escolar, e mostra que os órgãos de gestão ficam localizados no centro, chamado de “Escola Sede”. As escolas que não são organizadas em agrupamentos também possuem esta estrutura na gestão, porém com certas adaptações.

O conselho escolar pode ser considerado como “o órgão máximo de representação e participação da comunidade educativa”; este conselho atua na gestão das escolas agrupadas e não agrupadas de Cabo Verde e é composto por docentes, não docentes, alunos do ensino secundário, pais, encarregados da educação, comunidade local e município, sendo que faz parte deste órgão somente os representantes de cada um destes grupos. A escolha dos integrantes é realizada democraticamente pelos próprios membros do grupo (CABO VERDE, 2019, p.377)

O conselho escolar tem atribuições de natureza consultiva, deliberativa, avaliativa e de fiscalização, e deve fazer o acompanhamento sistemático das ações desenvolvidas pela escola, com o objetivo de identificar problemas e propor alternativas para a melhoria do desempenho em todas as instâncias da vida escolar. (CABO VERDE, 2019, p.377)

Instrumento importante para uma gestão democrática, o conselho escolar proporciona um espaço para que a comunidade educativa, inclusive os pais, possam participar das principais atividades desenvolvidas pela escola, e essa ação é fundamental para o funcionamento das instituições escolares que, como já foi dito aqui algumas vezes, necessitam da presença de todos para construir uma educação de qualidade.

O conselho escolar também é responsável por aprovar, acompanhar e avaliar o projeto educativo do agrupamento, analisar a situação da execução do plano anual das atividades e acompanhar a gestão das escolas agrupadas e não agrupadas. Se reúnem quatro vezes ao ano em dia e horário que seja possível a presença de todos. Vale destacar que quem faz parte dos conselho diretivo, pedagógico e disciplinado não pode fazer parte do conselho mas podem estar presentes nas reuniões, não possuindo direito a voto.

Partindo agora para o conselho diretivo, apresentamos que este atua nas áreas pedagógica, administrativa, financeira e patrimonial da gestão das escolas agrupadas e não agrupadas do ensino secundário de Cabo Verde. É constituído pelo diretor, um subdiretor pedagógico, um subdiretor administrativo e financeiro, um subdiretor para assuntos de inclusão e cidadania, um representante dos pais e encarregados de educação. Caso seja necessário, o conselho diretivo também pode escolher uma pessoa para trabalhar desempenhando funções de secretário. São as funções atribuídas ao conselho diretivo

a) Submeter, à aprovação do conselho escolar, o projeto educativo da escola, elaborado em articulação com o conselho pedagógico; b) Submeter à aprovação do conselho escolar, o regulamento interno do agrupamento de escolas, elaborado previamente, em articulação com o conselho pedagógico; c) Elaborar o plano anual de atividades e submeter o referido documento à aprovação do conselho escolar, ouvido o conselho pedagógico; d) Elaborar o projeto de orçamento, ouvido o conselho escolar e o conselho pedagógico; e) Elaborar os relatórios periódicos e final

de execução do plano anual de atividades de escola; f)Supervisionar os trabalhos de constituição de turmas e elaboração de horários; g)Distribuir o serviço docente e não docente; h)Aprovar a lista de diretores das turmas do 2º ciclo do ensino básico e turmas do ensino secundário; i)Planear e assegurar a execução das atividades no domínio da ação social escolar; j)Gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como os outros recursos educativos; k)Estabelecer acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias, coletividades e outras entidades, em articulação com o delegado do Ministério da Educação do respetivo concelho; l)Exercer as demais competências que lhe forem atribuídas por lei, ou pelo regulamento interno.(CABO VERDE,2019,p.380)

Podemos verificar que a elaboração das documentações necessárias ao trabalho da gestão, são de responsabilidade do conselho diretivo e que estes precisam passar pela análise do conselho escolar. Identificamos essa ação como essencial a construção de uma gestão que busca a colaboração de todos no funcionamento dos espaços escolares. Após analisarmos a relevância do Diretivo para a gestão escolar, vamos agora apresentar as principais funções de cada integrante deste conselho.

#### **4.2.3 Diretor**

O diretor é o presidente do conselho diretivo que detém a responsabilidade de atuar na gestão e administração das escolas nas áreas pedagógica, cultural, relacional, administrativa, financeira e patrimonial. Os subdiretores devem auxiliar o diretor em suas funções e substituí-lo em caso de sua ausência. O diretor precisa ter habilidade para motivar, resolver conflitos, compartilhar informações necessárias e estimular que sejam tomadas decisões coletivas. Além disso, deve representar as escolas agrupadas ou não agrupadas; conduzir as atividades que ocorrem nestas escolas; atuar como presidente nas reuniões do conselho diretivo e pedagógico; cuidar da ética e disciplina dos que atuam na escola; determinar o regime de funcionamento das escolas e assinar documentos oficiais .A escolha do diretor das escolas ocorre através de *um processo de concurso interno*:

O Diretor é designado, de entre docentes de carreira do ensino público com, pelo menos, cinco anos de serviço e qualificação para o exercício de funções de administração e gestão escolar, que preencham as seguintes condições: a) Possuir licenciatura numa das áreas de ensino ou outras áreas de educação e, preferencialmente, ser detentor de um curso de especialização na área das ciências da educação, nomeadamente na área de administração e gestão escolar; b) Possuir experiência no exercício de funções em cargos de administração e/ou gestão escolar.(CABO VERDE,2019,p.381)

A escolha do diretor para que seja efetivada, deve ser aprovada por uma pessoa do governo que possui responsabilidades na área da educação. Após o diretor ser aprovado, deve

escolher os participantes do conselho diretivo e que atuarão por um período de três anos, podendo este ser renovável.

Os subdiretores pedagógicos são responsáveis pela orientação e controle do funcionamento do ensino e aprendizagem nas escolas. Estes são selecionados entre os professores que tenham uma experiência de 05 anos de docência além de desejável ter alguma formação na área do currículo, supervisão pedagógica ou administração na área da educação. Os subdiretores pedagógicos possuem como algumas de suas funções: analisar os planejamentos de estudos e programas de ensino; auxiliar as atividades dos coordenadores pedagógicos; organizar a distribuição dos serviços dos docentes; incentivar um bom convívio entre professores e estudantes; elaborar relatórios das atividades trimestral e anual, e praticar outras funções de acordo com a solicitação do diretor.

Os subdiretores administrativo e financeiro devem fazer cumprir as “leis gerais de contabilidade pública e a orientação da Direção Geral de Planejamento, Orçamento e Gestão do Ministério da Educação” em suas atividades administrativas nas escolas; além disso devem entre algumas funções: produzir documentos realizando o orçamento anual das escolas; realizar prestação de contas; analisar a legalidade das atividades administrativas e financeiras das escolas; gerir o processo de manutenção e conservação do patrimônio das escola e exercer outras atividades a pedido do diretor.

Subdiretor para assuntos de inclusão e cidadania, deve realizar atividade sociocomunitária, de inclusão social e de abandono escolar. O mesmo deve ser escolhido entre os técnicos que tenham uns 5 anos de serviços na área e tenha alguma formação em ciências sociais e humanas. São algumas de suas funções: auxiliar junto com os diretores de turma e com as tarefas de serviço de educação especial da delegação da educação , os alunos com necessidades educativas especiais; manter uma relação com parcerias econômicas, sociais , culturais e institucionais que fazem parte da comunidade , para tentar adquirir recursos aos projetos da escola; preencher relatórios semestral e anual; organizar as atividade de carácter social ; e exercer outras atividades designadas pelo diretor.

Já os representantes dos pais e encarregados da educação, possui competências como : apresentar para o conselho diretivo da escola as propostas elaboradas pelos pais e dos encarregados da educação que tenham como objetivo, a melhoria das atividades educativas; incentivar a participação dos pais e encarregados da educação nas ações referentes a escola; informar a comunidade educativa , sobre matérias voltadas ao assuntos sociofamiliar que sejam importantes ao desenvolvimento da educação dos alunos.

Iniciemos neste momento a falar sobre o órgão de gestão conselho pedagógico, que consiste em auxiliar na área técnica, na coordenação e supervisão educativa das escolas agrupadas e não agrupadas, além de acompanhar o desenvolvimento do processo educativo dos alunos e na formação continuada dos docentes e não docentes.(CABO VERDE,2019,p.384) .

O conselho pedagógico é formado por

a)Diretor do agrupamento que preside as reuniões; b)Subdiretores pedagógicos do Conselho Diretivo do agrupamento de escola ou da escola não agrupada; c)Coordenadores dos Núcleos de coordenação pedagógica e gestão das Áreas Curriculares; d)Coordenadores das turmas do 1ºCiclo;e)Coordenadores dos diretores de turma do 2º ciclo do ensino básico e do ensino secundário; f)Coordenador do Gabinete de Orientação Vocacional e Ação Educativa; g)Coordenador do Núcleo de Atividades de Enriquecimento Curricular; h)Um representante da educação especial (Cabo Verde,2019,p.384)

Os membros do conselho pedagógico possui entre suas funções: colaborar com a construção dos documentos da escola como Projeto Educativo, Regulamento interno e Plano Anual; aprovar renovações que venha a ocorrer na área pedagógica e de formação; construir critérios para a formulação dos horários dos professores e alunos; e definir critérios de avaliação que se refere a aprendizagem dos alunos.

Tendo definido o conteúdo sobre conselho pedagógico,vamos agora apresentar sobre o Conselho de Disciplina que é constituído por

a)Um membro do Conselho Diretivo designado pelo diretor, que preside;[...]; c)coordenador dos diretores de turma do ensino secundário;d)Coordenador do Gabinete de Orientação Escolar, Vocacional e Profissional; e) Coordenador do núcleo de Gestão de Atividades Socioeducativas e de -Promoção da Cidadania;f) Um representante dos alunos, designado pela associação dos estudantes ou, na sua falta, por uma assembleia representativa dos mesmos;g)Um representante dos pais e encarregados de educação designado pela respetiva associação ou, não havendo esta, por uma assembleia representativa dos mesmos; h) Um representante do pessoal não docente.(Cabo Verde,2019,p.385)

O presente conselho existe para apoiar as atividades do conselho pedagógico no qual possui como tarefa principal, a contribuição em assuntos voltados a disciplina da comunidade escolar, que abrangem tanto discentes quanto docentes, na análise de situação que causam indisciplina nestes para que seja possível criar soluções a fim de sanar os problemas. (CABO VERDE, 2019,p.385).

Finalizado o contexto de Cabo Verde, concordamos que foi possível perceber a dimensão que está por trás do processo de ensino e aprendizagem, as escolas não funcionam simplesmente só com o professor e alunos na sala de aula, mas deve haver toda uma articulação

dos planejamentos, organizações, normas e princípios que são imprescindíveis aos trabalhos realizados nas instituições escolares. A partir das análises da organização da gestão das escolas secundárias de Cabo Verde, foi notório perceber a riqueza de detalhes e procedimentos que são realizados a fim de garantir o objetivo central, que é possibilitar a aprendizagem dos estudantes além do seu caráter democrático, necessário a um melhor funcionamento das escolas.

#### 4.3 BRASIL

Para finalizar as abordagens sobre a organização e estrutura da gestão escolar democrática dos países, vamos agora tratar sobre como funciona esta questão no ensino básico do Brasil. Conforme já foi citado no primeiro capítulo deste trabalho, o ensino básico no Brasil é formado pelas etapas da educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, portanto queremos aqui destacar que não há, no país, uma variação na estrutura da gestão escolar conforme estas etapas, porém podemos dizer que esta gestão pode sofrer adaptações de acordo com a região do país que a escola esteja inserida.

Diante das questões supracitadas podemos enfatizar que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação -LDB, traz em alguns dos seus artigos, como o citado abaixo, princípios relacionados à gestão democrática nas escolas.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas 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. (BRASIL,1996,p.15)

Além de decretar que haja maior participação dos profissionais da educação na organização das atividades escolares, a lei também aborda sobre a participação da comunidade escolar. A LDB ainda determina que os sistemas de ensino devem garantir autonomia para as escolas públicas da educação básica, nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras (BRASIL,1996,p.15). Questões que podemos considerar relevantes para a inserção, de fato, de uma gestão escolar democrática, pois a autonomia é um instrumento fundamental para o desenvolvimento das atividades realizadas pelos gestores escolares.

O Artigo 3º presente na Lei de Bases e Diretrizes da Educação-LDB- se refere aos princípios e fins da educação do país e dita que o ensino deve ser ministrado com base em alguns princípios, sendo que um destes estabelece que haja “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;” (BRASIL,1996 p.9).

Atualmente no país ainda é possível enxergar que a concepção de gestão que predomina em muitas instituições escolares é a *científico-racional*, que tem como principais características: a autoridade máxima do diretor, relações hierarquizadas e a não participação da comunidade escolar no plano pedagógico da escola (LIBÂNEO, 2018,p.102). Porém apesar deste modelo ser o mais comum na realidade das escolas brasileiras, existe um esforço de muitos profissionais da educação que buscam a efetivação total da gestão democrática, assim como é definida pela Lei de Diretrizes e Bases.

#### **4.3.1 Documentos utilizados pela gestão escolar do país**

Como já foi destacado anteriormente, para que seja possível a realização das atividades de gestão, os documentos e planos são necessários pois além de servirem como um guia para os trabalhos dos gestores, contribuem para as questões administrativas das escolas. No Brasil os planos que definem a política de educação são : Plano Nacional de Educação- PNE; Plano Municipal de Educação-PME; e o Plano Estadual de Educação-PEE. Estes são documentos que contém diretrizes, metas, estratégias que correspondem a atender as demandas reais de educação do país e de seus estados e municípios, importante destacar que um responde a implementação do outro (BRASIL,1996,p.11).

Já os documentos que fazem parte diretamente da organização de cada escola são o Regimento Escolar;Projeto Político Pedagógico-PPP;e a Proposta Pedagógica Curricular-PPC;

##### *4.3.1.1 Regimento Escolar*

Este documento é um instrumento que contém a base legal da escola, formado por normas e procedimentos que devem ser seguidos pela comunidade escolar, o Regimento aborda sobre questões administrativas-pedagógicas. O presente documento deve ser elaborado sob a liderança do diretor, sendo que o mesmo deve se atentar à sua organização para que não apresente problemas que venham a atrapalhar o desenvolvimento da instituição.(MARTINS,2007,p.15)

##### *4.3.1.2 Projeto Político Pedagógico*

É o documento norteador que serve como um guia para o trabalho dos profissionais que atuam em determinada escola. Documento bastante discutido e analisado entres os intelectuais

que abordam sobre a gestão escolar, é considerado como instrumento essencial para o funcionamento dos espaços escolares, é um material também com características democráticas já que a participação de toda a comunidade escolar é importante para a sua construção, sejam estes pais, professores, gestores e/ou comunidade local. No Projeto Político Pedagógico deve possuir todas as metas e planejamentos para que sejam alcançados os objetivos da escola, referentes a atividades administrativas, pedagógicas e didáticas.(SILVA;CAZUMBÁ,2015). É importante salientar também que o PPP deve ser organizado de acordo com a realidade cultural de cada escola, ou seja, cada instituição escolar deve ter seu PPP específico.

#### *4.3.1.3 Proposta Pedagógica Curricular*

Do Projeto Político Pedagógico é retirado a Proposta Pedagógica Curricular ou Projeto Pedagógico Curricular-PPC, que refere-se aos planos de cursos que deverão ser seguidos principalmente pelos professores. A presente proposta aborda o currículo, ou seja, os conteúdos que serão trabalhados nos componentes curriculares da escola, como por exemplo, história, matemática e geografia, além de planejar como estes conteúdos serão executados no espaço escolar. É no PPC que ocorre a concretização do ensino através da escolha de saberes considerados essenciais à formação dos estudantes e também a forma que estas práticas deverão ocorrer. Sobre o PPC Libâneo afirma que

O projeto, portanto, orienta a prática de produzir uma realidade: conhece-se a realidade presente, reflete-se sobre ela e traçam-se as coordenadas para a construção de uma nova realidade, propondo-se as formas mais adequadas de atender necessidades sociais e individuais dos alunos. (LIBÂNEO,2018,p.127)

O PPC é um documento de extrema importância para as atividades escolares no Brasil, além de constituir o planejamento das práticas educativas da escola, ele deve se adequar a cultura deste espaço sempre que necessário, ou seja, este documento assim como o PPP, deve estar apto a acompanhar as mudanças ocorridas no ambiente escolar, deve sofrer alterações no decorrer do ano, que integrem as necessidades da escola e não permanecer o mesmo desde o momento de sua elaboração.

### 4.3.2 Estrutura da gestão escolar do país

Iremos neste momento dar continuidade acerca da estrutura e organização da gestão escolar do Brasil, abordando agora sobre a estrutura dessa gestão. É possível afirmar que na Lei de Diretrizes e Bases do País não está descrita uma orientação de como deve ocorrer a composição do quadro gestor, portanto pode ser que haja variações deste quadro, dependendo da região que a escola esteja inserida. No entanto, de modo geral, no país o que predomina é a seguinte estruturação: Diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico. Segundo Libâneo (2015,p.239), numa gestão mais participativa todos que fazem parte da comunidade escolar devem colaborar com a gestão das escolas porém a maior responsabilidade está com a direção e a coordenação pedagógica.

O Diretor, é o responsável pelas questões pedagógicas e administrativas das escolas e uma de suas funções mais relevantes está no processo de tomada de decisões. Considerado como principal responsável pela escola, geralmente o diretor atua mais nas práticas administrativas do que pedagógicas, o mesmo “coordena, organiza, e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas.”(LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003). Além disso, o diretor deve realizar suas atividades de acordo com as leis e regulamentos determinados por órgãos superiores. O papel do diretor é colocar em prática todos os procedimentos de organização como os planejamentos e a organização, envolvendo características como liderança, comunicação e coordenação. Segundo Libâneo, 2018, são algumas das atribuições do diretor escolar:

1) Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil. 2) Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização. 3) Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural. 4) Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução. 5) Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento [...]. (LIBÂNEO, 2018, p.179)

Podemos analisar que muitas são as atribuições do diretor escolar, que muitas vezes se vêm com muitas demandas no seu ambiente de trabalho, o que pode acabar sobrecarregando este profissional e conseqüentemente afetar o desenvolvimento de suas atribuições. Por isso é

necessário que haja uma boa equipe na gestão para que seja possível auxiliar o diretor em suas funções da melhor maneira possível, e o vice-diretor é um dos colaboradores destas ações, ele realiza as mesmas funções do diretor, e no caso da ausência do mesmo, o vice atua como substituto.

Para finalizar a abordagem do Diretor escolar no Brasil, é importante destacar que no país infelizmente predomina a nomeação dos diretores por governadores ou prefeitos e geralmente isso ocorre para atender a interesses políticos, porém há outras formas de escolha como o concurso público e a eleição pelo voto. Observando as principais atividades que um diretor deve exercer num ambiente escolar, no Brasil, podemos afirmar o quanto é importante o seu trabalho para o desenvolvimento das práticas escolares, no entanto, acreditamos que esta ação não condiz com a gestão democrática que a LDB estabelece, e pode acabar prejudicando a busca por uma educação de qualidade

Iniciando a apresentação sobre o Coordenador Pedagógico, podemos começar abordando que este é formado por profissionais que atuam principalmente nas questões pedagógicas das escolas, suas funções estão voltadas a coordenar, acompanhar, apoiar e avaliar as atividades pedagógicas curriculares. A principal contribuição dos coordenadores refere-se a dar suporte às atividades pedagógicas que são realizadas pelos professores com suas turmas, o coordenador deve sempre prestar assistência caso estes profissionais necessitem, geralmente os coordenadores dão apoio a todas as disciplinas ministradas pelos docentes. Além disso, estes profissionais devem estabelecer um relacionamento com os pais e a comunidade que vive ao redor da escola, principalmente com questões relacionadas às atividades pedagógicas que ocorrem nos espaços escolares, como por exemplo, o desenvolvimento das atividades escolares dos alunos na escola. Algumas das atribuições do coordenador pedagógico está em

1) Responder por todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e pelo acompanhamento das atividades de sala de aula, visando a níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa do processo de ensino e aprendizagem. 2) Supervisionar a elaboração de diagnósticos e projetos para a elaboração do projeto pedagógico-curricular da escola e outros planos e projetos. 3) Propor para discussão, junto ao corpo docente, o projeto pedagógico-curricular da unidade escolar. 4) Orientar a organização curricular e o desenvolvimento do currículo, incluindo a assistência direta aos professores na elaboração dos planos de ensino, escolha de livros didáticos, práticas de avaliação da aprendizagem. 5) Prestar assistência pedagógico-didática direta aos professores, acompanhar e supervisionar suas atividades tais como: desenvolvimento dos plano de ensino, adequação de conteúdos, desenvolvimento de competências metodológicas, práticas avaliativas, gestão da classe, orientação da aprendizagem, diagnósticos de dificuldades etc. (LIBÂNEO, 2018, p.180-181)

Diante as funções que possui o coordenador de uma escola, podemos perceber que suas atividades são voltadas principalmente para as questões pedagógicas e visam garantir a qualidade do ensino auxiliando o trabalho dos docentes, e esse processo é fundamental quanto a busca de alcançar o principal objetivo das escolas: a aprendizagem do aluno. Ter apoio dos coordenadores é fundamental para o trabalho dos professores que estão sempre em contato direto com o desenvolvimento dos alunos durante o processo de formação.

Para contribuir com as ações desenvolvidas pelos gestores há também, em algumas escolas públicas: o Secretário escolar ,que cuida da documentação, da correspondência da escola, dos registros de reuniões, auxiliando nas atividades de secretaria; O conselho de classe que é o momento que ocorre uma reunião com os gestores da escola, inclusive os docentes, onde ocorre um momento para dialogar sobre os discentes, o rendimento de cada aluno, aprovação e reprovação, comportamento destes na instituição escolar e dificuldades e habilidades destes para que seja possível promover atividades preventivas que consiga contribuir ainda mais na formação dos discentes; e o conselho escolar que é um instrumento importante para uma gestão democrática, portanto consideramos falar um pouco mais sobre ele.

O conselho escolar, é formado por pais, alunos, docentes, especialistas em educação e funcionários e tem “atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar”(LIBÂNEO; OLIVEIRA;TOSCHI,2003,p.464) . O conselho escolar contribui para a elaboração do Projeto Político Pedagógico e do Regimento da Escola, além disso, acompanha as atividades que são desenvolvidas no espaço escolar podendo contribuir ao funcionamento das mesmas(GOMES;LENARDÃO,2013,n.p). Podemos afirmar que o presente conselho é fundamental na construção de uma educação mais democrática pois possibilita a participação de todos no desenvolvimento da escola.

Finalizando aqui sobre a organização e estrutura dos países ,podemos perceber a importância que há uma gestão de qualidade numa escola, curioso compreender que para que se ocorra de fato um processo de ensino e aprendizado eficiente várias ações são necessárias, deve acontecer todo um trabalho de planejamentos e organizações para que a escola funcione da melhor maneira possível. Além disso, o trabalho dos gestores pode influenciar fortemente a aprendizagem dos alunos na sala de aula, pois nele detém a função de manter em ordem tudo que acontece no espaço escolar. Por isso a relevância de haver uma gestão democrática no qual os alunos também possam participar da organização do seu ambiente escolar e dessa forma colaborar com uma educação de qualidade.

## **5 ANÁLISE COMPARATIVA DA GESTÃO ESCOLAR DOS PAÍSES**

Diante das abordagens dos capítulos anteriores sobre como funciona a gestão escolar no Brasil, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe, neste capítulo iremos realizar sucintamente uma análise comparativa dos principais elementos que consideramos democráticos referentes à organização e estrutura da gestão escolar de cada país, no qual buscaremos elencar as semelhanças e diferenças destes instrumentos tão relevantes ao desenvolvimento das práticas educativas. Além disso procuraremos provocar a reflexão sobre a importância dos gestores escolares estimularem de fato o uso dos instrumentos democráticos no gerenciamento de suas atividades.

### **5.1 PRINCIPAIS SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS DA GESTÃO ESCOLAR DOS PAÍSES: ANÁLISE DOS ELEMENTOS DEMOCRÁTICOS**

Aqui pretendemos fazer uma abordagem comparativa entre os elementos que consideramos mais democráticos na conjuntura da organização da gestão escolar de cada país. Serão destacados as principais semelhanças e diferenças destes instrumentos, buscando analisar as relações que estes possuem. Para este efeito separamos a análise de acordo com a estrutura destas gestões e os documentos utilizados pela gestão escolar de cada país.

### **5.2 ESTRUTURA DA GESTÃO ESCOLAR: ASSEMBLEIA DA ESCOLA E CONSELHO ESCOLAR**

Para abordar a relação que há entre os países, acerca da estrutura da gestão escolar, elencamos os principais elementos dessa estrutura que identificamos como democráticos. Além disso, destacamos o papel do diretor escolar nestes diferentes contextos e as principais semelhanças encontradas referente às suas funções. Para isso, selecionamos os instrumentos fundamentais para as práticas de uma gestão democrática nas escolas desses países. “Assembleia da Escola”, termo usado em São Tomé e Príncipe e “Conselho Escolar”, termo utilizado tanto em Cabo Verde quanto no Brasil.

Em São Tomé e Príncipe, a assembleia da escola é o órgão que possibilita a participação da comunidade no desenvolvimento de atividades realizadas pela instituição escolar, no qual deve ser composto por docentes e não docentes, pais, alunos, pessoas que atuam na área da educação, além de ser permitido a presença de sujeitos que atuam em movimentos culturais,

artísticos, científicos, ambientais e econômicos, conforme citamos no capítulo anterior. Essa Assembleia muito tem similaridade com o Conselho Escolar desenvolvido em Cabo Verde, que é considerado o instrumento de maior participação da comunidade nas atividades da escola. É constituído por representantes dos docentes e não docentes, alunos, pais, encarregados da educação e comunidade local, e, entre as suas funções, está o acompanhamento e análise do Projeto Educativo da escola. Já no Brasil o Conselho Escolar também é formado por pais, alunos, especialistas em educação e funcionários, o mesmo pode colaborar com a construção de documentos como o, Projeto Político Pedagógico-PPP, além de acompanhar as atividades realizadas pela instituição escolar.

Podemos perceber o quanto estes instrumentos são relevantes ao funcionamento das escolas, pois possibilita a participação da comunidade educativa nas tomadas de decisões que ocorrem nestes espaços, e já que estes formam sujeitos, é fundamental que os mesmos participem do processo de desenvolvimento de suas escolas pois podem provocar uma melhor qualidade dos serviços prestados tanto aos educandos, quanto às famílias e a toda comunidade.

[...]o sucesso na gestão de uma escola não deve estar atrelado somente ao domínio das teorias da administração. É necessário considerar a complexidade das relações que se estabelecem neste espaço, em que as ações e tomadas de decisões se pautem na participação efetiva, ativa e com autonomia dos sujeitos. (SANTOS,2022,p.114)

Acreditamos que enquanto toda a comunidade escolar participar destes espaços de decisões coletiva, melhores serão os resultados obtidos em relação ao desenvolvimento dos alunos pois estes espaços promovem a oportunidade de que não só os discentes mas também pais e funcionários sejam escutados.

### 5.3 DIRETOR

Nos três países foi possível identificar a importância da figura do diretor na gestão escolar, o mesmo possui papel de destaque nas atividades realizadas para organizar o funcionamento das escolas. Tanto em Cabo Verde quanto em São Tomé e Príncipe e Brasil, o diretor atua de forma direta tanto na área pedagógica como administrativa, e é responsável por grande parte das demandas que ocorrem nos espaços escolares. Pelo o que pudemos analisar, algumas de suas funções, que estão presentes nos três países, são: monitorar as instalações, equipamentos, espaços e materiais utilizados pela escola; organizar a execução de tudo que foi planejado no papel; exercer liderança e coordenação; saber tomar decisões; e ficar sempre

atento a todo o trabalho realizado na escola que envolve desde o financeiro e administrativo ao pedagógico. Pudemos verificar ainda, que o diretor desempenha um papel essencial ao funcionamento da escola. Contudo, diante das expressivas semelhanças no papel dos diretores nos diferentes contextos apresentados, como estamos falando de gestão democrática nesta pesquisa, é importante destacar o processo de escolha deste profissional para atuar nas escolas de cada país. Nesse sentido, cabe um questionamento. Será que os processos de escolha possuem características democráticas?

Em São Tomé e Príncipe a escolha do diretor é realizada mediante indicação de algum membro do governo que faz parte do Ministério da Educação do país. Já em Cabo Verde o diretor deve passar por um processo de concurso interno no qual deve ter alguns requisitos como ter pelo menos, cinco anos de atuação e experiência no exercício das funções administrativas e gestão escolar, possuir licenciatura em alguma área de ensino ou áreas da educação e para que seja selecionado, o mesmo deve ser aprovado por uma pessoa do governo que possui responsabilidade na área da educação. Já no Brasil o que prevalece é a nomeação dos diretores pelos governadores ou prefeitos, situação que geralmente ocorre para atender a interesses políticos, mas no país há outras maneiras de proceder para a seleção deste profissional, como o concurso público e a eleição por voto.

Finalizando essa abordagem, cabe ressaltar que o diretor escolar possui papel fundamental no funcionamento das escolas, portanto é relevante que o processo de escolha deste profissional possua elementos mais democráticos como por exemplo, possuir critérios de formação e que sua escolha passe pela aprovação da comunidade escolar, desta forma a comunidade estaria participando efetivamente das tomadas de decisões que ocorrem na escola, seguindo ao que é abordado nos documentos oficiais dos países, sobre uma gestão mais democrática e participativa.

#### 5.4 DOCUMENTAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: PROJETO EDUCATIVO E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Conforme já citado em capítulo anterior, os documentos que a gestão das escolas devem utilizar no gerenciamento de suas atividades são de extrema relevância para o funcionamento das atividades escolares. No entanto, diante das principais documentações utilizadas pela organização da gestão escolar de cada país destacamos o Projeto Educativo termo utilizado pelos países africanos São Tomé e Príncipe e Cabo Verde e o Projeto Político Pedagógico -PPP, utilizado pelo Brasil.

Foi possível perceber que o Projeto Educativo que ocorre em São Tomé e Príncipe é um documento importante no qual possui as orientações educativas que a escola deve seguir, apesar de ser construído pela gestão técnica, administrativa e conselho pedagógico o mesmo deve passar pela análise da assembleia da escola antes de ser aprovado. Consideramos esta característica como democrática pelo fato de haver a necessidade da participação efetiva de todos na construção e análise deste documento. O Projeto Educativo de São Tomé e Príncipe se assemelha ao Projeto Educativo de Cabo Verde pois este contém princípios, valores e metas que orientam o funcionamento das escolas e apesar de ser construído pelos órgãos do agrupamento escolar, também passa pelo conselho escolar para que seja feita sua análise e aprovação. Já no Brasil o termo utilizado é Projeto Político Pedagógico, mais conhecido como PPP. A construção deste documento necessita da participação de toda a comunidade escolar, pois ele serve como um guia para o desenvolvimento do trabalho nos espaços escolares, o mesmo contém metas e planejamentos e é importante que possa ser construído de acordo com a realidade de cada escola.

Concluindo o comparativo entre a organização da gestão escolar dos países São Tomé e Príncipe e Cabo Verde e Brasil, no qual destacamos mais semelhanças do que diferenças, foi possível verificar que os elementos democráticos encontrados na organização da estrutura da gestão escolar dos países possuem similaridades, e acreditamos que isso ocorre devido ao processo de colonização ao qual os três países foram submetidos, a partir da relação de dependência e exploração do país europeu, Portugal, por muito tempo. Analisando todo o contexto pudemos verificar que em relação aos documentos Assembleia da escola e Conselho Escolar são os instrumentos que mais se aproximam da ideia de uma gestão que se pretende democrática já que permite a participação de todos em algumas atividades da escola, sobretudo, na tomadas de decisões.

Sobre o diretor, foi importante perceber que também há uma certa similaridade em relação a escolha deste profissional, apesar de considerarmos alguns destes processos principalmente no Brasil, como algo antidemocrático pois, colocar um profissional tão importante para o desenvolvimento da escola, por motivação política, sem considerar outros critérios que comprovem capacidade para atuar na direção, pode ser prejudicial às práticas administrativas e pedagógicas da escola, podendo inclusive interferir no processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Já sobre os documentos, Projeto educativo e Projeto Político Pedagógico, acreditamos que estes sejam fundamentais, pois, além de servir como um guia para o trabalho dos profissionais que atuam na escola, eles possibilitam a participação de toda a comunidade interna e externa à escola, em sua elaboração.

No entanto apesar dessas características democráticas encontradas em documentos e pesquisas sobre a gestão escolar de São Tomé e Príncipe, Cabo Verde e Brasil, se faz necessário ainda, salientar a importância destes funcionarem efetivamente na prática, pois apenas defender, na teoria, práticas educativas democráticas, não garantem que de fato ocorra a participação efetiva da comunidade escolar. Também é fundamental que toda a comunidade escolar saiba da existência dos órgãos como Assembleia da Escola e Conselho Escolar, para que seja possível estimular o interesse da comunidade em participar destes. Diante destas informações é importante refletir se estas ações democráticas acontecem ativamente no cotidiano das escolas e se há dificuldades na implementação de uma gestão escolar mais participativa. Assinalamos que a presente pesquisa pode influenciar futuras investigações no qual podem confirmar estas impressões.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do tema que foi abordado neste trabalho, conseguimos apresentar a importância da educação escolar pública ao progresso das sociedades, refletimos sobre a relevância que há numa gestão escolar democrática e como a mesma pode impactar o processo de ensino e aprendizagem dos discentes, abordamos um pouco sobre o sistema educacional dos países propostos e também como é organizada a estrutura da gestão de suas escolas. Além disso, analisamos as principais características democráticas encontradas na estrutura da gestão escolar de cada país e como elas se relacionam.

O presente trabalho buscou propor a reflexão acerca da importância que há numa gestão escolar democrática nos espaços escolares públicos, apresentamos o quanto a gestão escolar é imprescindível para que haja um ensino de qualidade e fizemos isso através do contexto de países que apesar de serem diferentes tem muitas coisas em comum pois já sofreram pelo processo de colonização, causado por Portugal, no qual o mesmo deixou marcas nestes países que influenciam até hoje a cultura dos mesmos e os seus sistemas educativos.

Pra que fosse possível a realização deste trabalho, foram necessárias muitas pesquisas e houve algumas dificuldades em encontrar documentos oficiais, que abordasse sobre a organização da gestão escolar no Brasil, para achar estas informações utilizamos como base textos de autores que abordam sobre este tema. Já acerca da documentação dos países africanos Cabo Verde e São Tomé e Príncipe a situação ocorreu diferente, encontramos mais informações em seus documentos oficiais do que em livros e artigos.

Esta pesquisa não pretende se esgotar por aqui, enxergamos como fundamental que ele sirva como inspiração para que haja futuras pesquisas sobre este tema pois consideramos como necessária a análise mais profunda sobre a relação do que está nas leis e o que acontece na prática e por isso deixamos uma pergunta para reflexão acerca de uma gestão escolar democrática: Será mesmo que tudo que está organizado nas Leis educacionais de cada país, ocorre de fato na realidade? Diante desta questão finalizamos aqui a presente pesquisa, com a esperança de que este tema consiga contribuir com práticas pedagógicas mais democráticas colaborando para uma educação pública de qualidade.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996 \_ 5º Ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2021.

CABO VERDE, **Diploma. Decreto Lei nº8/2019 e 9º/2019**. Imprensa nacional de Cabo Verde, SA, 2019.

CABO VERDE. **Lei de Bases do Sistema Educativo**. Proposta de Lei n.º 35/X/8.ª/2018. 13 de agosto.

CABO VERDE. **Modelo de Organização, Gestão Pedagógica e Administrativa das Escolas**. Ministério da Educação, 2017.

CABO VERDE. **Sistema Educativo**. Ministério da Educação, 2023

FERNANDES, Edmilton dos Santos Moniz. "**No mesmo lado da canoa**" - **A gestão e as (pre)ocupações da direção das escolas secundárias: contributos para a educação escolar em São Tomé e Príncipe (STP)**. 2º ciclo de estudos ciências da educação ,2018. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

GABBI Gabriela Fontana; LEMES João Lore di ; CAMARGO Rosa Maria Bortolotti de; BRENNER Carmen Eloísa Berlote, **OS PRINCIPAIS AUTORES DA CORRENTE CRÍTICO-REPRODUTIVISTA**. Rev. Inter. Educ. Sup. Campinas, SP v.3 n.1 p.224-239 jan./abr, 2017.

GOMES Maria Amélia; LENARDÃO, Edmilson. **O Conselho Escolar como Instrumento de Democratização na Escola Pública: Desafios e Possibilidades**. OS DESAFIOS DA ESCOLA PÚBLICA PARANAENSE NA PERSPECTIVA DO PROFESSOR PDE; 2013, Governo do Estado do Paraná.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. ed Heccus, 2018.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARTINS, José do Prado. **Gestão educacional – uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 3ºed. WAK editora, 2007.

MONTEIRO, Emanuel (org). **Narrativas do Cotidiano da Gestão Escolar a partir de Angola, Brasil, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe**. ed EDUFBA, 2022.

**Universal Declaration of Human Rights** -Portuguese, 1948. Disponível em: <https://www.ohchr.org/en/human-rights/universal-declaration/translations/portuguese?LangID=por> Acesso em junho de 2023

PARANÁ, Secretaria de Educação. **Organização do Trabalho Pedagógico** - Documentos Referenciais da Escola - PPC. Acesso em 19 de maio de 2023.

PARANÁ.**Introdução à Gestão Pública.**Unidade 1-Gestão Pública: Princípios e Fundamentos;Secretaria de educação,2018

PARANÁ.**Introdução à Gestão Pública.**Unidade 2-Gestão Pública: Princípios e Fundamentos;Secretaria de educação,2018

PARANÁ.**Introdução à Gestão Pública.**Unidade 3-Gestão Pública: Princípios e Fundamentos;Secretaria de educação,2018

PARANÁ.**Introdução à Gestão Pública.**Unidade 4-Gestão Pública: Princípios e Fundamentos;Secretaria de educação,2018

PARO,Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**, ed. CORTEZ, 2012. São Paulo.

SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE. **Lei de Bases do Sistema Educativo.**Proposta de Lei n.º 35/X/8.ª/2018

SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE. Ministério de Educação e Cultura. **Despacho N º38 / GMEC/ 2010.**

SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE.**Regime de Organização e Gestão dos Estabelecimentos do Ensino Secundário** . 2002

SILVA, Eliene Pereira da. **A importância do gestor educacional na instituição escolar.** Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009.

SILVA, Raimundo Maria da; CAZUMBÁ, Rodrigo da Silva Santos.**Gestão democrática e projeto político pedagógico: estudo de caso em uma escola municipal de são gonçalo dos campos** – ba,2015.Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB.