



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO
ESTADO DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

ADRIELLY DO SOCORRO SILVA SOUSA

Gestão escolar: A participação da comunidade na escola

Marabá
2018

ADRIELLY DO SOCORRO SILVA SOUSA

Gestão escolar: A participação da comunidade na escola

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma de Graduação em Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará, Campus de Marabá, sob orientação da Prof.^a Silvana de Sousa Lourinho.

Marabá
2018

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

Biblioteca Setorial Josineide da Silva Tavares

Sousa, Adrielly do Socorro Silva

Gestão escolar: a participação da comunidade na escola / Adrielly do Socorro Silva Sousa ; orientadora, Silvana de Sousa Lourinho.

— Marabá : [s. n.], 2018.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará, Instituto de Ciências Humanas, Faculdade de Ciências da Educação, Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, 2018.

1. Escolas - Organização e administração. 2. Comunidade e escola. 3. Professores e alunos. 4. Pais e filhos. 5. Ensino. 6. Aprendizagem. I. Lourinho, Silvana de Sousa, orient. II. Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará. III. Título.

CDD: 22. ed.: 371.207

Elaborada por Miriam Alves de Oliveira - CRB-2/583

ADRYELLY DO SOCORRO SILVA SOUSA

Gestão escolar: A participação da comunidade na escola

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma de Graduação em Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Estado Pará, Campus de Marabá, sob orientação da Prof^a Silvana de Sousa Lourinho.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Cleide Pereira dos Anjos

Prof^o. Clóvis Barbosa

DEDICATÓRIA

À orientadora deste trabalho Silvana de Sousa Lourinho pela paciência e dedicação
Aos professores da banca; Terezinha Feitosa e Clóvis Barbosa pela compreensão e
profissionalismo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por mais essa vitória.

A todos os meus familiares que me incentivaram em todos esses anos de faculdade. Um agradecimento em especial ao meu pai Mario Anderson Barbosa de Sousa que tão de repente nos deixou e foi morar ao lado de Deus, e sei que onde estiver estará cheio de orgulho e felicidade por essa grande conquista da sua primogênita, e a ele dedico uma música especial, pois foi uma de suas últimas músicas que pediu para tocar em um dia de domingo o qual seria seu último domingo reunido em família, é a melhor lembrança e mais bonita que ele poderia deixar em forma de música.

Nelson Gonçalves:

“ Naquela mesa”

*Naquela mesa ele sentava sempre
E me dizia sempre o que é viver
Melhor
Naquela mesa ele contava histórias
Que hoje guardo na memória eu guardo e
Sei de cor
Naquela mesa ele juntava gente
E contava contente o que fez de
Manhã
E nos seus olhos era tanto brilho
Que mais que seu filho
Eu fiquei seu fã
Eu não sabia que doía tanto
Uma mesa num canto, uma casa e
Um jardim
Se eu soubesse o quanto dói a vida
Essa dor tão doída não doía assim
Agora resta uma mesa na sala
E hoje ninguém mais fala do seu
Bandolim
Naquela mesa tá faltando ele
E a saudade dele tá doendo em mim
Naquela mesa tá faltando ele
E a saudade dele tá doendo em mim.*

Agradeço grandemente a minha mãe Silvane Costa da Silva que de todas as formas possíveis durante esses anos de faculdade não mediu esforços para me manter na faculdade de todas as formas possíveis e é a pessoa que mais me deu apoio nessa trajetória, que sempre me encorajou e não deixou que eu desistisse em nenhum momento. Obrigada por tudo mãe.

Ao meu noivo Paulo Luan Monteiro Lopez que pacientemente me incentivou a continuar lutando por esse sonho e esteve a todo o momento ao meu lado, lutando muitas vezes do meu lado para realização desse sonho.

Aos meus irmãos Analyce Silva Sousa e Adrisson Emanuel Silva Sousa, que sirva de incentivo para vocês, pois são a força que encontro para completar mais essa etapa da minha vida.

A todas as minhas amigas que o curso me deu e que juntas lutamos essa batalha e que me apoiaram de todas as maneiras possíveis e que me deram forças para que todas juntas pudéssemos chegar até aqui, minha muito obrigada pelo apoio Drucila, karol, Lucélia, Madalena que todos esses anos juntas formamos um grupo que muito além de trabalhos realizados juntos construímos uma parceria durante todo esse tempo agradeço grandemente a todas vocês.

Agradeço finalmente a todos os meus queridos professores que contribuíram para o meu desenvolvimento dentro da universidade ao longo do curso.

Enfim agradeço a todas as pessoas que fizeram parte dessa etapa decisiva em minha vida, obrigada a todos que me apoiaram de alguma forma nesta jornada que foi longa e muito cansativa aqui deixo o meu agradecimento a todos desde quando tudo começou tive pessoas que comemoraram essa vitória junto comigo e sei que ao me formar todos estarão comemorando esse marco em minha vida profissional.

“Se a capital divide os homens entre si e os torna estranhos e agressivos com o próprio mundo em que vivem, e democracia reconcilia os homens entre si e como o mundo onde vivem, e nesse sentido é a maior das utopias”.

Herbert de Souza

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar os novos desafios da gestão escolar frente aos processos administrativos da escola. Por isso, o projeto de intervenção: A Participação dos Pais e Comunidade no Acompanhamento Escolar dos Alunos. A proposta busca sensibilizar os pais e comunidade nas atividades que a escola desenvolve tanto no que se refere aos eventos, quanto às atividades de aprendizagem específicas de conteúdos de alfabetização e de cada série necessários ao seu desenvolvimento intelectual. Para tanto, oportunizamos reuniões na escola, atividades com ações de confraternização e recreativas para atrair os pais e a comunidade até a escola. Com isso, é preciso que estando o gestor na função seja capaz de somar forças com a equipe para atrair a participação efetiva dos pais e comunidade na vida escolar dos alunos. E diante das novas demandas que a escola enfrenta, em um contexto de sociedade que se democratiza e se transforma cotidianamente é fundamental este entrelaçamento de ações coletivas para o sucesso do processo de ensino e aprendizagem. A gestão participativa predispõe a equipe a dividir responsabilidades e compartilhar ações com a finalidade de contribuir para o sucesso do ensino, a partir de uma sistemática de trabalho conjunta entre equipe, família, comunidade no gerenciamento das atividades.

palavras-chave: Gestão Escolar, Democrática, Participação da comunidade

ABSTRACT

This work aims to analyze the new challenges of school management in front of the administrative processes of the school. Therefore, the intervention Project: The Participation of Parents and Community in the School Monitoring of Students. The proposal seeks to sensitize the parents and community in the activities that the school develops both with regard to the events, as well as the specific learning activities of literacy contents and each series necessary for their intellectual development. To do so, we offer school meetings, activities with fraternization and recreational activities to attract parents and the community to school. With this, it is necessary that the manager in the function be able to join forces with the team to attract the effective participation of the parents and community in the school life of the students. And in the face of the new demands that the school faces, in a context of society that democratizes and transforms itself daily, this entanglement of collective actions for the success of the teaching and learning process is fundamental. Participatory management predisposes the team to share responsibilities and share actions with the purpose of contributing to the success of teaching, based on a systematic work of team, family and community in the management of activities.

Key words: School, Democratic, Management, Community Participation.

SUMÁRIO

Introdução	07
1 Gestão Escolar no Brasil a partir do século XX.	09
2 Gestão Escolar a partir dos anos 90.	11
3 Legislação da Gestão Escolar.	14
3.1 O gestor escolar e o papel pedagógico	15
4 A participação da comunidade na escola.	17
4.1 A relação entre participação e gestão democrática.	21
4.2 Instâncias colegiadas.	24
4.3 A participação democratização da educação.	28
4.3.1 Planos de desenvolvimento da escola.	31
4.3.2 Projeto Político Pedagógico.	32
4.3.3 Avaliação Institucional.	34
Conclusão	36
Referências.	38

INTRODUÇÃO

A educação tem muito ainda a desenvolver na pesquisa científica principalmente no diz respeito aos professores. O tema de o trabalho a seguir aborda a participação da comunidade na gestão escolar, trazendo algumas reflexões a cerca de universo extenso que é a educação.

O trabalho apresenta alguns pontos relacionados à gestão da escola que são: história, conceitos e modificações. Busca a compreensão em torno de uma gestão democrática condicionada a comunidade.

O trabalho busca mostrar como a participação da comunidade poderia melhorar a qualidade da gestão da escola, procurando mobilizar primeiramente comunidade escolar para que esta entenda que a democracia só acontece quando há participação de todos.

É da consciência de todos que a gestão democrática na escola traz muitos questionamentos sobre como fazer para que realmente todos os envolvidos direta ou indiretamente possam participar da elaboração de projetos, tomarem decisões etc. Portanto é importante que quem ler este trabalho possa fazer a diferença numa gestão escolar democrática dentro de uma escola.

Objetivo geral: analisar a efetivação/atuação dos mecanismos de participação da comunidade escolar, de forma a verificar quais e como são os mecanismos e espaços de diálogo e de democracia participativa no ambiente escolar.

Objetivos específicos:

- Investigar a efetivação de uma gestão democrática participativa na instituição pesquisada;
- Identificar quais são os meios facilitadores, ou não, da participação, de modo a compreender o grau de participação da comunidade escolar na gestão democrática e sua efetivação;
- Proporcionar uma reflexão sobre a gestão democrática nas escolas da rede pública e o papel do gestor no sentido de garantir a participação da comunidade escolar nas decisões de âmbito pedagógico, financeiro e administrativo.

Justificativa: A pesquisa se justifica pelo fato por trazer um tema estimulante e de grande relevância para educação, visto que propõe a participação de todos os envolvidos na escola para democratizá-la.

Considerando que a democracia é o caminho para a valorização do ser humano e da formação do cidadão, assim a gestão escolar necessita ser participativa e politizada, de modo a transformar a escola em um espaço para expor as opiniões, mas respeitando as demais.

A escola é o lugar onde se pode educar as crianças, jovens e comunidade para o exercício da cidadania, levá-los à análise da conduta política, do conhecimento dos sistemas políticos, da ética democrática, do convívio social, de seus direitos e deveres, de modo a oferecer-lhes estrutura para atuar no campo político, com vistas a uma política responsável, proporcionando meios de participação através de mecanismos representativos como Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, Associação de Pais e Mestres, além da participação direta.

1. GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL A PARTIR DO SÉCULO XX

Refletir acerca da educação brasileira e a questão participativa da população em espaços educacionais, é refletir sobre a criação do estado nacional independente brasileiro, sua formação e qual papel desenvolveu a educação em seus vários momentos, desde quando o estado brasileiro foi formado, até os dias atuais. Numa perspectiva histórica, ressaltando os principais momentos de mudanças da relação entre população, educação e estado, estão em destaques períodos históricos como: a formação do estado nacional brasileiro (1889); a Era Vargas (1930-1945); e a ditadura civil militar brasileira (1964-1985). Estes exemplos nos permitem visão histórica de como a população e a sua educação, podem ter suas relações mudadas de acordo com a política que vigora em determinado período.

A importância de tratar da educação no estado brasileiro logo em seu começo, é que um estado democrático está se iniciando, e por conta disso, todas as suas políticas públicas. Dentre elas, a educação está sendo reformuladas com o objetivo de sanar problemas anteriores, e evitar novos.

A organização de uma educação oficial feita pelo estado, não veio de imediato, já que havia inúmeras questões da época que necessitavam de maior atenção, por isso, uma educação oficial e sua administração só foram aparecer no ano de 1883, nos escritos de Rui Barbosa, como aponta José Querino Ribeiro em "(...) A expressão Administração escolar como título de certa área de problemas pedagógicos tratados em documentos nacionais aparece, pela primeira vez, em 1883 nos pareceres de Rui Barbosa" (1986, p.86).

Tomando como verdade os escritos de Ribeiro, podemos perceber que o Brasil não havia pensado muito acerca de uma administração escolar como área pedagógica de importância imediata.

Também, no início da formação de uma educação oficial e do estado nacional brasileiro, há uma grande influência norte americana e de suas teorias positivistas - sobretudo teorias como as de autores como Galloway e John Dewey, sobre o rumo que devem seguir o estado e o aparato do estado. A educação neste viés positivista ganha um aspecto evolucionista da espécie humana, voltada para o desenvolvimento do capital nacional e o controle da população através do ensino dos bons modos.

Cabe ressaltar que Rui Barbosa era um adepto destas ideias; para confirmar isso, vale a pena citar aqui as palavras de Barbosa num incentivo à formação de uma educação nos moldes positivistas: "Ninguém contestará a necessidade de organizar, rigorosamente, nas condições mais perfeitas de excelência e eficácia, o ensino oficial." (LOURENÇO FILHO, P. 28).

Assim que o Brasil se tornou uma República, o governo não se preocupou de imediato em formar uma organização escolar, e só em meados do século XX que se começa a delinear algo que seria o início de uma administração escolar nacional. Essa administração escolar estava baseada na rigidez e na burocracia, frutos de um positivismo impregnado nas estruturas do pensamento pedagógico brasileiro, e que impossibilitava o acesso de camadas mais carentes da sociedade ao ensino.

2. A GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DOS ANOS 90

A burocracia e a rigidez são aspectos ainda presentes na educação do século XXI, porém, não como em períodos como a Era Vargas (1930-1945); e a ditadura civil militar brasileira (1964-1985). Nestes períodos, o controle ideológico praticado pelo estado era uma marca forte da educação da época; a Era Vargas que contava com Getúlio Vargas como presidente – posteriormente, adquirindo um caráter de ditador, foi um período situado na mesma época que a Segunda Grande guerra (1939-1945), e contava com um alinhamento por parte do Brasil com a Alemanha nazista, no começo da guerra, e posteriormente, com os Estados Unidos. Em ambos os momentos de alinhamento da ideologia brasileira a um lado da guerra, a educação brasileira possuía marcas de um controle ideológico tanto com relação aos professores, quanto em relação à população.

Os professores não possuíam a possibilidade de um ensino aprofundado e crítico a sociedade brasileira, nem muito menos de crítica ao regime vigente, já que qualquer ato considerado de afronta ao governo era entendido como traição e difusão das ideias comunistas e anarquistas. Nesse sentido, os mediadores atuavam com o intuito de aumentar a porcentagem dos que sabiam ler e escrever para que, assim, estes pudessem trabalhar nas fábricas do Brasil industrial que estava surgindo.

Para que se pudesse ter uma população trabalhadora fabril, o estado necessitaria investir numa educação básica, e por isso, foi criada uma das ações mais importantes deste período, no âmbito de inserir a população nas esferas educacionais, o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, referente a um documento feito por 26 educadores brasileiros com o intuito de reconstrução de uma educação brasileira, tendo como finalidade a construção de diretrizes para uma política de educação, constituindo uma série de propostas feitas por conceituados educadores da época sob a liderança do professor Fernando de Azevedo para a melhoria da educação no país. Já em 1934 é publicada a nova Constituição Federal, determinando de maneira inédita a educação como um direito de todos os brasileiros, devendo ser disponibilizado pelo governo; a constituição do ano de 1937, no que tange à educação, tinha a orientação de preparar muitos trabalhadores para atender à demanda da economia

brasileira e para o alcance deste objetivo a constituição focou o sistema educacional no ensino profissional.

Outra contribuição importante da Constituição Federal de 1937 foi à permissão, existente até os dias atuais, de que o ensino fosse oferecido por entidades públicas e particulares, bem como determinou a obrigação da oferta apenas do ensino primário. Com essas mudanças surge uma nítida separação entre a atuação intelectual feita pelos pertencentes às classes ricas e o trabalho braçal com foco no ensino profissional feito pelos brasileiros pertencentes às classes pobres, para que estes pudessem vender sua mão de obra mais qualificada nas fábricas.

Essa prática de expandir o ensino, sem qualificá-lo, foi também uma marca do ensino na ditadura civil-militar brasileira, que também foi um período marcado pelo controle ideológico praticado pelo estado para com as esferas educacionais e a população; durante um período houve um aumento significativo do número de matrículas na educação básica, mas com poucos recursos e pouca formação docente, ou seja, sem se preocupar com a qualidade ofertada.

A Constituição de 1967, aprovada pelo Regime Civil-Militar, promoveu duas alterações importantes na política educacional brasileira. Primeiro, desobrigou a União e os estados a investirem um mínimo, alterando um dispositivo previsto na Lei de Diretrizes e Bases, aprovada em 1961.

A segunda importante medida introduzida pela constituição de 1967 foi a abertura do ensino para a iniciativa privada. As matrículas no ensino de 1º e 2º grau tinham ampliado, mas ainda estava longe de uma ampliação na qualidade do ensino. Havia uma rede de ensino expandida, mas totalmente sucateada; os investimentos em educação foram reduzidos; os professores estavam com seus salários injustos e sua formação, desprezada; a carreira docente estava em decadência e não havia incentivo à formação continuada.

A escola pública de massas tornou-se sucateada, ao passo que as escolas privadas cresciam, passando a atrair inclusive setores com maior poder aquisitivo dentro das classes trabalhadoras. Não há dúvida de que muitas das mazelas de nossas instituições públicas de ensino são heranças da educação propagada na Era Vargas e na ditadura civil-militar. Muitas políticas para a educação básica brasileira foram gestadas durante esses períodos da história brasileira, e algumas das consequências se perpetuam até os dias atuais.

3.LEGISLAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

O presente capítulo fala um pouco das leis que comandam a educação brasileira e sem deixar de falar nas políticas de organismos internacionais..O que nos faz que essas regulamentações traz contribuições muito além da compreensão do sistema educacional brasileiro,como o conhecimento do ponto de vista em que a sociedade acredita nos setores locais e internacionais.

No século XXI, regido pela constituição de 1988, tendo como sistema o neoliberalismo – Difundido internacionalmente a educação do Brasil é regida por leis tanto nacionais, quanto internacionais que visam trazer uma igualdade entre o ensino das nações, principalmente entre as nações desenvolvidas e emergentes, como Brasil e Estados Unidos. *A Prioridades y estrategias para la educación (1996)*, por exemplo, é um documento feito em 1996 para países latino-americanos com base nos dados coletados acerca da respectiva educação de cada país, visando o aprimoramento e desenvolvimento da educação em cada país, e que ajuda países como o Brasil a formularem suas próprias políticas educacionais.

La educación es un instrumento importante para el desarrollo económico y social. Es un elemento crucial de la estrategia del Banco Mundial para ayudar a los países lapodreza y mejorarlos niveles de vida mediante el crecimiento sostenible y la inversión em el capital humano. (BANCO MUNDIAL, 199, p.21)

Este documento trata a educação como fonte de transformações sociais e econômicas, segundo ele a educação pode melhorar inúmeros aspectos conjunturais de uma sociedade, como a saúde e o controle sobre a taxa de natalidade. Ainda, este documento ressalta a importância da participação familiar em conjunto com as escolas na formação de seus filhos e parentes, assim ressaltando a importância do apoio, opinião e ajuda da população num ensino de qualidade e democrático.

O documento também enfatiza que, para que se tenha uma participação de qualidade por parte das famílias é necessário que estas mesmas possuam capacitação e, que, esta capacitação vem através do conhecimento da estrutura e dos processos intrínsecos a educação: "(...) era preciso dar *capacitación* intensiva a los padres recientemente elegidos para integrar *los consejos de admistración*." (BANCO MUNDIAL, 1996, P.135).

O documento também traz aspectos ruins e exemplos de nações que foram auxiliadas pela população, população analfabeta, e que tiveram problemas em suas

educações e desenvolvimento de suas riquezas, como é caso de Uganda, segundo o Banco Mundial. Discordando deste relato, a participação da população - mesmo analfabeta, é de grande importância, já que, a educação não deve ser vista apenas como uma fonte de ascensão econômica e sim, como uma possibilidade de desenvolvimento e trabalho dos aspectos de cidadania, portanto, não necessariamente tendo a participação de quem apenas sabe ler, porque a cidadania é aprendida através de várias outras maneiras além da parte teórica, (BORDENAVE, 1985).

Embora este documento do Banco Mundial tenha proporcionado reflexões acerca da educação que possibilitaram o seu melhoramento, o intuito principal do Banco Mundial ao publicar este documento é refletir sobre a positividade da diminuição de investimentos dos estados e nações na educação, procurando outras maneiras de investimento como os de setores privados e até das próprias famílias.

Assim como há documentos internacionais que visam proporcionar um conhecimento universal acerca do que é uma boa educação, sendo inclusiva e democrática, também há documentos nacionais que visam proporcionar o mesmo, como o exemplo da lei de diretrizes e bases da educação nacional. A lei de diretrizes e bases da educação teve seu início logo após a queda do Estado Novo (1937-1945), no período conhecido como redemocratização (1945-1964).

Em 1946 a assembleia constituinte votou na elaboração de um estatuto legal para todo o ensino no país, com o nome de diretrizes e bases da educação, e ganhando fica conhecida como A LEI Nº 4.024. Embora que essa lei tenha sido debatida e elaborada no contexto de redemocratização do país logo após a queda do Estado Novo (1937-1945), ela só foi promulgada em 1961, com o nº 4.024, e duas vezes reformulada: pela Lei nº 5.692/1971 e pela Lei nº 9.394/2017.

A lei 4, 024, durante o trajeto que seguiu até sua aprovação, passou por inúmeras mudanças em seus conteúdos e até mesmo qual era sua principal responsabilidade com o âmbito escolar brasileiro. A principal mudança foi à proposta por Carlos Lacerda em 1959; a transferência de recursos públicos para as escolas particulares, o que gerou intensos debates na sociedade brasileira.

No âmbito do Estado e da sociedade civil, existiam aqueles que defendiam a prioridade da escola pública e aqueles que defendiam o ensino privado. Para os primeiros, os recursos do Estado deveriam ser empregados na manutenção e na expansão das escolas oficiais, que deveriam ministrar um ensino obrigatório, gratuito e laico. Para os outros, esses recursos deveriam ser transferidos às instituições par-

ticulares, que ministrariam o ensino conforme as orientações ideológicas das famílias, cabendo ao Estado apenas ocupar o espaço não preenchido pela iniciativa privada.

Ao final, o congresso acabou por montar um texto base que agradava inúmeras vertentes e, assim, foi criada a lei de diretrizes e bases da educação. Na prática, a lei nada mudou. A estrutura tradicional do ensino foi mantida, porém agora havia o fato de ter prescrito um currículo fixo o território nacional em cada nível e segmento.

O sistema educacional continuou a ser organizado e administrado segundo a legislação anterior, da seguinte forma:

Ensino pré-primário: composto de escolas maternas e jardins de infância; Ensino primário: obrigatório a partir dos sete anos de idade, sendo ministrado, no mínimo, em quatro séries anuais; Ensino médio: dividido em dois ciclos, o ginásial (quatro anos) e o colegial (três anos ou mais), abrangendo os cursos secundário, técnico e de formação de professores para o ensino primário e pré-primário.

A Lei de Diretrizes de Base (LDB) é um instrumento pautado na constituição, e que se atualiza conforme a necessidade do sistema educacional brasileiro; além de sua primeira lei, existem outras leis já criadas que também auxiliam na organização da educação brasileira e como deve agir a educação para com os alunos, professores e população, como é o caso da lei nº5. 692/1971 que prevê inclusão da educação moral e cívica, educação física, educação artística e programas de saúde como matérias obrigatórias do currículo, além do ensino religioso facultativo (art. 7).

Nesse sentido, é de extrema importância a existência dessas leis, e o conhecimento destas mesmas por parte da população, para que possam cobrar seus direitos resguardados na lei máxima, a constituição. Ao passo que a (LDB) é meio importante de se moldar um ambiente escolar, a participação democrática de ambas as partes – entendidas como governo vigente, esferas escolares e população- são de grande importância para a construção participativa destes espaços.

3.1 O Gestor escolar e o papel pedagógico

O Gestor escolar é um dos integrantes da escolar que direciona a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), prezando pela qualidade de ensino e facilitando também a elaboração e execução do currículo. O gestor pode e deve acom-

panhar o rendimento dos alunos, identificar os erros e criar ações para acertá-los (VEIGA, 1996).

Esse trabalho não pode ser individual, mas com envolvimento de orientadores pedagógicos, educacionais, alunos, pais e professores, conceituando uma gestão democrática com a participação de todos envolvidos.

Segundo Spósito (1999), um bom gestor escolar precisa ter olhar para a formação continuada da equipe pedagógica. É essencial que o gestor escolar conheça a realidade da sala de aula –muitos bons gestores foram, antes, bons professores. Mais do que impor sua maneira de lecionar, ele desenvolve a escuta, acolhe a equipe e oferece as ferramentas necessárias para que cada agente dentro da escola seja capaz de encontrar soluções em prol da aprendizagem do aluno.

Vale lembrar que o gestor escolar também precisa ter seu saber administrativo, pois o mesmo é responsável pela divisão corretas dos recursos que a escola recebe. Organiza a documentação escolar, os materiais pedagógicos e didáticos assim com a estrutura física do prédio, a manutenção de equipamentos, espaços e objetos que pertencem ao patrimônio escolar. Por fim, é o gestor quem estabelece as regras e rotinas da instituição (PARO, 2005).

O gestor escolar tem a função de incentivar a participação das famílias e atendê-las quando necessário. O gestor democrático que cumpre sua função corretamente. Mesmo que essa realidade nem seja possível por limitações de tempo, equipe ou recursos financeiros, este precisa separar um tempo de buscar inovação e programar iniciativas que envolvam toda a comunidade escolar, além de promover diálogo entre agentes externos e internos visando uma aprendizagem mais ampla e de igualitário.

É preciso que faça um planejamento para atender e resolver as prioridades de acordo com suas necessidades. “A análise de necessidades constitui um dispositivo importante para a escolha dos focos de atuação – e requer a escuta criteriosa”, cita Matie, (2006, p.21). A mesma explica que essa escuta criteriosa é feita através de reuniões, debates, e registros de toda equipe escolar.

Essa lista de prioridade deve ser resolvida com a participação de todos em uma análise em conjunto e a decisão precisa ser levada em conta o rendimento dos alunos, em relação ao ensino e aprendizagem dos .Como também as condições de trabalho dos professores e a manutenção de um bom ambiente são outros fatores a serem considerados.

4. A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA ESCOLA

Neste capítulo aborda sobre a participação, conceitos e implicações relacionados com a gestão democrática na qual se ouve tanto ser mencionada nos documentos oficiais.

Ao longo da história da educação, existe - E existiu um debate acerca da posição de um professor frente ao ensino de bons modos, onde o mediador deve ensinar bons modos para seu aluno e castigá-lo por maus comportamentos, ou por não obedecer. Aqui discordando, este debate está situado entre as diferenças de conceitos: educar; e ensinar. Teoricamente, o papel que o professor deve exercer é de mediador do conhecimento, este permite uma facilitação da aprendizagem do aluno no momento de absorção do conteúdo; entretanto, a figura do professor é muita das vezes associada à de uma mãe, ou pai, que deva ensinar questões de educação que deveriam vir de casa.

O professor não deve exercer tais atitudes, pois o ensino de bons modos não só é feito em casa, como também, é feito em casas culturalmente, e simbolicamente, diferentes. Assim, uma escola laica e que respeita todos os tipos de cultura, não deve criar um referencial de cultura certa, assim como não deve criar um de bons modos. O papel do professor, aqui entendido, se baseia nos objetivos principais da educação, sendo: a preparação para o trabalho, a transmissão da cultura, a adaptação dos indivíduos à sociedade e o desenvolvimento de suas potencialidades. E, assim, proporcionar como consequência, o desenvolvimento da personalidade e da própria sociedade.

Visto o papel do professor, e entendendo que este é um profissional com estudos na área da pedagogia, que o proporcionou entendimento sobre como realizar seu trabalho o que, entretanto, não deve ser entendido como única voz de autoridade, cabe a população por meio da participação ativa, proporcionar intervenções sensatas com a intenção de melhoria nos quesitos que rodeiam as esferas escolares, para todos.

Dois autores aqui serão tratados como bases para o desenvolvimento do conceito por trás da participação, neste trabalho entendida como ideal, sendo eles: Juan Bordenave (1985) e Dalmo Dallari (1991) que se preocuparam em elucidar esse conceito tão usado e às vezes não discutido. Juan Bordenave contextualizou a participação que é exercida em casa, comunidades religiosas, trabalho e escola.

Entendendo que a participação é exercida não só por grupos que buscam o progresso e a inserção de grupos impossibilitados de participação, mas também por aqueles que pretendem manter a ordem dos que já participam numa determinada atividade praticada numa destas instituições acima citadas; para ele, a participação é exercida por todos aqueles que vivem em sociedade, até aqueles que não gostam, uma hora a realizam; isto porque, segundo Bordenave, a participação é da natureza humana, assim como sentir sono e a necessidade de comer.

Para o autor, a participação é um fenômeno que tem fim em si mesmo, independentemente dos resultados obtidos por ela. "A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo". (BORDENAVE, 1985, p.16).

A ideia trazida de Bordenave é uma perspectiva da participação popular no geral, tratando de como os grupos enxergam a própria participação, e o quão este ato está intrínseco a ação humana. Já o segundo autor, Dalmo Dallari, traz uma noção mais específica da participação; a participação política.

Para Dalmo a política "[...] é a conjugação das ações de indivíduos e grupos humanos, dirigindo-as a um fim comum." (DALLARI, 1991, p10).

Dallari entende que a participação política não só deve ser em eleições de representantes, mas sim, participação em qualquer espaço público que necessita de uma decisão pautada na questão democrática, é um dever e um direito de todos, para que não sejam tomadas decisões que agradem a poucos, e deixem muitos apartados e marginalizados.

[...] a participação política é um dever moral de todos os indivíduos e uma necessidade fundamental da natureza humana. A participação intensa e constante de muitos é necessária para impedir que alguns imponham uma ordem injusta, que sempre acaba sendo prejudicial a todos. (DALLARI, 1991, p.36)

Concordando com Dallari, Bordenave entende haver dois tipos de participação "[...] uma base afetiva – participamos porque sentimos prazer em fazer coisas com outros – e uma base instrumental – participamos porque fazer coisas com outros é mais eficaz e eficiente que fazê-las sozinhos." (BORDENAVE, 1985, p.16).

Bordenave (1985) também ressalta uma confusão muitas vezes feita por nós, uma confusão entre pessoas marginalizadas e de pessoa "às margens de um processo sem nele intervir..." (p.18).

Tal equívoco pode acontecer quando se entende “marginalidade apenas como a falta de participação de certos setores sociais no consumo dos bens materiais e culturais da sociedade” (p.18).

Bordenave explica não haver marginalidade, mas sim marginalização e que a exclusão da participação não é algo criado pelos próprios marginalizados. Sendo assim, “... a participação não mais consiste na recepção passiva dos benefícios da sociedade, mas na intervenção ativa na sua construção...” (p.20).

Percebe-se certa similaridade nas falas dos autores sobre a marginalidade, como por exemplo, a importância da pessoa se reconhecer como sujeito capaz de lutar por uma realidade melhor para todos. Dallari diz que: [...] evidentemente, é muito difícil o indivíduo marginalizado e dominado descobrir sozinho que dispõe de meios para reagir.

Por isso, é necessário que todos aqueles que já tomaram consciência realizem um trabalho de conscientização dos demais, falando, discutindo, ensinando, demonstrando pelos exemplos históricos que os mais fracos podem vencer os mais fortes e que a força do grupo pode compensar a fraqueza do indivíduo. (DALLARI, 1991, p.37).

A questão participativa está diretamente ligada à questão de gestão pública democrática já que um dos princípios ativos da gestão democrática é a participação da população. Como já visto segundo Bordenave a participação é tanto em ambientes macros, como em micros ambientes; por exemplo, a participação dos membros familiares em ambientes como a escola, e a participação individual de cada membro na família. Respectivamente, exemplos de participação macro, e de participação micro.

Ao falar de gestão público nos espaços escolar públicos, a participação da população já é subentendida como de grande importância, pois não só é um espaço feito para atender a toda população - Já que a educação é um direito de todos, e um dever do estado, como também é um espaço que se ocupado pela população, a administração escolar torna-se menos coercitiva e não favorecida a apenas um tipo ideal de população. “Uma das formas de minimizar o aspecto coercitivo da administração é a participação.” (MOTTA, 1984, p.91).

A escola é um espaço público, e como qualquer espaço público, acaba sendo afetada por mudanças políticas, econômicas e sociais. Sendo assim, tal espaço deve contar com a ajuda pública para estruturar-se da melhor forma em atendimento à população; este atendimento não deve ser só pautado no aprimoramento da inser-

ção dos alunos no mercado de trabalho, mas também trazendo para seu âmbito as principais discussões sociais que estão permeando a sociedade, com o objetivo de formar bons cidadãos.

[...] o redimensionamento do papel da escola, enquanto agência de formação, não pode vincular-se meramente à lógica do mercado de trabalho, mas cumprir sua função social, isto é cumprir seu papel político-institucional (FERREIRA, 2001, p.304).

O que se nota é que, por parte da administração pedagógica, isto inclui: diretores, pedagogos e secretários, estes só estão incluindo a população quando a participação se refere apenas à execução de tarefas previamente determinadas pela direção escolar. Os pais dos alunos e os funcionários da escola são chamados a participar na escola somente quando há a necessidade de “mão-de-obra” e “financiamento” para a realização de festas e comemorações. Para isso, Vitor Henrique Paro discute:

[...] é importante ter sempre presente esse aspecto para que não tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo. (PARO, 2001, p.16)

Paro destaca que muitos componentes da administração se dizem democráticos, mas que, entretanto, não são. Isto tem peso em relação ao quanto a população conseguirá exercer seu papel de influência nas decisões e escolhas pedagógicas que a escola tomar.

O papel principal de uma escola, em questões administrativas, está sobre o diretor, e muitos deste são arrogantes e prepotentes, o que pode ser prejudicial na direção de ensino que a escola toma. Felizmente, A própria escolha do diretor, através do voto, foi uma conquista da participação da comunidade, pois os antes eram escolhidos através de concursos públicos.

O fato de serem aptos teoricamente para a prática da direção, entretanto, não significa que são aptos para lidarem com questões voltadas para a participação popular, o que são diretores que praticam a democracia em seus ambientes de trabalho.

Com essa vitória da escolha do diretor, a escola tem a possibilidade de conhecer melhor os candidatos, principalmente porque geralmente já são de casa há vários anos. Porém ainda há a situação descrita por Bordenave, quando este fala das características de líderes autoritários, arrogantes, prepotentes. Ou seja, a ma-

neira mais democrática de a escola escolher seu dirigente administrativo não traz consigo a participação efetiva da comunidade.

Sobre a questão democrática e os diretores, Paro destaca que:

[...] Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em posto de direção, que se dizem democratas apenas porque são 'liberais' com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes 'dão abertura' ou 'permitem' que tomem parte desta ou daquela decisão. (PARO, 2001, p.18) (...)

Se a democratização das relações na escola pública ficar na dependência deste ou daquele diretor magnânimo, que 'concede' democracia, poucas esperanças pode-se ter de contar, um dia, com um sistema de ensino democrático, pois diretores magnânimos e bem intencionados – alguns que até se prejudicaram por amor à causa da democracia – sempre tivemos, mas nem por isso vimos generalizar-se a democracia na rede pública de ensino (PARO 2001, p.19).

Um dos cargos também de muita importância, tanto quanto o de um diretor, está o do professor. Sobre a posição de um professor frente a uma gestão democrática, a autora Marília Pontes Spósito (1999) diz;

[...] a ação dos professores torna-se fundamental. A sua organização e o seu compromisso com a escola pública poderão criar as condições para uma ampla reformulação da prática escolar... (SPÓSITO, 1999, p.55).

Para a autora, o professor tem um papel central, já que pode transformar a ideia de participação da população em um fato consumado. Assim, o professor tem a possibilidade de trazer a comunidade mais para perto das aulas, como tratar dos assuntos que mais estão em alta neste espaço, transformando o compromisso de constituir cidadãos através da gestão escolar, mais facilitado e forte.

4.1 A relação entre participação e gestão democrática

A participação é um dos princípios mais ativos da gestão democrática. Bordenave (1985) afirma acerca da participação que a mesma começa no convívio em família e na escola, fazendo com que o ser humano aprenda a participar, como participar e a importância de participar.

Paro (2001.p.15) “Se falamos em gestão escolar democrática, parece-me já estar necessariamente implícita a participação da comunidade nesse processo”.

Sendo assim, a democracia já está inserida neste contexto, ou pelo menos deveria estar.

Com a implantação da gestão democrática na educação brasileira a participação ganhou ênfase em todas as áreas escolares, uma vez que um desejo da comunidade. Lembrando que a gestão democrática facilita a participação da comunidade, e mede as mudanças que a sociedade faz com relação a escola.

A esse respeito Ferreira (2001, p. 298) afirma:

[...] estas mudanças estão exigindo da administração da educação novas formas de organização e gestão que possibilitam a participação efetiva de todos no processo de conhecimento e tomada de decisões, visto que, a administração da educação é uma instancia inerente á prática educativa que abrange o conjunto de normas/diretrizes e práticas/atividades [...].

As escolas sofrem toda influência da sociedade, devido à mesma pertencer a uma sociedade generaliza que está sempre em mudanças tanto econômicas quanto sociais. Todavia a sociedade também é influenciada pela escola de maneiras diferentes, pois são mudanças voltadas para educação.

A escola enquanto agenciadora de formação deve cumprir a função social e não somente a lógica do mercado de trabalho (FERREIRA, 2001).

Mas a participação da comunidade na gestão da escola encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades. (PARO, 2001, p.16).

Geralmente a comunidade participa de alguns eventos na escola, a convite da direção, dos orientadores e dos professores, no entanto essa participação é apenas de vez em quando e de maneira determinada ou quando há necessidades. Diante desse fato, Paro explica que a participação deve ser também nas tomadas de decisões da escola e não somente nas tarefas já executadas.

É importante ter sempre presente esse aspecto par que não tome a participação na execução como fim mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões quer como maneira de escancear a ausência desta última no processo (PARO 2001, p.16).

“A participação da comunidade costuma ser muito difícil sendo considerado um fenômeno que apresenta muitas dificuldades, sobre isso Paro (2001, p.16) afirma: Aquele que propõe a promovê-la”. Sem pensa logo no diretor da escola, porém sem garantia que toda a comunidade irá de fato participar.

Uma das maiores conquistas da comunidade em relação a educação foi a escolha do diretor por meio de votação, onde a comunidade, pais e responsáveis, alunos e funcionários vão até a escola votar para escolher o diretor daquela unidade escolar. Um dos lados positivo da eleição para diretor é poder conhecer melhor os candidatos, pois a geralmente já fazem parte do corpo escolar por algum tempo. Sendo assim, não corre o risco de eleger líderes com características arrogantes, autoritários e prepotentes. (PARO, 2001).

Existe uma maneira muito deturpada quando se trata de direção democrática, confundindo ser liberal com ser democrata, o fato de ser liberais com alunos, professores, funcionários ou pais, dando lhes abertura ou permitindo que tomem alguma decisão em certas ocasiões, não faz desse diretor um democrata.

Se a democratização das relações na escola pública ficar na dependência deste ou daquele diretor magnânimo que concede democracia, poucas esperanças podemos ter de contar, um dia, com um sistema de ensino democrático, pois diretores magnânimos e bem intencionados-alguns que até prejudicaram por anos a causa da democracia-sempre tivemos, mas por isso vimos generalizar-se a democracia na rede pública de ensino.(PARO,2001,p.19).

A autora Spósito (1999) afirma que os professores são peças fundamentais na reformulação da prática escolar, quando estes são comprometidos e organizados para com a escola. A participação dos professores "(...) que tem o compromisso com a democracia, com a escola pública e que exercem seu trabalho com seriedade (...)” (SPÓSITO, 1999, p.55). A participação da comunidade pode vir a se tornar algo que realmente existe, além de conquistar a respeito e o reconhecimento dos pais.

As pessoas que trabalham na escola se interessam pelo bem dela e agem democraticamente, e farão com que a escola aja democracia, visto que e a escola são as pessoas que fazem parte dela (PARO 2001).

O que não pode é desistir diante das dificuldades que tentam impedir que a escola seja democrática, com a participação de todos, garantindo uma educação de qualidade para todos.

(...)a participação da comunidade na escola,como todo processo democrático,é um caminho que se faz ao caminhar,o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para ação(PARO,2001,p.17).

A Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), já traz a participação dos pais como determinação para efetivação do processo da gestão democrática. Mas mesmo que seja uma lei,a busca em prol desta parceria na sociedade

contemporânea que estamos vivendo, esse caminho é considerado pouco recomendado para que escolas e famílias tenham resultados positivos em relação a educação deste público alunos/filhos. A busca pela promoção de uma parceria fixa, segura e ativa entre família e escola como um esforço de interesses mútuos, ou seja, o interesse de uma parceria que dê bons resultados para de todos.

O sucesso do processo educacional depende da relação família/escola, uma ajudando a outra em prol de uma educação de qualidade. Sobre o tema família e escola, Faria (2000), afirma que desde início do século XX, que as escolas já tinham dificuldades com essa parceria, os pais já não acompanhavam a educação escolar dos seus filhos, principalmente as famílias de classes mais baixas.

Há uma clara consciência da importância da família na educação, que aparece das mais diversas formas e no interior de textos que tratam de assuntos variados. Há, no entanto, uma constante: a relação entre escola e família é, sempre, relacionada às mudanças sociais em curso, à vida na cidade e à necessidade do concurso de ambas para a formação do cidadão-trabalhador, higiênico e ordeiro (FARIA FILHO, 2000, p.4).

A família e a escola desde época da civilização já tinham o compromisso de ensinar os valores e padrões sociais da vida, além de ensinar a escrever e ler. A escola passou a completar a tarefa do lar, a formação do caráter, o respeito à disciplina necessária para a harmonia e a estabilidade sociais. A família, por outro lado, completaria o trabalho da escola auxiliando seus filhos no aprendizado dos conteúdos.

É necessário que a escola busque união com as famílias, a comunidade, e toda equipe da escola, passando a responsabilidade de mudar a educação a cargo de todos. A escola enquanto instituição educativa, precisa não só criar espaços para debates coletivos, mas também sustentar os lugares que possam favorecer esses debates.

4.2 Instâncias colegiadas

A escola é um espaço de diversas relações, sendo assim é cheio de conflitos, e as instâncias colegiadas surgiu com intuito de organizar esse espaço e fazer com todos os envolvidos diretos e indiretamente tenham participação.

De acordo com Veiga (2001) as instancias colegiadas foram criadas para ajudar a melhorar o processo educativo, fazendo com o que todos os envolvidos possam contribuir para uma educação de qualidade, dando suas opiniões, participando de todos os eventos escolares.

É aconselhável que as instancias colegiadas sejam feitas com a participação dos orientadores pedagógicos, sobre isso Libâneo (2007, p.33) afirma que:

A pedagogia ocupa-se da educação intencional. Como tal, investiga os fatores que contribuem para a construção do ser humano como membro de uma determinada sociedade, e os processos e meios dessa formação. Os resultados obtidos dessa investigação servem de orientação da ação educativa, determinam princípios e formas de atuação, ou seja, dão uma direção de sentido à atividade de educar.

As instancias colegiadas são: o Conselho Escolar, o Conselho de Classe, a Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil.

O envolvimento das pessoas como sujeitos na condução das ações é apenas uma possibilidade, não uma garantia. Especialmente em sociedades com fortes marcas tradicionalistas, sem uma cultura desenvolvida de participação social, é muito difícil conseguir que os indivíduos não deleguem a outro aquilo que faz parte de sua obrigação como sujeito partícipe da ação coletiva (PARO, 2001,p.67).

A proposta de uma gestão democrática principalmente nas escolas de Ensino Fundamental e Médio é quase que algo imaginário, dos sonhos, porém segundo Paro (2005), não é impossível.

O Conselho Escolar é a primeira e maior instancia da escola é considerado o órgão máximo da escola. Tem a função de aproximar os atores dos centros de decisão, acabando com as relações verticais, burocráticas e formais. A ideia é melhorar a comunicação tanto vertical quanto horizontal, com isso as funções são delegadas a todos, deixando de ser centralizada a uma só pessoa.

Segundo Paro (2001), é sugerida ao conselho escolar que o mesmo desempenhe as mesmas funções do diretor, para que seja dividida igualmente e não sobrecarregue o diretor, mesmo por que o diretor é um dos integrantes do conselho escolar, sendo assim as tomadas de decisões serão de responsabilidades de todos que compõem o Conselho Escolar.

O Conselho, como uma instituição coletiva, sendo mais forte, podendo tomar decisões sem que apenas uma pessoa, sozinha possa ser punida administrativa-mente fazendo com que se torne uma vantagem. Complementa Paro (2001, p. 82):

Supõe-se que, assim, o dirigente da escola (o conselho) detenha maior legitimidade e maior força política, posto que represente todos os setores da

escola. Seu poder de barganha e sua capacidade de pressão, para reivindicar benefícios para a escola, seriam também, superiores ao do diretor isolado.

O Conselho Escolar deve ser criado em todas as unidades escolares, pois o mesmo permite a união do grupo, reforçando o coletivo.

Paro (2007) diz que em se tratando do Conselho de Classe é um mecanismo de participação da comunidade escolar no funcionamento da instituição de ensino que contribui para a formação do cidadão. O autor acrescenta que “faz-se necessário um processo educativo que envolva a interação entre sujeitos livres, como o que pode (e deve) ser desenvolvido na escola” (PARO 2007, p. 24).

Quando começou a implantação do Conselho de Classe, este é uma forma de deliberação coletiva, quer seja colegiado de anciãos, de notáveis ou de representação popular. Logo depois foram surgindo novas falas sobre o assunto.

Guerra (2014, p. 1) assim o define:

O Conselho de Classe é um órgão colegiado, presente na organização da escola, em que os vários professores das diversas disciplinas, juntam-se a equipe pedagógica, ou mesmo os supervisores e orientadores educacionais para refletir e avaliar o desempenho pedagógico dos alunos das diversas turmas, séries a cada bimestre.

É correto que nas participações nos Conselho de Classe é que todos ajam com bom senso, para que as pendências sejam resolvidas de maneira certa e que todos possam opinar.

A Associação de Pais e Mestres é uma das instancias colegiadas ligadas diretamente ao aluno, pais, professores e funcionários, ou seja, se refere a uma pessoa jurídica, com direito particular responde pelos pais, mestres e funcionários por um tempo. Precisa ser neutro em questões religiosas, partidárias e raciais (SECO 2012).

De acordo com Dourado (2008), essa instancia de participação funciona como mais um instrumento de envolvimento e de participação da comunidade na escola. Com isso, os pais tem mais contatos com unidade escolar onde seus filhos estudam, contribuindo para que a educação alcance além dos muros da escola e redemocratizando a gestão escolar.

Santinelos e Wolf (2010, p. 112) complementam:

A gestão escolar, encaminhada de forma participativa, sedimenta a concepção da relação entre escola e comunidade como via de mão dupla, isto é,

explicita a compreensão de que a comunidade necessita se pronunciar no tocante à condução da escola.

Visto isso haverá mais diálogo e participação, pois os pais tende a ter mais acesso a escola e conseqüentemente a escola criará vínculos afetivos com a família.

Enfim o Grêmio Estudantil que é um estímulo de democracia na escola. De acordo com o Estado do Paraná (1995, p. 8), ao longo de sua história, os Grêmios Estudantis sempre desempenharam “importante papel na formação e no desenvolvimento educacional, cultural e esportivo da nossa juventude, organizando debates, apresentações teatrais, festivais de música, torneios esportivos e outras festividades”.

A Lei Federal n. 7398, de 04 de novembro de 1985 regulamenta a constituição de um Grêmio Estudantil e o Poder Legislativo garantiu o funcionamento dos mesmos, considerados “entidades autônomas de representação dos alunos”. (PARANÁ, 2012)

A Lei do Grêmio Livre, de autoria do deputado federal Aldo Arantes, foi sancionada no dia 5 de novembro de 1985. Ela garante a livre organização dos estudantes secundaristas.

Art.1º- Aos alunos dos Estabelecimentos de Ensino de 1.º e 2.º graus fica assegurada a organização de Alunos como entidades autônomas representativas dos interesses dos alunos secundaristas com finalidades educacionais, culturais, cívicas esportivas e sociais.

Os gestores devem incentivar a criação dos Grêmios Estudantis, considerando que é um instrumento que contribui para participação, gerando assim uma gestão democrática.

Vale ressaltar que para ter validade legal o Grêmio Estudantil deve constar registrado no Regimento Escolar, precisa ser autônomo, ou seja, que não conte com a Secretaria de Educação para quaisquer eventos relacionados ao próprio (LIBÂNEO, 2004).

Muitos jovens participam do Grêmio, e para muitos deles é primeiro passo para uma vida social, cultural e política, tornando assim, um instrumento mais importante ainda para os nossos jovens. O Grêmio contribui para a formação e o enriquecimento educacional de grande parte dos jovens estudantes.

Assim, segundo Paro (2005, p. 12), “a escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados, se organizar para atender

aos interesses [...]”. Há diferentes maneiras de unir forças através das instancias colegiadas como citadas neste trabalho.

4.3 A participação e democratização da educação

Sabe-se que a palavra democracia refere-se à construção e constituição de uma sociedade ou instituição, de forma que todos os sujeitos envolvidos nesta constituição tenham o direito de expor perspectivas e opiniões acerca da construção do melhor caminho para a determinada instituição, ou sociedade.

Assim, entende-se neste trabalho, que, a construção de uma escola democrática, deve perpassar, essencialmente, no diálogo entre os principais sujeitos envolvidos, e afetados.

Entendendo como principais sujeitos: o corpo profissional escolar; o aluno; a família do aluno; e a sociedade, a relação entre estes sujeitos é muitas vezes exercida de forma hierárquica; em que a escola aponta o melhor caminho, e delega aos alunos e as suas respectivas famílias.

Como aponta Habermans (1990), a escola deve basear-se – e se autoconstruir- através do diálogo, onde o aspecto democrático não é levado em conta apenas na decisão, mas sim, na construção da própria proposta. Seja ela uma proposta pedagógica, ou uma proposta relacionada aos outros assuntos relacionados ao âmbito escolar: como seu espaço físico.

Complementando, aponta Gadotti (1992, p.51) que.

De nada adiantam todas as condições se a população for chamada apenas para legitimar decisões tomadas em gabinetes, [...] Na nossa tradição política a participação se tornou instrumento de manipulação em fastidiosas e intermináveis reuniões ou assembleias em que, muitas vezes, a única decisão consiste em marcar uma próxima reunião.

A gestão escolar baseada na centralização, hierarquização e autoritarismo, contraria totalmente a própria ideia da construção de um ambiente democrático; pois democracia é a construção daquilo que agrada a maioria, e uma gestão baseada em autoritarismo, é a sobreposição do interesse minoritário sobre a maioria.

Neste sentido, mesmo que se construa um ambiente democrático, tal ambiente não suportaria uma gestão autoritária, já que democracia escolar só se tornará efetiva a partir de um processo de gestão democrática; sendo uma dialética, onde,

como aponta Luck (2009), tanto a gestão democrática tende a fortalecer o ambiente democrático, quanto vice-e-versa.

Sabendo que ainda há muito a se fazer para que tal gestão democrática se constitua plenamente, também é necessário traçarmos a importância da organização da educação brasileira estar adotando a noção de uma gestão democrática.

Visto que nos anos em que o estado-nação brasileiro esteve em regime militar-ditatorial (1964-1985), onde o estado de direito democrático foi suspenso e, logo, a educação foi pensada através da hierarquização e autoritarismo; todo o processo de redemocratização da sociedade e governo brasileiro, tiveram ótimos reflexos no que tange a organização e projeto pedagógico das escolas, possibilitando a adoção de uma proposta que vise integrar a sociedade às escolhas tomadas na escola. Fica claro que a educação brasileira ainda não alcançou o ideal de gestão democrática, entretanto, é preciso afirmar que estamos avançando - dado ao passado da sociedade brasileira e de sua educação (ANDRADE, 2004).

De acordo com Andrade (2004), tal mudança de proposta, e a aplicação na prática do termo “gestão democrática” reflete tanto a mudança da sociedade, quanto também é um reflexo sobre a sociedade; pois, ainda de acordo com Andrade (2004), a gestão democrática ensina – indiretamente e diretamente, sobre o comportamento e atuação democrática que um sujeito deve exercer. Assim sendo, a gestão democrática também possui um papel de ensinar através do exemplo, principalmente em relação aos novos indivíduos que se formam e que irão atuar no futuro da sociedade.

A democracia exercida nas escolas e em suas respectivas gestões, representa a quebra com paradigmas antigos, que identificam o poder centrado em apenas um indivíduo como algo favorável. Sabe-se que quanto mais diferentes indivíduos forem escutados, melhor será para todos; pois assim se constrói algo que respeite a todos, e suas diferenças.

Devido a uma intensa globalização e a uma intensa história de relações étnico-raciais que se desenvolveram ao longo da constituição do que viria a ser o estado-nação brasileiro, entende-se que a educação democrática - e sua gestão e administração necessitam se efetivar como único caminho racional para o convívio respeitoso entre diferentes indivíduos, com vontades diferentes.

Sobre isto, a Constituição Federal (1988), ampara no sentido a dar possibilidades para a atuação da gestão escolar. Alguns pontos importantes para a democratização e descentralização das decisões, como:

Art. 206 - O ensino será ministrado com base nas seguintes princípios:...

III - Pluralismo de ideias e concepções pedagógicas e convivência de instituições de ensino públicas e privadas.

VI - Gestão democrática da educação pública, na forma de lei.

Art. 211 - A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios são organizar em colaboração com os seus sistemas de ensino.

Outros importantes documentos também foram de importância para a construção de uma educação democrática, levando em conta não só a gestão como democrática, como também os espaços escolares e os alunos que são atendidos por estas escolas. Documentos como a Declaração de Salamanca (1994), que possibilitou a democratização do ensino – principalmente para pessoas deficientes. Outros documentos também tiveram importância extrema, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996.

A LDB teve importância para o estabelecimento da gestão democrática por alguns pontos, como:

Art. 13 - Destaca a participação dos professores na gestão da escola quando lhes atribui participar na elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino, elaboração e cumprimento do plano de trabalho, cuidar da aprendizagem dos alunos, estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento, organizar os dias e horas de aula estabelece e colabora com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão desenvolvimento democrático da educação pública no ensino básico, de acordo com suas peculiaridades e de acordo com os seguintes princípios - Participação de profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico político da escola. II - Participação das comunidades escolares e locais nos conselhos de escola ou equivalentes

Art. 15 - Os sistemas de ensino garantirão as unidades escolares escolas públicas que os integram, graus progressivos de autonomia pedagógica e administrativa e gestão financeira observada às regras gerais do direito das finanças públicas.

Portanto, para que se exerça uma gestão democrática, é necessário que haja uma descentralização do poder que decide acerca dos assuntos que tangem a vida de todos os sujeitos envolvidos na relação escola-sociedade. Não é verdade que todas as decisões de uma escola devem ser tomadas por aqueles que representam um cargo; entretanto, também não é verdade que aqueles que possuem o cargo de representatividade não possuem capacidade para tomarem decisões favoráveis ao coletivo.

É necessário que se trace, em conjunto, planos para o desenvolvimento da educação; planos que exerçam sentido para a maioria, mas que não deixem de levar em conta a opinião de quem possui formação e experiência na área de educação.

4.3.1 Planos de desenvolvimento da escola

Como se visa proporcionar um ensino baseado na democracia, e na gestão democrática participativa, visa-se também proporcionar desenvolvimento escolar de uma forma que os sujeitos envolvidos na estrutura escolar de relações possam atuar em conjunto, atingindo avanços e desenvolvimentos favoráveis a todos envolvidos.

Planos de desenvolvimento são também formas de auxiliarem a gestão escolar, visto que são tomados como medidas a partir da reunião dos sujeitos envolvidos.

O projeto de Plano de Desenvolvimento Escolar (PNE), não é um projeto que contra põem-se aos Planos de Desenvolvimento Pedagógico; é, na verdade, um projeto de auxílio a gestão, onde as decisões para os caminhos que melhor direcionam ao desenvolvimento são tomados em conjunto, e assim, aplicadas pelos profissionais da educação e gestão. Com esta ferramenta gerencial a escola pode definir suas prioridades estratégicas, e com isto, decidir como alcançar as finalidades estabelecidas.

De acordo com Fonseca (2004), a escola é a responsável pela melhoria na qualidade do ensino – em termos de projeto pedagógico. É ela que tem o dever de proporcionar um ensino de qualidade e que esteja de acordo com as propostas ditas nos principais documentos que ordenam a educação brasileira. O PNE possui a responsabilidade em tornar estas propostas para o projeto pedagógico da escola, algo de interesse público; discutido com as famílias e sociedade.

Para que tal objetivo seja alcançado e tornem-se medidas convencionais, é essencial que haja a real participação da população, porque o projeto é justamente uma medida de aproximação entre os interesses da comunidade e a escola. É importante que a comunidade esteja ativa na construção da educação dos indivíduos que a compõe, pois um indivíduo formado com as plenas noções cidadãs e entre os espíritos das ciências é algo de sumo importância para a construção de uma sociedade respeitosa e democrática.

Assim, os profissionais da educação, em conjunto com os órgãos institucionais que prezam a educação e a sociedade, precisam estar em conjunto nas reuniões de decisões dos planos de desenvolvimento da escola, entendendo também que não basta estarem apenas presentes. É necessário que as vozes de todos os lados e os interesses de cada um sejam ouvidos e levados em conta, com o objetivo de se alcançar o melhor plano para o desenvolvimento escolar.

4.3.2 Projeto Político Pedagógico

É impossível pensarmos a gestão democrática, sem antes atribuímos importância também a relação entre a gestão democrática e o projeto político pedagógico. Uma gestão democrática possibilita um projeto político Pedagógico Democrático, assim como um Projeto Político pedagógico mais democrático possibilita que as decisões que envolvam desenvolvimento e gerenciamento da escola sejam mais democráticas.

A principal possibilidade de elaboração do projeto político-pedagógico passa por a relativa autonomia da escola, de sua capacidade de moldar sua própria identidade. Isso significa conceber a escola como espaço público, como espaço de debate, com diálogos reforçam a reflexão coletiva. A escola, nessa perspectiva, é vista como instituição social inserida na sociedade capitalista, que reflete, em seu interior, as determinações e contradições dessa sociedade (VEIGA, 2004).

É importante considerar como ponto de partida, para a construção do projeto da escola, a prática social e o compromisso de socializar os problemas da escola, de gestão, currículo e avaliação. O projeto pedagógico constituído pela própria comunidade escolar é o critério definidor da organização curricular, a seleção e estruturação de conteúdos, metodologias de ensino, de recursos didáticos, tecnológicos e de avaliação. É importante que se pense no PPP (Projeto político pedagógico) como

algo favorável e de acordo com a realidade em que a escola em questão está imersa, pois ela não só é um reflexo da sociedade, como também reflete sobre a sociedade. Assim sendo, a escola deve pautar seu projeto visando desenvolver os aspectos que julga mais importante na sociedade; o ideal é que estes aspectos selecionados sejam selecionados com bases no interesse não somente da escola, mas também no que a população demonstra estar interessada para a sua própria construção cidadã.

O projeto político-pedagógico é o documento da identidade educacional da escola, que regula e orienta ações pedagógicas. Como uma proposta de identidade, o projeto político pedagógico constituiu uma tarefa comum do corpo diretivo e da equipe da escola e, mais especificamente, dos serviços pedagógicos (coordenação, orientação pedagógica, educacional). Estes incluem o papel de liberar o processo de construção, execução e avaliação do projeto, contando com a valiosa participação de todos, resultante da reflexão e convergência das metas e objetivos. Três dimensões são apontadas pela LDBEN, na construção do projeto político pedagógico. Eles são:

- A liberdade se expressa no campo do pluralismo de ideias e concepções pedagógicas (Artigo 3, parágrafo III) e a proposta de gestão democrática da educação pública (artigo 3º, inciso VIII), a ser definido, em cada sistema de ensino;
- A flexibilidade que está ligada à autonomia, possibilita que a escola organize seu próprio trabalho pedagógico (artigo 12, inciso I);
- a avaliação reforça um aspecto importante a ser observado, em vários níveis educação pública (Artigo 9, parágrafo VI).

É essencial que, buscando a construção de uma sociedade democrática e cidadã, a escola elabore um projeto político de qualidade, abarcando os principais assuntos em meio a sociedade. Neste sentido, para que seja alcançada tal medida, é necessário a participação popular (FREITAS, 2005).

Portanto, o projeto político pedagógico é uma forma de aproximação entre os interesses sociais e os escolares, mesmo que estes nunca andassem separados. A avaliação do projeto político das escolares é algo de essencial para a construção da democracia, pois assim a população tem o direito em expressar certos aspectos do projeto que não estão dizendo à respeito.

Villas Boas (1988, p.180) ressalta que:

Falar de projeto político-pedagógico implica em falar de avaliação, por ser esta a categoria do trabalho escolar que o inicia, o mantém no andamento desejável, por meio de contínuas revisões de percurso, e por oferecer elementos para a análise do produto final.

4.3.3 Avaliação Institucional

Como dito anteriormente, é necessário que a escola esteja em avaliação. Não somente a avaliação do seu espaço enquanto instituição, mas também, do seu projeto de intervenção pedagógica, levando em conta como base a própria constituição e os documentos criados durante a fase democrática, que visam a estruturação da educação de forma democrática, participativa e inclusiva.

O processo em se avaliar uma instituição é sempre complexo, pois a avaliação tanto possui um aspecto que avalia as ideias gerais que todas as escolas necessitam empregar em seus programas – visto que devem respeitar a Constituição Federal (1988) e os documentos que organizam a estrutura da educação brasileira; quanto também avalia as ideias que estão diretamente ligadas aos interesses sociais da população que a comunidade escolar atende (BELLONI, 2003).

A avaliação da instituição é importante para a construção da própria escola. Com a avaliação feita em conjunto, desde a sociedade até os professores da escola, os profissionais da educação possuem margem para a melhoria dos principais aspectos que não estão agradando ao povo, e também aos professores e demais. Assim, a avaliação não pode ser entendida como uma crítica pessoal aos que criam o projeto de intervenção pedagógica e nem aos que arquitetam a estrutura escolar, mas sim, deve ser vista como uma possibilidade de avanço a escola, pois possibilita o diálogo e a construção de algo que agrada os principais sujeitos envolvidos (BETINI, 2008).

Como aponta Betini (2008), uma boa avaliação institucional deve preocupar-se em avaliar desde o corpo discente até o docente, mas que, entretanto, esta não deve ser a principal avaliação; a principal avaliação deve estar focada no projeto político pedagógico da escola, pois o projeto afeta não só a vida do discente, mas também a própria realização do trabalho docente.

O processo de avaliação deve ser exercido de dentro para fora, onde inicialmente a escola deve olhar para si mesma e propor autocríticas ao seu projeto e propostas pedagógicas. Posteriormente, é necessário que estas propostas e projetos sejam discutidos com a população que é atendida pela esfera de ensino, pois a

construção da escola só será verdadeiramente democrática se forem ouvidas todas as vozes (BETINI, 2008).

CONCLUSÃO

Visto isso, concluo a ideia que, a escola só se tornará democrática quando as pessoas que trabalham nela e todo resto da população, forem pessoas democráticas. Não há como existir professor democrático em sala de aula, se os pais e responsáveis não forem abertos ao diálogo e propagarem discursos intolerantes, marginalizando determinados grupos ao processo de ensino democrático. Assim como, não pode haver professores e profissionais da administração pedagógica que realizam seus trabalhos sem pautarem seus atos na questão democrática.

No entanto, não podemos visualizar as dificuldades presentes na escola que impedem a participação da comunidade e desanimar deixando de persistir em uma educação melhor para todos com qualidade. A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

Todo o processo poderá ser permeado por avanços e recuos, existirão dificuldades nessa interação e será preciso romper com práticas enraizadas, ou seja, processo será totalmente enriquecedor e alcançará a atividade educativa da escola, pois os problemas vividos na sociedade servirão para reflexão dentro da unidade educativa.

Neste trabalho, passando por uma perspectiva histórica, uma análise dos direitos internacionais e nacionais que compõem o campo jurídico de ajuda na construção de uma educação mais justa, e também o embasamento teórico com bases em dois autores que discutem acerca da participação política e a gestão democrática, a noção da gestão democrática foi bastante esclarecida, principalmente em relação à documentação teórica, pois a prática está sujeita a interpretações das pessoas que compõem o campo de ação.

Diante de tudo que foi dito, é importante ressaltar que estamos vivendo um período que, se não houver uma conscientização da massa popular, aqueles que estão no poder, continuarão a se omitir em relação a realização das políticas públicas que visam a melhoria da qualidade vida e aspectos essenciais que o povo deve ter.

A população necessita entender que está vivendo um período onde os profissionais da educação devem se unir para lutar por seus direitos e, principalmente,

reclamar a intervenção do Estado na educação de todo o país. Se essa mobilização não acontecer, as conquistas da democratização da gestão da escola pública, já obtidas, serão retiradas por aqueles que não querem um sistema democrático de ensino.

Revelar que a participação da comunidade escolar nas decisões da direção pode favorecer um ensino de qualidade, além da possibilidade de os sujeitos se reconhecerem como parte integrante do corpo da escola, não se trata de uma mudança rápida, mas sim de um processo que se encaminha por anos, através de profissionais comprometidos com a qualidade da educação brasileira. Portanto, as batalhas não acabam por aqui, mas continuam, porque ainda há muitos territórios para se conquistar.

Enfim conclui-se que uma das formas de gestão democrática é à implantação das instancias colegiadas como; Conselho Escolar, Conselho de Classe, Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rosamaria Calaes de. **A gestão da escola**. Coleção escola em ação. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BANCO MUNDIAL, **Prioridades y estrategias para la educación, Exame do Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento**, (Prioridades e estratégias para a educação, Exame do Banco Internacional de Reconstrução e Fomento). Washington, D.C. Primera edición en español, enero de 1996. Disponível em <http://documents.worldbank.org/curated/pt/715681468329483128/pdf/14948010spanish.pdf> Acesso em 11 de outubro de 2018.

BELLONI, I.; BELLONI, J. **Questões e propostas para uma avaliação institucional formativa**. In: FREITAS, L. C. (Org.). Avaliação de escolas e universidades. Campinas, SP: Komedi, 2003.

BETINI, G. A. **Avaliação institucional em escolas públicas de ensino fundamental de Campinas**. 2008. 349 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acessível em: 10/18 out.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – Lei N. 9.394/96. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acessível em: 10 out.

_____. **Lei do Plano Nacional de Educação** – Lei N. 10.172/01. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm. Acessível em: 10 out. de 2018.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação, Coleção Primeiros Passos**, 2ª ed. São Paulo, Editora Brasiliense, 1985.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O que é participação política**. Coleção Primeira Passos, 9ª ed. São Paulo, Editora Brasiliense, 1991.

FERREIRA, Naura S. Carapeto, **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades**. In: FERREIRA, N. e AGUIAR, M. (Orgs.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 2ª Ed. São Paulo, Editora Cortez, 2001.

FONSECA, Marília; TOSCHI, Mirza Seabra; OLIVEIRA, João Ferreira de. (Orgs.). **Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate**. Goiânia: Editora da UCG, 2004.

FREITAS, L. C. **Qualidade negociada: avaliação e contra regulação da escola pública.** *Educ. Soc. Campinas*, vol. 26, n. 92, p. 911-933. 2005. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87313714010>>. Acesso em 08 de out. 2018.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. (orgs). **Autonomia da escola**; princípios e propostas. 5ªed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.

GUERRA. M.G.G. **Conselho de Classe**: que espaço é esse? 2006. 233f. Dissertação (Mestrado em Linguísticas Aplicada e estudos da Linguagem) – Pontífca Universidade católica de São Paulo, São Paulo,2014.Disponível em:< <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/13820/1/Monica%20Galante.pdf>>. Acesso em 11 de outubro de 2018.

HABERMAS, J. **Soberania popular como procedimento.** Novos estudos CEBRAP. São Paulo. n. 26, p. 100-113, março 1990.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização/José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi – 3. ed. – São Paulo: Cortez, p.342 e 343, 2006. – (Coleção docência em formação. Série saberes pedagógicos).

LOURENÇO FILHO, M. B. **A pedagogia de Rui Barbosa.** São Paulo, Edições Melhoramentos, 1954.

LÜCK, H. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática.** 2009 a. Disponível em: <http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-dagestao-educacional-hluck.pdf> Acesso em: 09/10/2018

MAFUANI, F. **Estágio e sua importância para a formação do universitário.** Acesso em março de 2018.

.MOTTA, Fernando C. Prestes. **Administração e participação: reflexões para a educação.** [S.l.: s.n.]1984.

PARANÁ. **Secretaria de Estado da Educação.** Superintendência da Educação. Diretoria de Políticas e Programas Educacionais. Coordenação de Gestão Escolar. Gestão democrática nos sistemas e na escola. Curitiba: SEED – PR, 2012. Disponível em:

<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/profuncionario/11gestao_d_e_mocratica_sistema_escola.pdf> Acesso em:20 de setembro de 2018.

PARO Vitor H. **O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB.** In: OLIVEIRA, Romualdo P. e ADRIÃO, Theresa. (Orgs.) **Gestão financiamento e direito à educação** – análise da LDB e da Constituição Federal, São Paulo, Xamã, 2001.

PARO Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Atica, 2005.

SANTINELO, Jamile e WOLF, Rosangela Abreu do Prado. **Aplicação tecnológica e ambiental em gestão**. Guarapuava: Ed. da UNICENTRO, 2010.

SPÓSITO, Marília P. **Educação, gestão democrática e participação popular**. In: BASTOS, João B. (Org.) *Gestão democrática*, Rio de Janeiro, DP e A, SEPE, 1999.

VEIGA, Ilma Passos. **Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico**. Campinas, Papirus, 1996.

VILLAS BOAS, Benigna M de Freitas. **O projeto político-pedagógico e a avaliação**. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves (Orgs). *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. Campinas, Papirus, 1998.