

## GESTÃO ESCOLAR E PROCESSO DE ESCOLARIZAÇÃO DA EJA: IMPASSE E PERSPECTIVA

SCHOOL MANAGEMENT AND EDUCATION PROCESS OF ADULT AND YOUTH EDUCATION: IMPASSE AND PERSPECTIVE

Robson de Cássio Santos Dourado<sup>1</sup>

Romênia Carvalho Barbosa<sup>2</sup>

Antônio Amorim<sup>3</sup>

### Resumo

Este artigo resulta do estudo sobre a oferta de escolarização para as pessoas jovens e adultas. Tem como foco o desempenho da gestão escolar neste processo. A investigação teve como objetivo central verificar o processo de gestão educacional da Educação de Jovens e Adultos, identificando os possíveis avanços e retrocessos desta modalidade de ensino, no Centro Educacional de Tanhaçu, Bahia. É uma pesquisa de abordagem qualitativa, que teve como procedimento técnico utilizado a pesquisa de campo, sendo complementado pela entrevista semiestruturada para a coleta de dados e informações. Os resultados destacam que a gestão da Educação de Jovens e Adultos necessita de maior atenção no que tange as questões básicas da educação, exige a efetivação da gestão democrática e participativa, para garantir a melhoria da qualidade do ensino da Educação de Jovens e Adultos.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Educação de Jovens e Adultos. Escolarização.

### Abstract

This article results from the study on the provision of schooling for young people and adults. Focuses on the performance of school management in the process. The research aimed to verify the central educational management process of adult and youth education, identifying the possible advances and setbacks of this mode of teaching in the educational center of Tanhaçu, Bahia. It is a qualitative research, technical procedure used field research, being supplemented by the semiestrutura interview for the collection of data and information. The results highlight that youth and adult education management requires more attention regarding the basic issues of education, requires

---

<sup>1</sup> Mestrando em Educação de Jovens e Adultos pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Especialista em Práticas Docentes Interdisciplinares pela UNEB, Graduado em Ciências Biológicas pela UNEB. Professor da Rede Estadual da Bahia e da Rede Municipal de Tanhaçu-BA. Contato: robsoncsdourado@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestrando em Educação de Jovens e Adultos pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Especialista em Psicopedagogia e Graduada em Pedagogia. Coordenadora Pedagógica do município de Riachão das Neves, BA. Contato: romeniabarbosa@gmail.com.

<sup>3</sup> Graduado em Pedagogia. Mestre em Educação. Doutor em Psicologia. Pós-Doutorado em Difusão do Conhecimento pelo Doutorado Interinstitucional e Multidisciplinar da Universidade Federal da Bahia. Professor Titular Pleno da Universidade do Estado da Bahia, Campus I. Contato: antonioamorim52@gmail.com.

the completion of the democratic management and participatory, to ensure the improvement of the teaching quality of adult and youth education.

**Keywords:** School management. Youth and Adult Education. Schooling.

## 1 Introdução

A Educação de Jovens e Adultos (EJA) é um dos principais meios condicionantes de reflexão para entender o processo de transformação da educação e sua influência na contemporaneidade. Essa modalidade de ensino pode ser considerada como sendo o canal que abre possibilidade para compreender a implementação de políticas educacionais, seus processos, dificuldades e condições possíveis de materialização da aprendizagem institucionalizada.

De fato, vivemos numa situação em que os problemas político-econômicos estão interligados à impetuosa evolução científica e tecnológica, refletindo na forma de ser e de viver em sociedade, afetando o papel da escola no processo de formar cidadãos. Assim, ao pensar sobre a EJA, nesse contexto, deparamos com a dificuldade de interligar esta modalidade com os diversos fatores da sociedade, principalmente, aos que dizem respeito à formação humana. A oferta dessa modalidade de ensino continua desassistida e insuficientemente financiada. A prática pedagógica e a organização do sistema escolar brasileiro, em relação à EJA, ainda são instituídas por uma visão assistencialista e compensatória, marcada pela descontinuidade das políticas públicas e pelo descaso com as especificidades das ações educativas neste campo de ensino.

Em outras palavras, a educação de jovens e adultos, nos seus diversos espaços formais de ensino, ainda se desenvolve na perspectiva da “reparação da escolaridade perdida”, evidenciando lacunas em muitas escolas brasileiras no tocante às questões administrativas, pedagógicas e financeiras. Relativo aos três pilares citados anteriormente, a figura do gestor escolar é vislumbrada como capaz de intermediar os diversos desafios e construir possibilidades para uma educação de qualidade, dentro do contexto escolar.

Diante desse contexto, Begot e Nascimento (2002) implementam que o gestor escolar precisa estar antenado as suas nuances profissionais, de forma a entender que a comunidade escolar e extraescolar esperam muito de sua atuação. Complementar a essa

informação, Bittar e Oliveira (2004) despontam que um gestor escolar contemporâneo deve preocupar-se com aspectos que extrapolam o administrativo e o pedagógico, ou seja, o social. Assim, é importante estar comprometido com sua atuação enquanto possibilidade de articulação e modificação de realidades humanas.

Ao relatar esse aspecto social, percebe-se a importância de uma gestão escolar pautada na escuta e aberta as discussões de seus pares. Ao adentrar essa discussão, é relevante destacar a importância da gestão democrática na organização escolar. Sendo assim, a gestão escolar só irá estabelecer seu papel pautada na política da dialogicidade, exercendo e fazendo exercer a confiança na multiplicidade dos sujeitos que sustentam o cenário escolar.

Assim, Begot e Nascimento (2002) endossam as reflexões expondo que a gestão que se diz democrática deve estimular os membros da equipe: alunos, professores, funcionários de apoio, dentre outros, não perdendo de vista as metas e perspectivas de seu plano de trabalho. Para além, é aconselhável que os gestores escolares propiciem um ambiente pedagógico pautado na amizade, e descentralize o poder, de forma a tornar participativo o gerenciamento da escola em todos os aspectos.

Agregando contribuições, Luck (2000) desponta que o termo gestão escolar carrega um significado muito maior que apenas a administração escolar; deve, em si, promover possibilidades educacionais que irão desembocar na melhoria da oferta e qualidade do ensino. Também, a autora evidencia que a perspectiva gestora deve constituir-se como um meio, e não um fim para as possibilidades de aprendizagem dos alunos. Ainda, é importante expor a importância do ambiente escolar, que é constituído pela gestão, e as possibilidades de desenvolvimentos de competências e atitudes.

Nessa linha de pensamento, Freitas (2009) acrescenta que a gestão escolar direciona-se a partir da dinâmica cultural em que a escola está mergulhada e das próprias políticas públicas educacionais, o que acaba por dar corpo ao projeto de escola que se deseja ter, possibilitando aos sujeitos que compõem a equipe escolar a autonomia, o respeito e a maior aceitação e cumprimento do regimento ou normas. No entanto, Luck (2008) suscita a discussão de que a ação do gestor será engessada se sua concepção dos processos educativos for limitada, daí a importância da liderança e do aspecto democrático do gestor.

Nesse sentido, é importante destacar a função da gestão escolar na educação básica e, especificamente, na modalidade da Educação de Jovens e Adultos; que é um campo muitas vezes estereotipado, e acaba por não receber o mesmo tratamento que o diurno. A EJA comumente é enxergada pela maioria dos gestores escolares como uma escola que está à parte, o que acaba por suprimir as especificidades desses sujeitos que são portadores e produtores de saberes. Reforçando essa ideia, Amorim (2012) salienta que a educação de qualidade, o próprio acesso e permanência, extrapola o prescrito nas políticas públicas e acaba por envolver os gestores, professores, técnicos e toda a equipe escolar.

Assim, para compreender melhor as condições de oferta desta modalidade de ensino, o estudo se desenvolve pela seguinte questão: como tem sido o processo de gestão escolar da EJA, no Centro Educacional de Tanhaçu-Bahia, em relação ao processo de escolarização? Nesse intuito, o estudo se desenvolveu a partir dos seguintes objetivos norteadores: fazer uma análise crítica do processo de gestão educacional da EJA no Centro Educacional de Tanhaçu; e identificar reflexivamente os avanços alcançados por esta modalidade de ensino e as dificuldades enfrentadas neste processo.

O artigo está organizado por esta introdução na qual destacamos o problema e os objetivos da pesquisa. Em seguida, vem o tópico do caminho metodológico e os sujeitos que deram corpo a este estudo. A reflexão acerca da concepção de gestão escolar, destacando as peculiaridades inerentes ao processo de gerir, além de fazer uma diferenciação entre a gestão como pressuposto administrativo e a escolar. Dando prosseguimento, o tópico quatro contribui com discussões relativas às perspectivas, impasses e especificidades da gestão em EJA. Posteriormente, o tópico cinco apresenta os resultados e discussões relativos à visão dos alunos e professores, coordenador, gestora e vice-gestora, sobre a gestão do oferecimento da Educação de Jovens e Adultos no Centro Educação de Tanhaçu. Por fim, o tópico seis traz as considerações finais e encaminhamentos que obtivemos do processo de investigação relativo à Gestão na escolarização da EJA no CET.

## 2 Caminhos da pesquisa

O aporte metodológico utilizado para desenvolvimento desse estudo se baseou numa abordagem qualitativa, porque entendemos que esta estabelece uma interdependência entre o sujeito e o objeto pesquisado, direcionando para um processo reflexivo acerca do cenário social. Neste sentido, Minayo (2006) infere que a pesquisa qualitativa versa sobre o trabalho com o universo de aspirações, significados, crenças, atitudes, procurando o espaço mais profundo dos fenômenos a serem estudados. Além disso, segundo as orientações disseminadas por Goldenberg (1999), os pesquisadores que adotam em seus estudos a abordagem qualitativa se opõem a utilização de um único modelo de pesquisa, além de indicarem que para cada tipo de estudo existe uma especificidade. Nessa linha de pensamento, expõe que os pesquisadores envolvidos no desenvolvimento da investigação que contêm essa abordagem se opõem ao modelo positivista, que se preocupa com o não julgamento e visões acerca do pesquisado.

Em conformidade, Gatti (2012) aponta que a pesquisa de abordagem qualitativa, possibilita desbravar caminhos para superar os modelos positivistas de pesquisa, dando condições para compreender densamente os fenômenos educativos vigentes.

Quanto aos objetivos desta pesquisa, destaca-se que foi pela via exploratória. Para Gil (1999), a pesquisa exploratória tem a finalidade de descrever, esclarecer e modificar conceitos e ideias a respeito de determinado tema.

No que se refere aos procedimentos técnicos, essa investigação caracteriza-se como sendo uma pesquisa de campo. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa procura o aprofundamento de uma realidade específica. Assim, é realizada por meio da observação direta do grupo estudado e entrevistas, para assim produzir informações e fazer interpretações acerca da realidade estudada.

O instrumento utilizado para coleta de informações e evidências foi a entrevista semiestruturada. Ele contém cinco questões referentes à gestão educacional na Educação de Jovens e Adultos no Centro Educacional de Tanhaçu. Neste sentido, Triviños (1987) expõe que esse tipo de dispositivo tem como característica questionamentos que são apoiados em hipóteses que serviram de base para o problema do estudo. Desta forma, as entrevistas semiestruturadas proporcionam a explicação e compreensão de um fenômeno social, promovendo, assim, a presença consciente do pesquisador no processo

de coleta de dados.

Em conformidade com as discussões anteriores, Lüdke e André (1986) acrescentam que as entrevistas servem tanto de instrumento como também objeto para análise de dados que não foram verbalizados, possibilitando que o pesquisador possa analisar as visões do sujeito da pesquisa.

A pesquisa contou com a participação efetiva de dezenove sujeitos, sendo: uma diretora, uma vice-diretora, um coordenador pedagógico, seis professores e dez alunos do Centro Educacional de Tanhaçu, tendo como intenção coletar informações e evidências referentes ao desenvolvimento da gestão escolar da EJA e o processo de escolarização na instituição.

Os colaboradores foram informados sobre o objetivo do estudo e, posteriormente, convidados a assinar o termo de consentimento livre e esclarecido. As informações obtidas foram transcritas em sua integralidade, preservando o anonimato dos sujeitos colaboradores.

O tratamento das informações foi feito a partir de uma análise qualitativa, e, nesse sentido, esse processo é relativamente recente e vem caracterizando-se por ser um mecanismo indutivo, tendo como pressuposto o cotidiano dos sujeitos sociais, fazendo-se valer pelas mesmas características da pesquisa qualitativa. Para Fernandes (1991), a análise qualitativa se caracteriza pela busca dos significados e sentidos de informações que são mensuravelmente valiosas. Para Flick (2009), as pesquisas que têm abordagem qualitativa podem recorrer a diversos meios de análises de dados. Assim, segundo os postulados de Denzin e Lincoln (2006), os pesquisadores que optam por uma abordagem qualitativa estão livres para fazer uso da análise do discurso, de conteúdo, arquivos, fonética, tabelas, gráficos, e dados estatísticos de forma geral.

### **3 Gestão escolar e sua implicação com a qualidade da escolarização da EJA**

A definição do termo gestão escolar consiste no mecanismo de orientação e de mobilização dos diversos sujeitos presentes na escola, além da promoção da organização de procedimentos e de recursos, de forma que facilite a efetivação do papel social da escola por meio de seus objetivos educacionais, proporcionando aprendizagens significativas e formação de sujeitos críticos.

O termo gestão escolar tem sua constituição e utilização crescente com a promulgação da Constituição Federal de 1988, especificamente, no artigo 206, que disserta que: “[...] gestão democrática do ensino público, na forma da lei [...]”. Além disso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9394/96, no seu artigo 14 determina o preceito da gestão democrática como sendo um dos seus princípios, pressupondo a gestão democrática como um trabalho grupal, dinâmico e dialógico.

Nessa mesma perspectiva, Luck (2008) evidencia que o conceito de gestão escolar resulta de um novo entendimento que está relacionado com os caminhos das instituições como um todo, além de levar em consideração seus pares, promovendo de tal forma uma maior articulação.

No entendimento de Kunh (1982), a gestão expressa, dessa forma, a superação do conceito forjado dos processos administrativos, na perspectiva da mudança de visão de mundo e dos processos reais que o ambiente escolar vivencia na contemporaneidade. Suscita ainda mais esta mudança de paradigma necessária e urgente na contemporaneidade:

A concepção de paradigma resulta, portanto, da compreensão do modo como nosso pensamento é orientado para perceber o mundo, o que, por isso, determina o que vemos e o que deixamos de ver, em consequência, como reagirmos diante da realidade. Como modo de pensar, o paradigma é abrangente em relação a tudo e a todos que constituem a realidade, nada excluindo sobre ela, determinando o modo de ser e de fazer das pessoas em seu contexto. Com essa perspectiva, analisa-se, portanto, a mudança do enfoque de administração para o de gestão, que vem ocorrendo no contexto das organizações e dos sistemas de ensino, como parte de um esforço fundamental para a mobilização, organização e articulação do desempenho humano e promoção da sinergia coletiva, em seu contexto, voltados para o esforço competente de promoção da melhoria do ensino brasileiro e sua evolução (LUCK, 2014, p. 34-35).

Diante do exposto, a autora redimensiona a gestão na educação como possibilidade de estabelecimento de práticas interativas, participativas de cunho democrático, que sejam caracterizadas por movimentos dinâmicos, uma vez que todos os pares buscam a superação de emblemas que afetam direta e indiretamente a realidade da escola, que enquanto instituição social está sujeita a processos de mudanças para acompanhar as condições externas proporcionadas pela contemporaneidade.

Diante disso, as concepções de gestão apresentadas até aqui podem criar meios de aproximação com as respostas para os problemas e impasses da EJA. Pensar a gestão

escolar hoje, como uma mudança de paradigma, abre possibilidades para a melhoria do processo de escolarização da EJA, implicando na garantia de uma educação igualitária e justa, capaz de reconhecer a importância do trabalho participativo e democrático. Desta forma, quando a gestão escolar de EJA pautar-se nesse princípio participativo e coletivo, criará condições para o reconhecimento da modalidade.

Entendemos que na formação histórica e social da Educação de Jovens e Adultos no Brasil, torna-se necessário refletir sobre o processo de gestão escolar nessa modalidade, conforme suas especificidades, impasses e perspectivas educacionais. Por isso, para Lima, Silva e Santos (2015, p. 80),

[...] a gestão educacional para a escola de jovens e adultos precisa considerar na organização, a historicidade dessa modalidade de ensino e reconhecê-la como sendo educação continuada de pessoas jovens e adultas, que estão em constante processo de formação/escolarização e aprendizagem ao longo da vida.

Nessa perspectiva, a gestão escolar da EJA não pode perder de vista as especificidades do modo de aprender dos jovens e adultos (principalmente, trabalhadores e trabalhadoras), buscando respeitar o seu processo de aquisição do conhecimento em distintos tempos e espaços. Dessa maneira, quando a gestão educacional leva em consideração a diversidade e a complexidade do processo de escolarização dessa modalidade, a escola cria possibilidades para redimensionar e requalificar as dimensões administrativa, pedagógica, financeira e de infraestrutura.

No entanto, observa-se que as escolas que ofertam a EJA se desenrolam por meio de impasses e ocorrências insatisfatórias que ainda revelam um processo educacional carente, o qual não tem atendido às necessidades básicas de aprendizagem dos(as) estudantes jovens e adultos(as). Com isso, percebe-se que no cenário pedagógico da EJA, deparam-se ainda com a falta de conhecimento sistemático e do parâmetro de qualidade nas turmas de EJA para auxiliar o planejamento e a prática pedagógica do professor; carência de integração entre teoria e prática; fragmentação do saber no momento da difusão do conhecimento; descontextualização do conhecimento frente aos anseios do público alvo; transmissão conservadora do conhecimento, fundamentada numa “educação bancária”; práticas avaliativas conservadoras que engessam o processo de



aprendizagem significativa na EJA; necessidade de práticas escolares que respeitem as características de flexibilidade e da diversidade cultural dentro da EJA.

Outro impasse na gestão da EJA refere-se às questões administrativas. É comum nesse processo deparar-se com a falta de planejamento do gestor escolar para desenvolver ações relacionadas à: organização/estruturação dos espaços escolares (biblioteca, salas de aula, refeitório, etc.); formação continuada e práticas pedagógicas de professores; implementação do projeto político pedagógico e seu plano ação correspondente à EJA; articulação com os vários órgãos da administração pública e setores da sociedade para permanência e êxito dos jovens e adultos na escola; criação de espaço democrático e participativo para sugestão, monitoramento e avaliação coletiva das propostas didático-pedagógicas da EJA; dentre outras. Por outro lado, para Amorim (2012), essas dificuldades podem ser superadas a partir do momento em que a escola reconhecer a importância da gestão participativa em seu processo. Conforme este autor, a participação e a construção democrática no ambiente educacional fazem com que o processo de escolarização adquira autonomia e valorize o espaço de aprendizagem, sendo reconhecido enquanto um lugar de democracia e de vivência coletiva.

Considerando os problemas de ordem financeira e de infraestrutura, podem-se incluir aqueles relacionados à falta de equipamentos e de recursos didático-pedagógicos para o desenvolvimento de aulas teóricas e práticas; salas de aula do noturno com iluminação inadequada e sem outras condições mínimas de funcionamento; ausência de investimentos no que se refere aos aspectos de alimentação; e transporte escolar.

Diante desse levantamento, torna-se relevante reconhecer que o processo de escolarização da EJA, por meio de sua gestão participativa e democrática, precisa refletir sobre uma nova maneira de fazer e refazer a escola da EJA. Diante da posição e vivências dos grupos populares, em contexto de exclusão social e educacional, a gestão escolar necessita incluir planos de ações que aproximem a escola da realidade objetiva dos jovens e adultos estudantes dessa modalidade. E isso acaba sendo uma condição urgente e necessária, pois a maioria desse público alvo, diante da posição que ocupa na sociedade e no contexto político/econômico, já sabe lidar com as resistências das políticas públicas local, regional e nacional, capazes de buscar o reconhecimento da sua própria identidade, enquanto pessoas trabalhadoras em diferentes situações da vida.

Suas experiências coletivas os levam a exigir políticas de antidesumanização anti-inferiorização: políticas afirmativas. Desde a colonização experimentaram ser tratados como inexistentes, sub-humanos, subcidadãos, não membros legítimos da comunidade social, econômica, política e cultural. Essa condição de inexistência, subcidadania e sub-humanidade em que foram classificados torna a história da produção das desigualdades sociais, raciais, étnicas, sexuais inseparáveis dessa radicalidade discriminatória (ARROYO, 2012, p. 169).

Dessa forma, entendemos que a gestão escolar deve preocupar-se com a valorização da escola pública e a qualidade dos processos educativos nos quais estão inseridos estudantes jovens e adultos. Assim, a perspectiva da melhoria da prática de gestão educacional será satisfatória, a partir do momento que o espaço escolar buscar reconhecer a superação de sua visão assistencialista e preconceituosa em relação ao (à) estudante da EJA, principalmente do turno noturno.

#### 4 Resultados: as percepções dos sujeitos em relação a gestão da EJA e o processo de escolarização

As informações oriundas do campo de pesquisa evidenciam uma riqueza de informações que estão presentes no desenvolvimento da gestão na Educação de Jovens e Adultos no Centro Educacional de Tanhaçu. Inicialmente, os dezenove colaboradores da pesquisa foram suscitados a expor sua concepção de gestão de EJA. O posicionamento dos sujeitos pesquisados caminha para a construção de ideias em que a concepção de gestão está atrelada com administração da escola; organização; responsabilidade; lida com as mais variáveis de comportamentos humanos; uma gestão diferenciada, pois requer sensibilidade por se tratar de um público diferenciado; atrela-se também a gestão em EJA com a permanência dos alunos em sala de aula e a possibilidade de preparação do sujeito para uma vida social atuante. O Quadro 01, abaixo, remete, na íntegra, a transcrição de alguns depoimentos dos sujeitos colaborados.

**Quadro 01** – Visões dos respondentes em relação à concepção de gestão em EJA

Visões dos respondentes	Categorias	Frequência
❖ Controlar o horário de entrada e saída dos alunos, e zelar da escola. (A1)		
❖ Mandar nos funcionários e dá		

<p>suspensão. (A2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tomar conta da escola e dos alunos. (A3)</li> <li>❖ A gestão deve organizar e ter responsabilidade com a escola. (A4)</li> <li>❖ Coordenar, dirigir, disciplinar. (A5)</li> <li>❖ Aplicar regras, projetos. (A6)</li> <li>❖ Mandar os alunos ir pra sala. (A7)</li> <li>❖ Chamar os pais se alguma coisa acontecer. (A8)</li> <li>❖ Não deixar faltar merenda e liberar para ir embora. (A9)</li> <li>❖ Manter o pátio organizado e os alunos na sala. (A10)</li> </ul>	<p>Organização escolar</p>	<p>53%</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Promover a articulação da escola e família, fazendo com que de fato a escola cumpra seu papel social. (P5)</li> <li>❖ Uma gestão que valorize as experiências desses estudantes e prepare para o mercado. (P6) <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Trata-se de uma gestão diferenciada, pois requer uma sensibilidade para lidar com esse público afim. (Coordenador pedagógico)</li> </ul> </li> <li>❖ Que todos participam, objetivando oferecer uma educação de qualidade que inclua em seu contexto todos aqueles que ficaram a margem do processo de desenvolvimento social e cultural. (Gestora)</li> <li>❖ Uma gestão democrática, uma vez que ela necessita de mudanças das práticas pedagógicas, visando a melhoria do ensino, considerando a participação de todos os sujeitos. (Vice-gestora)</li> </ul>	<p>Gestão participativa</p>	<p>26%</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Zelar pela aprendizagem do aluno e permanência. (P1)</li> <li>❖ Buscar permanência em sala de aula, realizar reuniões com professores e alunos para discutir questões de aprendizagem. (P2)</li> <li>❖ Tenha uma concepção de valorizar a qualidade do tempo com relação a aprendizagem do educando, respeitando os valores. (P3)</li> <li>❖ É desenvolver habilidade na preparação de um indivíduo para uma vida social atuante. (P4)</li> </ul>	<p>Aprendizagem</p>	<p>21%</p>

Fonte: Elaboração do pesquisador, 2017.

A concepção dos sujeitos alunos está direcionada à ideia de que a gestão em EJA resume-se aos processos técnicos administrativos, não levaram em conta as características que são específicas para o desenvolvimento do trabalho em EJA. Por isso, relativo às falas dos sujeitos, a categoria organização escolar foi a que sobressaiu no estudo, atingindo 53% dos colaboradores. Nesses moldes, Begot e Nascimento (2002) expõem que o gestor escolar da contemporaneidade tem que se ater a preocupação cotidiana no exercício da função que desempenha e da importância e responsabilidade alocada sobre si. É importante demarcar que o gestor que vislumbra sucesso na organização escolar deve ser maleável e se (re)formar cotidianamente para ser atuante frente às demandas globais. O autor acrescenta que a dimensão comum à função administrativa é variável perante os diversos tipos de organização que coexistem.

A categoria gestão participativa atingiu a frequência de 26% das falas. Nesse intuito, Ferreira (2006) infere que há uma necessidade crescente de inserir todos no seio do ambiente escolar, a fim de promover uma gestão participativa e que pautada pela democracia no âmbito cultural, social, e que, acima de tudo, seja pautada em mecanismos de participação direta dos entes envolvidos. Entendemos que a gestão que preza pela participação deve abrir as portas da escola para a comunidade do seu entorno e valorizar todos os sujeitos, principalmente, os educandos, promovendo mudanças sociais e promovendo a partilha do ato de gerir.

A categoria aprendizagem apareceu com a representatividade de 21%, pois é entendida pelos sujeitos colaboradores como sendo uma das concepções que o gestor da EJA deve estar vinculado. Para Vygotsky (2008), o fator aprendizagem possui uma natureza muito própria, a partir do tempo histórico e do aspecto social que as relações interpessoais operam. O autor acrescenta que a aprendizagem é um fator necessário e desenvolvido a partir de mecanismos extremamente organizados, especificamente as humanas.

É preciso destacar que o fator diálogo e linguagem são fundamentais para perpassarem as histórias de vida e atribuir significatividade ao ambiente social da escola. A aprendizagem construída para EJA deve passar por um processo de transformação e ressignificação para, assim, estabelecer relações cognitivas e obter êxito no que foi construído.

Os professores, coordenador, diretora e vice-diretora elencam competências

específicas para o desenvolvimento da gestão em EJA. Esses direcionamentos norteiam o desenvolvimento de uma prática gestora, que esteja comprometida e que seja desenvolvida levando em consideração o projeto de sociedade na qual estes sujeitos estão emersos. Desse modo,

Ao falarmos em gestão escolar, não nos referimos apenas em controlar recursos e funcionários, bem como assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas/aula. A gestão democrática é uma nova forma de administração totalmente e integralmente a esfera pedagógica. Ela requer abrir a escola à comunidade, estimular o talento de cada membro da equipe, não perdendo de vista as metas educacionais, está em sintonia com as mudanças sociais, criar um ambiente de amizade e entusiasmo e principalmente saber partilhar o poder. É mais ou menos, favorecer a interdisciplinaridade da sala de aula com a diretoria. (BEGOT; NASCIMENTO 2002, p. 36)

Em outras palavras, a gestão escolar voltada para EJA deve ir além dos métodos administrativos, estimular o sujeito e trabalhar as diversas subjetividades. Uma prática gestora em EJA deve combater processos excludentes e trabalhar em prol da conquista da cidadania, levando em consideração sua diversidade, suas trajetórias e projetos de vidas e anseios diversos.

Os participantes da pesquisa foram convidados a opinar sobre a gestão do oferecimento e acompanhamento da EJA no Centro Educacional de Tanhaçu. As informações colhidas desvelam que cinco dos colaboradores encaram a gestão do oferecimento da EJA como satisfatória; apenas um dos colaboradores avalia a EJA como insatisfatória; e treze dos entrevistados pressupõem que o oferecimento e acompanhamento da EJA podem melhorar.

Relativo a essa discussão, Amorim (2016) incita que é pertinente refletir a questão da gestão escolar e educacional da EJA, no intuito de repensar, analisar e propor direcionamentos para problemática evidenciada por esta modalidade de ensino que precisa ser reafirmada, cotidianamente, no cenário educacional contemporâneo, para minimizar os conflitos vividos pelos sujeitos da EJA, na especificidade da escola noturna no país.

No intuito de minimizar problemas institucionais, Libâneo (2008) alerta sobre as responsabilidades inerentes aos coordenadores e aos diretores escolares, colocando a perspectiva da cultura organizacional, para a formação de um arranjo pautado nas percepções e nas práticas culturais e elaborado a partir de uma gestão conjunta. Diante desse direcionamento, é importante que se pense, a partir dos emblemas vividos no

oferecimento e acompanhamento da EJA, para que se possam apontar possíveis soluções para garantir o fortalecimento da modalidade da EJA e o próprio direito constitucional à educação.

Posteriormente, os dezenove sujeitos da pesquisa foram indagados sobre o tipo de gestão desenvolvida na EJA do Centro Educacional de Tanhaçu e o compromisso efetivo com o processo de escolarização qualificado dos alunos da EJA. Neste sentido, oito colaboradores demarcaram que a gestão é democrática e participativa, pois os pares sempre são consultados e suas opiniões têm relevância, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino na escola. Em oposição, seis dos sujeitos entrevistados expuseram que a gestão desenvolvida permeia a antidemocracia, já que não leva em conta a participação dos sujeitos no desenvolvimento dos planos de trabalho, existindo dificuldade no processo de construção e de efetivação de uma escolarização qualificada. Ainda, relativo ao tipo de gestão desenvolvida e a escolarização, cinco sujeitos preferiram não opinar.

Suscitando a importância de pensar uma gestão democrática, Veiga (2004) direciona que a participação a partir do viés descentralizador incita, principalmente, o repensar da estrutura de poder da escola, resultando na socialização. É pertinente ressaltar que quando a gestão na EJA é desenvolvida pelo viés antidemocrático, ocasiona o empobrecimento de ideias e acaba sufocando as potencialidades dos pares que poderiam auxiliar de maneira construtiva para uma gestão equalizadora. Vale ressaltar, que a percepção dos sujeitos sobre a gestão da EJA desenvolvida no CET e a contribuição com a efetivação de um processo escolar de qualidade é de extrema relevância, pois a partir das mesmas é possível notar o direcionamento e a integração da gestão com seus pares.

Relativo a essas contribuições, é possível inferir que atenções devem ser mobilizadas de maneira plena, pois a gestão da EJA não deve ser orientada por velhos modelos em que a responsabilidade é centrada, não levando em conta a participação ativa para a promoção da educação. Em vista disso, promover uma gestão democrática é uma demanda urgente dentro dos sistemas educacionais, a fim de garantir uma formação crítica e autônoma do sujeito aluno; devem estar antenados e dispostos ao dialógico.

Nesse viés de pensamento, Luck (2014) esclarece que uma gestão orientada por princípios democráticos é caracterizada pelo reconhecimento da importância das

decisões, organização e planejamento coletivo. Complementar a esse direcionamento remete-se ao conceito de gestão, democracia e participação na educação; não se pode prender a esse ou aquele segmento, mas ao sistema de ensino como um todo, na perspectiva vertical e horizontal, pois não se trata apenas de sujeitos que ocupam um cargo escolar, mas de todo um sistema que deve ser pensado.

Em conformidade com o exposto, Grun (2006) incita reflexões e tomada de consciência ao colocar que nós temos parcela de responsabilidade pela forma como nos permitimos conduzir. Em relação a essa inferência, o teórico é incisivo em expor que não depende apenas do líder impor as formas que conduziram os trabalhos, mas também do liderado, numa espécie de aceitação ou resistência. Fazendo-se entender, a partir de uma perspectiva participativa e democrática, os pares se complementam, dessa forma, liderança e participação são indissociáveis para a mobilização de uma causa.

Os sujeitos da pesquisa foram convidados a refletir sobre qual percepção está fundamentada a EJA no Centro Educacional de Tanhaçu; desvelando as informações da pesquisa, cinco dos entrevistados demarcaram que a percepção da EJA busca igualdade de condições para todos; três entrevistados expuseram que a percepção da EJA facilita o acesso e permanência na escola; apenas um entrevistado assinalou que a percepção da EJA preza pela qualidade; nove sujeitos demarcaram que a EJA está baseada em todas as questões anteriores; e apenas um entrevistado assinalou que nenhuma das alternativas anteriores está presente na percepção EJA do Centro Educacional de Tanhaçu.

De acordo as considerações de Souza (2007), há a necessidade de reformulação da oferta da EJA, principalmente, no que tange ao acesso e a permanência do aluno no ambiente escolar, pois a escola auxilia o sujeito jovem e adulto a lidar com as transformações sociais, além de proporcionar maior qualificação para o mundo do trabalho. Nesses termos, Freire (2002) direciona que a educação deve incitar um processo formativo, num viés humano, autônomo, que prepare para a vida, a partir de uma pedagogia libertadora, visando à construção de uma sociedade pautada nos princípios da justiça social. Para o estudioso, não há possibilidade de promover igualdade, o direito a voz, de ir e vir, mudanças de concepções de mundo, em uma sociedade que nega a liberdade relativa ao emprego, à educação e à possibilidade de ser e formar-se cidadão.

Para Meyer (2008), em meio à complexidade social e educacional apresentada pela sociedade contemporânea, devemos incessantemente buscar a igualdade de

direitos. Segundo o autor, educar para a diversidade é um desafio; para além, é necessário proporcionar nesses sujeitos o crescimento social e político.

Os dezenove colaboradores da pesquisa foram indagados sobre quais aspectos relativos à EJA devem ser geridos para garantir a qualidade da educação. Os direcionamentos foram diversificados, porém expõem a necessidade específica da EJA no Centro Educacional de Tanhaçu. Os aspectos que necessitam ser geridos como maior atenção expostos através da coletividade de sujeitos são: recursos pedagógicos, assiduidade e pontualidade no transporte escolar, o combate à evasão, a luta pela permanência dos alunos, acompanhamento das relações de ensino aprendizagem, a falta de interesse e responsabilidade dos alunos, melhoria do ambiente físico da escola, higienização e merenda. O Quadro 02, abaixo, redimensiona e dá voz aos sujeitos sobre alguns dos aspectos destacados acima.

**Quadro 02** – Visões dos correspondentes em relação aos aspectos a serem geridos para melhoria da qualidade da educação da EJA no CET

Visões dos respondentes	Categorias	Frequência
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Os alunos precisam de estímulos para melhorar o interesse pela aprendizagem, bem como para dá continuidade nos estudos, pois é gritante a evasão na escola. há também necessidade de acompanhamento da família e maior suporte pedagógico.(P1)</li> <li>❖ Aulas diferentes. (A6)</li> <li>❖ A falta de interesse; necessidade de um psicólogo para o acompanhamento da aprendizagem; falta de maturidade pelo alunado. (P.2)</li> <li>❖ Os aspectos a serem gerido na EJA para a melhoria da qualidade estão no oferecimento de material didático capacitado para atender os anseios de aprendizagem que são alunos com pouco tempo dedicado aos estudos devido aos afazeres. (P.3)</li> <li>❖ Penso que os assuntos devem buscar sempre lastrear-se ao cotidiano do educando, buscando fortalecer sua autoestima, sem abrir mão da consistência e da qualidade na construção do conhecimento. É necessário sempre ter sempre equilíbrio entre o necessário e o possível, de maneira a não sufocar, tampouco relaxar. (Coordenador</li> </ul>	Aprendizagem	47%



<p>pedagógico).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conhecer a realidade do aluno, trabalhar de forma interdisciplinar, no que for proveitoso para o aluno. (Gestora)</li> <li>❖ Devem ser levados em consideração as relações de ensino-aprendizagem na EJA, identificando características quanto a metodologia, dificuldades e relações sociais nesse processo, para jovens e adultos que não concluíram ou tiveram acesso a educação institucionalizada. (Vice-gestora)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Material didático compatível com a realidade do aluno, cursos de formação para nós professores, porque muitas vezes elaboramos nossas práticas didáticas no escuro. (P4)</li> <li>❖ Quando eu explico um assunto, tenho sempre que copiar no quadro, porque os alunos não têm por onde estudar. (P5)</li> <li>❖ Mais livros, mais aulas interessantes, uma estrutura física que acolha o estudante. (P6).</li> </ul>	Material didático	18%
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Transporte para chegar mais cedo na escola, melhorar os conhecimentos dos professores, tipo explicar e escrever mais deveres e facilitar mais aprendizagem. (A2)</li> <li>❖ Transporte e limpeza. (A5)</li> </ul>	Transporte	14%
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Melhoria da água, merenda escolar, organização dos banheiros masculinos, e a disciplina dos alunos em sala de aula. (A3)</li> <li>❖ Merenda (A4)</li> </ul>	Merenda escolar	14%
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Precisa melhorar a sala, são paredes que não pintaram, os banheiros não tem uma boa higiene, para mim é uma das melhores escolas do município, mais algumas coisas precisam melhorar, tipo o lazer na quadra, pois quando tem que usar a bola o aluno tem que comprar e levar pois a escola não oferece o equipamento de educação física. (A1)</li> </ul>	Estrutura física	7%

**Fonte:** Elaboração do pesquisador, 2017.

A categoria aprendizagem apresentou representatividade de 47% na fala dos entrevistados, a partir do questionamento relacionado às mudanças para que a qualidade seja um processo constante na EJA. Tal possibilidade expõe que esses sujeitos

reconhecem que não são depósitos de conhecimentos descontextualizados, e têm a capacidade de compreender e construir significados a partir de sua aprendizagem. Nesse intuito, Freire (2007) entende que a prática, dita como educativa, deve ir além de onde se está; ou seja, ultrapassar as barreiras do dito, possibilitando intervenções e interconexões dos conhecimentos.

Diante desse aspecto, a educação e os processos de aprendizagem devem colocar o sujeito diante de novos enfrentamentos para compreender o mundo e a si mesmo. É importante destacar que a aprendizagem dos sujeitos jovens e adultos é iniciada anteriormente aos processos de escolarização; portanto, esses sujeitos já tiveram contato com a língua falada e escrita, processos matemáticos através de cálculos simples e tantos outros conhecimentos. Nesses moldes, esses são outros sujeitos que adentram a escola e, conseqüentemente, necessitam de outras pedagogias de aprendizagem.

Os colaboradores dimensionaram na categoria material didático a expressividade de 18%. Relacionado a esse aspecto, Schmitz (1993) discorre que o material ou recurso didático é caracterizado como a ligação entre a palavra e a realidade a ser desvendada. O material didático pode, assim, substituir uma situação real que não pode ser vivenciada, e, além disso, estabelece um vínculo fidedigno com a aprendizagem do aluno. É importante pontuar que a seleção de materiais didáticos deve considerar o público alvo e suas especificidades: idade, objetivos e interesses de aprendizagem, fazendo com que os materiais de fato cumpram seu papel, que é a articulação da aprendizagem à dinâmica apresentada.

Os recursos ou materiais didáticos jamais devem ser utilizados de forma passiva, mas sim, para suscitar análises e reflexões acerca do estudado. Diante desse aspecto, é importante ressaltar que devem ser criadas situações didáticas que encaminhem o sujeito da EJA para a investigação e produção do conhecimento científico.

As falas dos sujeitos evidenciaram que o transporte teve a frequência de 14%. Segundo os alunos, a condução sempre chega atrasada para transportá-los e há dias que o transporte não circula. A LDB 9394/96 implementa que é dever do Estado a garantia do atendimento por meio de programas suplementares, sendo um deles o transporte escolar.

Quando analisadas as entrevistas, a categoria merenda escolar evidenciou o percentual de 14%. Nos dizeres de Teixeira (2008), a alimentação escolar, além de servir

para suprir aspectos fisiológicos, tem uma vinculação muito importante com os elementos socioculturais. Durante a distribuição da merenda escolar, há uma interação de hábitos, paladares, sabores e comportamentos diferenciados, pois os estudantes deixam escapar seus sentimentos pessoais relativos à vida e hábitos alimentares.

A categoria estrutura física (melhoria) apareceu em 7% das falas. Relativo a esse aspecto, Satyro e Soares (2007) dispõem que a deficiência e falta de manutenção da estrutura física escolar influencia negativamente na qualidade da educação. A falta de biblioteca equipada com um bom acervo bibliográfico, laboratórios para execução de aulas práticas, salas com pouco espaço, são, dentre outros, aspectos que estão interligados a aprendizagem.

A partir das informações evidenciadas, é importante destacar que a categoria aprendizagem e a necessidade de geri-la é recorrente nas entrevistas semiestruturadas e nas conversas com os sujeitos da pesquisa. Nesse sentido, Amorim (2012) é incisivo em destacar que a escola precisa estar aberta ao dialógico, para a resolução das subjetividades que permeiam a contemporaneidade, ampliando os espaços democráticos e inovadores no ambiente escolar, a fim de suscitar o entendimento de que o ensino-aprendizagem é, por natureza, o lugar no qual a complexidade do mundo social e produtivo está presente. Adentrando esse campo,

O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhorar sempre), espírito e trabalho de equipe, proatividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos (LUCK, 2014, p. 31)

A autora expõe diversos aspectos que são inerentes e que necessitam ser geridos para que o aluno, como foco final do processo institucional, seja contemplado. Para Amorim (2012), é urgente suscitar na escola o paradigma da esperança, da inovação educacional; em que as instituições escolares, por meio do processo educativo, possam interagir com os diversos sujeitos, como forma de colaborar para a efetivação de uma nova possibilidade gestora no ambiente escolar.

Ainda, segundo o teórico, há uma hegemonia global, que dificulta e impõe entraves para o desenvolvimento e a sustentação de políticas sociais e educacionais. Desse modo, os estabelecimentos de ensino público ficam paralisados diante do cenário

escolar contemporâneo, em que a crise perpassa desde os níveis federal, estadual e municipal.

Dessa forma, a diversidade de aspectos que necessitam ser geridos, os quais foram elencados pelos sujeitos da pesquisa, expõem desafios que precisam ser (re)conhecidos e sanados pela gestão escolar e por suas partes, num processo de escuta participativa para que a qualidade na educação seja um processo constante.

Relativo à qualidade da gestão do processo educativo, Bordignon e Gracindo (2012) expõem que é transação, isto é, embates entre sujeitos e coletivos que se empenham em relação a rede educativa, que têm responsabilidade e compromisso para com ela, pois estão vinculados de alguma forma e trabalham para expor consensualmente, prioridades, objetivos valores, ideias sobre como é a gestão/rede ou como poderia ou deveria ser.

Nesses moldes, Amorim (2009) pontua que a organização escolar atual deve estar constituída a partir de exigências sociais e educacionais. Diante disso, a escola da contemporaneidade deve mobilizar e tornar real, recursos materiais e humanos para que o jovem encontre percursos pedagógicos que fortaleça e torne concreto o processo de aprendizagem e a qualidade educacional.

É importante destacar que visando à qualidade na EJA, a gestão escolar é percebida como sendo um dos elementos integradores entre os pares, capazes de movimentar, mobilizar, refletir, promover e tornar concreto processos educativos organizacionais que de fato atendam e sanem as demandas que são condições essenciais para a qualidade da educação na modalidade.

## 5 Considerações finais

A relação entre a Gestão Escolar e a (EJA) é um fato que merece um olhar minucioso, pois existem vários entraves que têm impossibilitado que ambas caminhem entrelaçadas nas instituições educacionais. São problemáticas que giram desde questões administrativas, financeiras e pedagógicas que entravam o processo de gerir, e com qualidade, essa modalidade. É urgente e necessário refletir que a EJA foi e é ainda tratada (com poucas mudanças), através de campanhas e programas educacionais de pequena duração. Desse modo, essa modalidade de ensino que sofre constantes modificações,

devido aos programas de governos, não é encarada ainda como possibilidade de modificação social e ainda é extremamente estigmatizada.

Compreender a lógica de que a escola é uma instituição complexa, plural, heterogênea e cheia de subjetividades e pensar que as instituições de ensino que ofertam a modalidade da EJA são imensamente mais complexas, pelas trajetórias de vida cultural, social e econômica de seus sujeitos, instiga pressupostos organizacionais para que a gestão escolar se consolide como um campo de inovação.

Para esse fim, os encaminhamentos iniciais apontam para a necessidade de uma gestão democrática que avalie quais avanços e retrocessos estão atuando sobre a EJA no Centro Educacional de Tanhaçu; o que necessita ser gerido, redimensionado e refletido. É importante demarcar a necessidade de maiores graus de autonomia e participação dos atores envolvidos, além da comunidade entorno. É indispensável refletir acerca de uma possibilidade paradigmática que promova inovação e amplie os horizontes da instituição escolar. Esse redimensionamento da gestão escolar versa encontrar uma nova concepção de gestão que leve em conta os aspectos estruturantes da educação: a dialogicidade, o processo participativo, a criatividade e a diversidade cultural e pedagógica.

É necessário que gestor crie um espaço inovador e favoreça a construção e a consolidação de novas teorias, de métodos e técnicas gestoras que deem um sentido contemporâneo à instituição escolar e ao processo formativo dos alunos. É necessário que o lugar da gestão em EJA seja um ambiente prazeroso e comprometido com um modelo de educação, que tenha equidade e promova o espaço democrático, igualitário, possibilitando a criação de novos saberes educacionais, sociais e culturais.

Diante desses direcionamentos, a gestão escolar que versa a inovação deve articular o processo de ensino aprendizagem, a gestão das atividades administrativas e financeiras da escola como sendo um todo complexo, contraditório, mas, único e estruturado; de modo a valorizar e desenvolver a visão de mundo do aluno, para que ele possa refazer os diferentes caminhos formativos, que precisa empreender, em sua jornada pedagógica, cultural e social.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, A. **Políticas públicas em educação, tecnologia e gestão do trabalho docente.**

**Revista Cenas Educacionais**, Caetité – Bahia - Brasil, v. 1, n. 1, p. 297-320, jan./jun. 2018.

Salvador: EDUNEB, 2012.

AMORIM, A; MUTIM, A. L. **B. Democratização, gestão escolar e trabalho docente na educação básica.** Salvador: EDUNEB, 2012.

AMORIM, A. et al (Orgs). **Educação e contemporaneidade: processos e metamorfoses.** Rio de Janeiro: Editora Quartet, 2009.

AMORIM, A. **Gestão escolar e educacional em educação de jovens e adultos: a inovação e a qualidade dos processos gestores, dentro das instituições de ensino.** Disponível em: <https://alfaeejablog.files.wordpress.com/2016/03/gestao-escolar-e-educacional-em-educacao-de-jovens-e-adultos.pdf>. Acesso em: 01 jun 2017.

ARROYO, M. **Outros sujeitos, outras pedagogias.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

BEGOT, M. G. S; MARLENE, M. J. C. **Gestão Escolar: numa perspectiva democrática.** Monografia de Conclusão de Graduação. Centro de Ciências Humanas – Universidade da Amazônia. Belém, 2002.

BITTAR, M; OLIVEIRA, J. **Gestão e Políticas da Educação.** 1. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

BORDIGNON, G.; GRANCINDO, R. V. **Gestão da educação: impasses, perspectiva e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2001, p. 147.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

Disponível:[https://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/ind.asp](https://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/ind.asp). Acesso em: 03 jul 2017.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional,** Lei 9394/96. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em:03 jul 2017.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Penso, 432 p. 2006.

FERNANDES, M. E. **Memória Camponesa.** Anais da 21ª Reunião Anual de Psicologia, SPRP, Ribeirão Preto, 1991.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, P. **Cartas a Cristina.** Editora Unesp 2ª edição revista, 2002.

\_\_\_\_\_. **Educação como prática da liberdade.** 16. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.

FREITAS, Kátia Siqueira de. **Gestão da Educação: a formação em serviço como estratégia de melhoria da qualidade do desempenho escolar.** In: CUNHA, Maria Couto (Org.). **Gestão Educacional nos Municípios.** Salvador: EDUFBA, 2009.

GATTI, B. **A construção da pesquisa em educação no Brasil.** Brasília: Liber Livro Editora, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRUN, A. **A Sabedoria dos Monges na Arte de Liderar Pessoas.** Petrópolis: Vozes 2006.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** Rio de Janeiro: Record, 1999.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 1982.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIMA, J. S.; SILVA, M. S.; SANTOS, C. L. N. dos. **Gestão e qualidade na EJA: contribuições para pensar a escola de jovens e adultos.** In: AMORIM, A. FERREIRA, M. da C. A.; ALVES, E. V. (Orgs.). **Gestão escolar, políticas públicas, projeto pedagógico em Educação de Jovens e adultos: os caminhos transformadores da qualidade da escola pública da EJA.** Salvador: EDUNEB, p. 69-81, 2015.

LUCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 11.ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências.** Ed. Positivo. Curitiba, 2008.

LÜCK, Heloisa. **Em Aberto.** Brasília, v. 17, n. 72, p. 7-10, fev./jun. 2000.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas.** São Paulo, EPU. 1986.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde.** 9 ed. **Revista e aprimorada.** São Paulo: Hucitec, 2006.

MEYER, C. **Educar para a diversidade e cidadania.** Construindo a Educação. São Paulo, 2008.

SATYRO, N.; SOARES, S. **A infraestrutura das escolas brasileiras de ensino fundamental: um estudo com base nos censos escolares de 1997 a 2005.** Brasília: IPEA, 2007.

SCHMITZ, E. **Fundamentos da Didática.** 7ª ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1993.

SOUZA, M. A. **Educação de jovens e adultos e a diversidade linguística: as relações entre a fala e a escrita.** Guaxupé, 2007.

TEIXEIRA, E.O.L **A merenda escolar e seus aspectos políticos, sociais e nutricionais.** 2008. 68f. Monografia (Especialização - Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo.

**Revista Cenas Educacionais,** Caetité – Bahia - Brasil, v. 1, n. 1, p. 297-320, jan./jun. 2018.

São Paulo. Disponível em: [http://www.cefetesp.br/edu/eja/merenda\\_escolar.pdf](http://www.cefetesp.br/edu/eja/merenda_escolar.pdf). Acesso em 07 jul 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, Ilma Passos A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: SP. Papirus, 2004.

VYGOTSKY, Lev S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

Recebido em: 25 de maio de 2018  
Aprovado em: 25 de junho de 2018

## **SOBRE OS AUTORES**

**Robson de Cássio Santos Dourado** é um pesquisador e professor brasileiro vinculado ao Grupo de Pesquisa Gestão, Organização e Políticas Públicas em Educação (GP-GEPE) da Universidade do Estado da Bahia. Ele possui experiência em educação, com ênfase em ensino de Ciências e Biologia, atuando principalmente nos seguintes temas: EJA, educação quilombola e educação do campo.

**Romênia Carvalho Barbosa** é uma pesquisadora e professora brasileiro vinculado ao Grupo de Pesquisa Gestão, Organização e Políticas Públicas em Educação (GP-GEPE) da Universidade do Estado da Bahia. Ela possui experiência em educação, com ênfase em Psicopedagogia, atuando principalmente nos seguintes temas: EJA e currículo e formação de professores.

**Antônio Amorim** é um pesquisador e professor brasileiro líder do Grupo de Pesquisa Gestão, Organização e Políticas Públicas em Educação (GP-GEPE) da Universidade do Estado da Bahia. Ele possui experiência em educação, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, gestão escolar, políticas públicas em educação e em educação de jovens e adultos.