



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ABAETETUBA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS  
POLO UNIVERSITÁRIO DE TOMÉ-AÇU  
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

JOFRE BRASIL DE CARVALHO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NA ESCOLA FLORÊNCIA INGLIS DE  
PAIVA: UM ESTUDO DE CASO.**

Tomé-Açu/Pa  
2021

JOFRE BRASIL DE CARVALHO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NA ESCOLA FLORÊNCIA INGLIS DE  
PAIVA: UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Educação e Ciências Sociais da Universidade Federal do Pará, Campus Universitário de Abaetetuba – PA, para obtenção do grau de Licenciatura Plena em Pedagogia.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Crisolita Gonçalves dos Santos Costa

Tomé-Açu/Pa  
2021

JOFRE BRASIL DE CARVALHO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NA ESCOLA FLORÊNCIA INGLIS DE  
PAIVA: UM ESTUDO DE CASO.**

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Crisolita Gonçalves dos Santos Costa (Orientadora)

---

Membro: (Examinador – UFPA)

Aprovado em:    /    /2021

Conceito: \_\_\_\_\_

Tomé-Açu/Pa  
2021

Dedico este trabalho acadêmico à minha amada esposa Rute de Lima Carvalho que acreditou no meu potencial e tem sido uma esposa companheira e amiga, que tomou uma decisão pessoal sacrificando seus estudos acadêmicos em administração na UFRA para dar suporte financeiro para que eu continuasse a estudar. Sou grato pela atitude. Fui agraciado com a oportunidade de me tornar pedagogo. Aos meus filhos Israel de Lima Carvalho e Josué de Lima Carvalho, aos meus netos Kalleb Carvalho, Raquel Carvalho e Davi Carvalho que está chegando e também às minhas noras Taissa Martins e Marcilene Carvalho. Muito obrigado pelo apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me conceder a oportunidade de realizar o meu grande desejo de um dia ser um discente de uma grande Universidade Federal. Achava difícil chegar a este espaço de intelectuais por causa da minha idade e pela falta de tempo, mas Deus mudou a minha sorte. Passaram-se 30 anos desde que eu havia desistido dos estudos, nunca tinha feito o ENEM e a primeira vez que me inscrevi, passei.

Eu entendo que foi uma dádiva de Deus e serviu para conclusão também do ensino médio que eu não havia concluído. Aos 48 anos ingressei nesta instituição acadêmica através de políticas públicas implantadas pelo ex-presidente da república Luiz Inácio Lula da Silva, no qual também quero agradecê-lo pelo governo do povo que abriu as portas da universidade federal com programas que alcançou aqueles que não tinham oportunidades.

Quero agradecer ao Campus Universitário de Abaetetuba na pessoa da Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vilma Brício que foi Diretora da Faculdade de Ciências Sociais e o vice-diretor prof.<sup>o</sup> Dr. Jadson Gonçalves pelo apoio incondicional ao polo universitário localizado no município de Tomé-Açu, onde cursei minha graduação. Também quero agradecer ao coordenador do polo Alan Vaz, grande profissional e companheiro, junto com todos os funcionários que contribuíram de forma positiva na minha formação.

Aos meus professores universitários que me permitiram ver de forma holística, um campo de visão de mundo que não tinha. Agora sou um intelectual, formador de opinião para desenvolver uma pedagogia com práxis e habilidades sociais, para uma ação transformadora de alunos críticos e pensantes para lutarem contra todo tipo de opressão e a favor de uma sociedade verdadeiramente democrática na qual todos participem. Estou saindo com um grande aprendizado deixado pelos meus professores. Muito obrigado a todos pela minha formação, vou carregar comigo todos os conhecimentos adquiridos durante o curso. Quero ser um grande profissional da educação e vou continuar estudando porque quem ensina tem sempre que aprender.

Agradeço a minha orientadora Prof. Dr. Crisolita Costa pelo bom profissionalismo e que conduziu a minha pesquisa com muita maestria e paciência. À banca examinadora pelo empenho em examinar este trabalho acadêmico.

Quero agradecer a meu grupo de trabalho acadêmico “SABER EM AÇÃO”, por meio do qual durante quatro anos, aprendemos a partilhar conhecimento. Foi muito boa a amizade com a Cleonilde, Maria Rilzi, Izabel Matos e por último a Valdileia. A todos os colegas de sala de aula, foi bom aprender com vocês.

A Escola Florência Inglis de Paiva, na qual fiz a pesquisa de campo na pessoa da diretora Noemi dos Santos Monteiro e a coordenadora pedagógica prof<sup>a</sup> Jaqueline Nunes da Silva que colaboraram diretamente para acontecer a pesquisa, aos professores, alunos e servidores e a todos os demais participantes, eu agradeço de coração.

Quero também agradecer a comunidade do Marupaúba, representado por sua liderança o Sr. Manuel Lito Monteiro, à irmã Florência da Graça conhecida como Venka que é descendente de povos tradicionais e uma das primeiras moradoras da comunidade, ao Nelson Ferreira da Cruz que exerce grande influência na comunidade e ao ex-diretor da mesma escola que também é filho da terra e conhecedor do cotidiano da escola o prof. Rosivaldo da Graça Ramos que deu suporte na coleta de dados com importantes informações, tanto da escola como da comunidade, meu muito obrigado a todos.

Quero agradecer em especial aos meus familiares que torceram por mim: Francisca, João, Daniel e Damaris e a todos os meus irmãos na fé que tem me ajudado em oração e no apoio ao ministério que a mim foi conferido por Deus como pastor de uma instituição evangélica. Para finalizar agradeço ao Senhor Jesus por uma jornada feliz na formação acadêmica e a UFPA pela grande relevância na minha vida intelectual, por elencar conhecimentos para uma pedagogia libertadora. Muito obrigado!

*O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual os diferentes seguimentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com poder de decisão, estabelecerão uma política, que deve estar em constante debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais.*

*(Dinair da Hora)*

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo geral analisar a participação da comunidade de Marupaúba na Escola Municipal Florência Inglis de Paiva, com vistas a identificar como vem sendo construído o processo de gestão democrática na escola e como objetivos específicos identificar os princípios norteadores da gestão participativa e democrática da escola; descrever como se dá a participação da comunidade na gestão da Escola Florência Inglis de Paiva, propor ações que devem ser desenvolvidas para a melhoria da participação da comunidade na escola pesquisada. Como metodologia, utilizamos a pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, tendo como referência Ludke e André (1986) e Moresi *et al* (2003). Os instrumentos de coleta de informações foram: pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevista com aplicação de questionários com perguntas abertas. Foram entrevistados (9) sujeitos: gestor, coordenador pedagógico, 2 professores, 2 alunos, 1 mãe de aluno, 1 agente comunitário de saúde e 1 líder da comunidade. A partir dos dados coletados, os resultados apresentados permitem inferir que os entrevistados não têm conhecimento dos diversos significados de participação. Para a maioria, participação significa está presente no espaço escolar. Apesar dessa forma de participação não ser a ideal, pode-se considerar que a comunidade tem participação ativa na escola. Porém ainda há necessidade de se discutirem entre os profissionais da escola, bem como toda a comunidade, o que realmente significa participação, e assim, juntos, construir uma parceria forte com o objetivo de promover educação de qualidade, contribuindo para o bem de todos, baseado numa gestão com princípios orientadores de uma gestão democrática.

**Palavras-Chaves:** Gestão democrática. Gestão Participativa. Participação.

## **ABSTRACT**

This course conclusion work aimed to analyze the participation of the Marupaúba community in the Florência Inglis de Paiva Municipal School, in order to identify how the democratic management process has been built in the school and as specific objectives to identify the guiding principles of participatory and democratic management of the school; describe how community participation takes place in the management of the Florência Inglis de Paiva School, propose actions that should be developed to improve community participation in the researched school. As methodological procedures, we used the qualitative research of the case study type, having as reference (LUDKE and ANDRÉ, 1986) and Moresi et al (2003). The information collection instruments were organized in the following approaches; bibliographical research, document analysis and interview with application of questionnaires with open questions. (9) subjects were interviewed: manager, pedagogical coordinator, 2 teachers, 2 students, 1 student's mother, 1 community health agent and 1 community leader. From the data collected, the results presented allow us to infer that the interviewees are not aware of the different meanings of participation. For most, participation is limited to being present in school spaces. However, it cannot be said that in the researched school there is no participation. There is, therefore, a need to discuss among school professionals, as well as the entire community, what really means participation, and thus, together, build a strong partnership with the objective of promoting quality education, contributing to the good of all, based on management with guiding principles of democratic management.

**Keywords:** Democratic Management. Participative Management. Participation.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: HISTÓRIA, CONCEITOS E PRINCÍPIOS NORTEADORES.....</b>	<b>12</b>
1.1 História da Democracia e Educação no Brasil.....	12
1.2 Administração e Gestão: a mudança de conceito .....	15
1.3 Gestão participativa .....	18
1.4 Princípios para uma gestão democrática .....	22
1.4.1 Escolha do cargo de direção.....	23
1.4.2 Projeto Político Pedagógico (PPP).....	25
1.4.3 Conselho Escolar.....	28
1.4.4 Grêmios estudantis .....	30
<b>2 A ESCOLA FLORÊNCIA INGLIS DE PAIVA E OS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO PARA A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA.....</b>	<b>32</b>
2.1 Caracterização da Escola pesquisada .....	32
2.2 Processos de autonomia na escola Florência Inglis de Paiva.....	37
2.4 O Projeto Político Pedagógico da escola Florência Inglis de Paiva .....	41
2.5 O Conselho Escolar da escola Florência Inglis de Paiva .....	45
2.6 Participação da comunidade no planejamento administrativo e pedagógico da escola.....	47
<b>3 PROPOSIÇÕES PARA O FORTALECIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA ESCOLA FLORÊNCIA INGLIS DE PAIVA.....</b>	<b>52</b>
3.1 Proposições dos sujeitos para melhorar a participação da comunidade na escola.....	52

## INTRODUÇÃO

A gestão democrática na escola é um tema muito discutido nestes últimos anos. A constituição de 1988 estabeleceu as bases legais para sua regulamentação, consagrando-se através da LDB (lei n 9.394/96) onde apresenta as normas de gestão democrática na educação básica, garantindo aos profissionais da educação a participação na elaboração do projeto político pedagógico da escola e as participações das comunidades, pais e alunos em conselhos escolares ou equivalentes.

Considerando a importância do tema para a produção de reflexões sobre a melhoria da escola pública e visando contribuir com os estudos a cerca da gestão democrática, é relevante avançar com pesquisas sobre este tema. O presente trabalho tem por objetivo geral analisar a participação da comunidade de Marupáuba na Escola Municipal Florência Inglis de Paiva, com vistas a identificar como vem sendo construído o processo de gestão democrática na escola.

Esta escola localiza-se no ramal Marupáuba, aproximadamente 34 quilômetros do município de Tomé-Açu, no Estado do Pará. O presente trabalho apresenta os seguintes questionamentos: Quais os princípios norteadores da gestão participativa e democrática da escola? Como se dá a participação da comunidade na gestão da Escola Florência Inglis de Paiva? Que ações devem ser desenvolvidas para a melhoria da participação da comunidade na Escola Florência Inglis de Paiva?

Os objetivos específicos do presente trabalho são os seguintes: Identificar os princípios norteadores da gestão democrática e participativa da escola; analisar como se dá a participação da comunidade na gestão da escola Florência Inglis de Paiva e Indicar as ações que devem ser desenvolvidas para a melhoria da participação da comunidade da escola Florência Inglis de Paiva.

Metodologicamente esta pesquisa configura-se como qualitativa do tipo estudo de caso, este tipo de pesquisa tem um campo de trabalho mais específico (LUDKE e ANDRÉ, 1986). Para Moresi *et al* (2003, p. 8, 9),

há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Desta forma, esta é a abordagem mais adequada a esta pesquisa que irá se preocupar com o significado que os sujeitos dão à participação comunitária no processo de gestão democrática da escola. Os instrumentos de coleta de informações foram: pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevista com aplicação de questionários com perguntas abertas, com blocos temáticos, permitindo que o informante emita sua opinião (MORESI, 2003). Para Ludke e André, (1986, p. 46), “uma das grandes vantagens deste instrumento é que se estabelece uma interação entre pesquisador e pesquisado”. Foram entrevistados (9) sujeitos: gestor, coordenador pedagógico, 2 professores, 2 alunos, 1 mãe de aluno, 1 agente comunitário de saúde e 1 líder da comunidade.

Para melhor compreensão, as discussões aqui propostas foram estruturadas em três capítulos. O primeiro aborda a gestão participativa e democrática na escola, história, conceitos e princípios que nos permitem compreender como a discussão sobre gestão vem sendo construída na sociedade, não somente como conceito, mas como princípio norteador de práticas participativas e compartilhadas no interior da escola.

O segundo capítulo apresenta a Escola Florência Inglis de Paiva, sua proposta pedagógica e o conjunto de ações desenvolvidas pela comunidade para a efetivação da gestão democrática e participativa. Este capítulo apresenta o histórico da escola e a descrição sobre os processos de gestão, por meio de seu Projeto político Pedagógico e permite o entendimento dos caminhos traçados pela escola com vistas a construir um processo democrático.

No terceiro e último capítulo, serão apresentadas as proposições de como a comunidade pode melhorar seus processos de participação, a fim de promover articulação, envolvimento mais ativo nos processos de gestão da escola permitindo, assim que os princípios de uma gestão democrática sejam efetivados.

## **1 GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: HISTÓRIA, CONCEITOS E PRINCÍPIOS NORTEADORES**

Neste capítulo serão apresentadas as construções teóricas entorno das reflexões sobre a gestão democrática participativa e suas instâncias. Será abordado sobre a história da democracia e educação, sobre a mudança de conceito entre administração e gestão e por fim, os princípios que norteiam a gestão democrática.

### **1.1 História da Democracia e Educação no Brasil**

Segundo o site Significados (<https://www.significados.com.br/democracia/>), o termo democracia tem origem no grego *demokratía*: **demos** (povo) e **kratos** (poder), sendo, portanto, um regime político onde os cidadãos detêm o poder, confiando parte dele ao Estado. Superando a visão etimológica do termo Saviani (2017), afirma que as teorias sobre a democracia moderna desembocaram em duas vertentes: uma formulada por Locke, que é a democracia representativa, mediante a qual o povo não exerce diretamente o poder político, mas elege representantes aos quais delega o poder de definir as normas de funcionamento da sociedade, aprovando as leis as quais estão sujeitos todos os seus membros. A outra, formulada por Rousseau, a democracia direta, na qual o poder legislativo é exercido pelos próprios cidadãos. Sendo que a primeira forma foi a que se tornou hegemônica sendo adotada praticamente por todos os estados liberais contemporâneos por meio de eleições periódicas realizadas na vigência do sufrágio universal.

A partir destas proposições a democracia se configura como um regime político baseado na soberania popular, onde “[...] o próprio povo passa a escolher os governantes” (Saviani 2017, p. 654). Com essa nova configuração da sociedade, surge uma nova necessidade, na qual “[...] para exercer a soberania, se tornar governante ou, pelo menos, para ser capaz de escolher e controlar quem governa, os membros da população precisam ser educados” (idem).

A partir desse contexto, a escola passou a ser vista como o grande instrumento capaz de construir a ordem democrática. Assim, desencadeou-se “a campanha pela escola pública, universal, obrigatória, gratuita e laica viabilizada, em cada país, pela organização do respectivo sistema nacional de ensino” (SAVIANI, 2017, p. 654). Tratando sobre democracia e sua relação com a escola, este mesmo autor afirma que:

[...] quando dizemos que queremos uma escola que prepare os indivíduos para o exercício da cidadania, estamos dizendo que queremos uma escola que forme indivíduos autônomos, capazes de iniciativa, o que implica que sejam conhecedores da situação para poderem tomar decisões, interferindo ativamente na vida social. Tudo isso é reforçado pelo acréscimo do adjetivo “consciente”, pois a expressão legal “exercício consciente da cidadania” sugere o objetivo educativo de formar cidadãos ativos, autônomos, críticos e transformadores (*ibidem*).

As novas exigências que foram se configurando ao longo da história com objetivo de promover melhor qualidade para a educação, permitiram a construção de uma proposta de gestão democrática, uma vez que durante muito tempo a educação com práticas autoritárias prevaleceu em nossa sociedade.

Muitos anos após o Movimento dos Pioneiros da Educação em 1932, mais especificamente, após a ditadura militar, a centralização e a planificação típicas desse governo passaram a ser criticadas. Com elaboração da constituição de 1988, o Fórum Nacional em defesa da escola pública, órgão que congregava entidades sindicais, acadêmicas e da sociedade civil, se tornou um dos grandes batalhadores pela gestão democrática do ensino público, um conceito que pretendia oferecer uma alternativa ao planejamento centralizador estatal (GURGEL, 2009).

Para Freitas (2000), durante muitos anos, as escolas seguiam o modelo de administração de Frederick Taylor<sup>1</sup>, portanto, centralizador e hierarquizado, com uma conformação de pirâmide, cujo topo hierárquico era ocupado pelo venerável chefe, detentor de todo poder de decisão e de mando. Nesse modelo, os demais membros desse conjunto, distribuídos por especializações, eram mais executores de ordens e planejamentos do que decisores. Dessa forma quanto mais próximos da base da pirâmide, menos poder de decisão, menos educação formal e menos respeito social.

Essa forma de administrar tomou conta da escola, condicionada pela política econômica e cultura dominante. Na base da pirâmide do sistema educacional, cumprir planejamentos pedagógicos exógenos à sua realidade escolar constituía, provavelmente, o principal alvo das atenções de diretores e professores, conforme a expectativa administrativa de seus superiores. Até o início da segunda metade deste século, a execução obrigatória desses planejamentos era acompanhada por visitas periódicas de inspetores do Ministério da Educação (MEC) (FREITAS 2000, p.47).

---

<sup>1</sup> Frederick Winslon Taylor (1856-1915) jovem estadunidense que propôs teorias sobre a divisão “técnica” do trabalho humano dentro da produção industrial, em muitos casos dentro de uma fábrica do ramo metalúrgico, ambiente no qual trabalhava (PINTO, 2010, p. 27)

Ao utilizar este modelo gestão a escola pública passa a assumir um modelo empresarial para a educação. Ao que se percebe, a educação escolar tornava-se meras tarefas a se cumprir. Porém através dos marcos legais instituídos a partir da Constituição de 1988 a ideia de administração gerencial e burocrática começa ser desconstruída, principalmente através de dispositivos legais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) que destaca a gestão democrática da escola como uma das formas de gestão possíveis.

Buscando romper com a forma tradicional da administração escolar, foram propostos novos modos de gestão como condição para atingir a efetiva qualidade da educação, principalmente a educação básica pública. Portanto, as novas estratégias deveriam contemplar a participação de todos os atores da escola e da comunidade escolar no trabalho pedagógico.

Libâneo (2001) ao abordar sobre as concepções de organização e gestão escolar, afirma que no Brasil, com base em estudos e experiências nos últimos anos, é possível apresentar três concepções de organização e gestão: a técnico-científica ou funcionalista, a autogestionária e a democrático-participativa. Cada modelo é distinto um do outro e são caracterizados da seguinte forma: a Técnico-científica pelo científico racional (o diretor centraliza poderes e são criadas hierarquias); a Autogestionária se caracteriza pelo anarquismo, pela descentralização, o poder não está nas mãos de uma única pessoa, a participação é coletiva, eles fazem suas próprias regras; já a Democrático-participativa apresenta o ideal de gestão. Nesse modelo todos participam das decisões: docentes, alunos, pais, comunidades.

Percebe-se então, que com base nessas concepções, o modelo mais adequado de organização e gestão é o democrático-participativo, pois apresenta o ideal de gestão democrática, ampliando a participação para toda a comunidade escolar.

As diferentes concepções trouxeram discussões também para o campo conceitual, pois uma palavra pode carregar significados que não condizem com os ideais de uma determinada proposta. Surgem então, nesse contexto, as discussões em torno dos termos “administração e gestão” como se observa no subcapítulo a seguir.

## 1.2 Administração e Gestão: a mudança de conceito

A ideia de democratização da educação proporcionou uma nova forma de organizar a escola. Nessa proposta, é de suma importância a participação de todos os agentes envolvidos na escola. Esse modelo contrasta com a forma que as escolas eram organizadas, de forma hierarquizada e administrada por um diretor. O modelo de administração até então vigente, passou a ser questionado.

Lück (2015, p.57-58), ao abordar sobre a concepção de administração e suas limitações, afirma que:

A administração é vista como um processo racional, linear e fragmentado de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação. O ato de administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a realidade, de maneira distanciada e objetiva.

No modelo de administração, além do comando e controle, ações como ênfase no administrador e orientação disciplinar em vez de orientação educacional, entre outras características, fazem parte desse modelo de organização. A mudança de conceito de Administração para Gestão tornou-se necessária, não para romper totalmente com as ações administrativas, mas para superá-las.

O termo gestão educacional ganhou espaço na literatura a partir dos anos 90 constituindo-se em um conceito comum nas orientações das ações de sistemas de ensino e de escolas. O termo foi considerado como base fundamental para a organização e estabelecimento de unidade dos processos educacionais que visam melhorias para a qualidade do ensino que oferecem.

O uso do termo é resultado de um novo entendimento sobre a condução dos destinos das organizações, que a partir de então, leva em consideração o todo em relação as suas partes e as partes entre si, promovendo maior efetividade do conjunto. Portanto, a gestão aparece como superação das limitações do conceito de administração, o qual é resultado de uma mudança de paradigma, de uma nova visão de mundo e de ótica em relação à realidade, Lück (2015). Para a autora,

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação da escola em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas comprometidos com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo

(soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (*idem*, 2015, p. 35-36).

A democratização da gestão escolar sugere a necessidade de ação coletiva e compartilhada, ou seja, que haja uma descentralização dos processos de organização e tomada de decisões que culminarão na construção da autonomia da escola. Para que isso ocorra, é necessário que haja espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino em todos os níveis. Requer mobilização do talento e da energia humana para realizar os objetivos de promover nas instituições educacionais experiências positivas e promissoras de formação de seus alunos. Em suma, necessita de um trabalho conjunto e integrado (LÜCK, 2015).

OLIVEIRA (2016, p.8), afirma que para haver uma gestão democrática,

As escolas devem repensar a sua forma de organizar e gerir, modificando a forma de **escolha do diretor**, da articulação e consolidação e dos métodos de participação, além de garantir a construção coletiva do **projeto político pedagógico**, a implantação dos **conselhos escolares, grêmios estudantis, associações de pais e mestres**, entre outros. Assim, a gestão escolar não pode ser constituída por modelos preestabelecidos e fechados, mas por sujeitos individuais que pensem coletivamente, buscando a construção da autonomia da escola (*grifo nosso*).

Observa-se, portanto, que uma gestão escolar para ser democrática precisa se efetivar em princípios democráticos e isso vai além de uma mudança de nomenclatura, requer mudança tanto na estrutura organizacional como nas ações pedagógicas, e na forma como a comunidade é tratada e trata a própria escola, pois como resultado, deve proporcionar educação de qualidade para todos os sujeitos envolvidos. Sendo assim, o gestor escolar precisa:

[...] ter por norte uma concepção ampla de gestão que considere a centralidade das políticas educacionais e dos projetos pedagógicos das escolas, bem como a implementação de processos de participação e decisão nessas instâncias (Dourado 2007, p. 924).

Isso significa que as escolas continuam subordinadas às instâncias superiores, mas com certa autonomia no que se refere às suas necessidades específicas. Para melhor compreender essa concepção ampla de gestão,

centralidade das políticas educacionais até chegar aos processos de decisão das escolas, basta atentarmos para o efeito em cadeia que a LDB estabelece:

Art. 8º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.

Art. 9º A União incumbir-se-á de:

I – elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;

Art. 10. Os Estados incumbir-se-ão de:

I – organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino;

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:

I – organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente [...];

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

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Todos esses mecanismos tornam a escola vinculada à União, porém ao mesmo tempo, descentraliza os processos que regem as instituições de ensino, permitindo que cada órgão façam suas adequações levando em consideração suas peculiaridades. Dentre as formas de integrar as instituições escolares à União, a LDB, através do Plano Nacional de Educação (PNE) colocou como diretrizes a criação de conselhos municipais de educação em cada sistema de ensino, um dos mecanismos para a gestão democrática (AZEVEDO, 2009).

A autonomia também é um dos elementos da gestão democrática que pode contribuir para uma comunidade, na tomada de decisões que as afetam, construindo suas próprias regras e refletindo sobre as consequências de suas ações, assumindo responsabilidades. Para Lück (2000 p.23),

É importante ressaltar que autonomia não se constrói com normas e regulamentos e sim com princípios e estratégias, que estabelecem uma

concepção e uma direção que delimitam e qualificam as ações, ficando as operações e procedimentos aberto às circunstâncias específicas do momento e do contexto.

Desse modo, a prática da gestão democrática deve ser muito mais que um exercício exaustivo ou meramente ilustrativo. Deve ser de fato, uma prática pela busca da autonomia. Porém não significa que a escola funciona à parte do sistema educacional, e sim que a comunidade atua no aprimoramento das práticas de tomada de decisão com muito interesse em resolver da melhor forma possível. Em síntese, significa,

[...] transferir poderes e funções do nível nacional e regional para o nível local, reconhecendo a escola como um lugar central de gestão e a comunidade local (em particular os pais dos alunos) como um parceiro essencial na tomada de decisão (BARROSO, 1996, p. 2).

Esta relação é chamada pelo autor de autonomia decretada e a escola não está isenta dessa relação. Porém o autor apresenta o que ele chama de autonomia construída, que segundo ele,

[...] corresponde ao jogo de dependências e de interdependências que os membros de uma organização estabelecem entre si e com o meio envolvente e que permitem estruturar a sua acção organizada em função de objectivos colectivos próprios (ibidem).

Essas duas relações resumem bem a forma de autonomia vivenciada pelas escolas. Entende-se, portanto, que não é uma autonomia absoluta. Porém significa assumir, coletivamente, novos modos de planejar, organizar e avaliar seu trabalho a partir de uma visão da realidade local para o atendimento de suas demandas básicas, em oposição à uniformização (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, TERMO DE REFERÊNCIA Nº 03/2014). Em busca dessa autonomia, foram elaborados alguns mecanismos que sistematizam esse processo. Os mecanismos são meios de se efetivar a gestão participativa sobre o qual será abordado no subcapítulo abaixo.

### **1.3 Gestão participativa**

Lück (2013), ao abordar sobre o sentido e formas de participação em processos de gestão, afirma que a participação é caracterizada por uma força de

atuação consciente, onde o membro de uma unidade social reconhece e assume seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, o qual resulta da vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhes são afetas. Isso significa que participação requer que o participante tenha conhecimento das demandas que requer sua atuação e em conjunto promovam as soluções pertinentes para cada situação.

Ainda conforme Lück (2013), há no contexto escolar, 5 (cinco) formas de participação: a participação como presença; a participação como expressão verbal e discussão; a participação como representação política; a participação como tomada de decisão; e a participação como engajamento.

Na participação como presença, é participante quem pertence a um grupo ou organização, independente de atuar nele. Essa participação pode ser por obrigatoriedade, por eventualidade ou por necessidade e não por vontade própria. Atuam atendendo as solicitações da direção da escola. Nesse caso, as pessoas fazem parte, mas não são participantes ativos, evidenciando uma forma de participação inadequada e falsa.

Na participação como expressão verbal e discussão de ideias, as pessoas expressam suas opiniões, debatem, discutem ideias e pontos de vista, tendo, portanto, espaço democrático de participação. No entanto, podem ocorrer nessas reuniões que esses sejam momentos para referendar decisões tomadas, tornando-se assim, falsa democracia e participação.

Na participação como representação, há uma pessoa escolhida como representante. Esse representante deve levar em consideração as ideias, valores, expectativas e direitos do grupo a qual representa. Essa concepção de participação é necessária em grupos sociais grandes, onde não é possível a participação direta de todos.

A participação como tomada de decisão implica compartilhar poder e responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento de desafios na busca por promoção de avanços e transformações necessárias. Essa prática tem se tornado associada à preocupação com solução de problemas definidos anteriormente pelo dirigente da escola, ou seja, a comunidade não participa da análise e dos desdobramentos da situação. Sendo assim, a

participação se resume apenas a questões operacionais, ao que fazer e não ao significado da questão em si, o que resulta numa falsa democracia.

A participação como engajamento representa a forma mais plena de participação, pois implica em envolver-se dinamicamente nos processos sociais, agir com empenho, competência e dedicação visando alcançar os resultados propostos e desejados. Participação em seu sentido pleno corresponde ação conjunta superadora das expressões de alienação e passividade de um lado, e autoritarismo e centralização de outro, sendo intermediados por cobrança e controle (LÜCK, 2013).

“Com a globalização e as novas necessidades do mundo, a gestão participativa passou a ser uma das premissas para uma participação popular no sentido de construir uma identidade e autonomia da escola” (CÁRIA; SANTOS, 2014, p. 33). Neste sentido, cabe afirmar que não basta ter só o entendimento de como se constrói a gestão participativa se ela não tiver as representações que formam as comunidades representadas nos debates. Segundo Paro (2006 p. 5),

Aceitando-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade falta ainda uma maior precisão do conceito de participação. A esse respeito quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim como meio, quando necessário para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões.

Percebe-se que partindo desse conceito para que seja efetivada a gestão democrática, precisa-se da participação e que a mesma deve ocorrer em todos os setores que integram a escola como um exercício não rotineiro e repetitivo mais sujeito e condicionado a interação e mediação exercida pelo gestor na comunidade. Este deve compreender que

A escola é um universo específico cuja realidade, só pode ser compreendida a partir de um conhecimento prévio. Contudo, não deixa, de guardar pontos em comum com o debate até aqui apresentado tanto no que diz respeito à natureza conceitual da participação, como com relação à experiência prática da gestão participativa. (GUTIERREZ; CATANI, 1996, p. 3).

Entende-se que a escola compreende um universo de especificidade e que as pessoas que estão contidas nesse lugar precisam se organizar em torno de uma

ação coletiva, pois só através da convivência, essas ações podem transformar-se em conhecimentos que despertem primeiramente em si a vontade de participação e depois se multiplicar para a comunidade. Lembrando o que diz Paro (2006, p.12), “[...] democratização se faz na prática. Não obstante guiada por alguma concepção teórica do real e de suas determinações e potencialidades, a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta”.

Entende-se, portanto, que para que o discurso sobre gestão democrática não se transforme em retórica faz-se necessário que haja muita vontade política dos profissionais envolvidos na atividade escolar para promover a cidadania e com isso fortalecer a democracia no ambiente escolar.

Para Gadotti (1992, p. 49), “o princípio da gestão democrática e da autonomia da escola implica uma completa mudança do sistema de ensino”. A escola no que tange o seu princípio da gestão precisa descentralizar o poder e chamar os outros atores que compõe a instituição para uma luta no sentido de construir um projeto coletivo. Nesse sentido,

A participação e a democratização num sistema público de ensino é a forma mais prática de formação para a cidadania. A educação para a cidadania dá-se na participação no processo de tomada de decisão. A criação dos conselhos de escola representa uma parte desse processo. Mas eles fracassam se forem instituídos como uma medida isolada e burocrática. Eles só são eficazes num conjunto de medidas políticas que visem à participação e à democratização das decisões (GADOTTI, 1992, p. 49).

Ressalta-se que esse esforço pode não ser alcançado se as ações forem tomadas numa rota de isolamento burocrático. Sendo assim para o sucesso efetivo dessa mobilização é necessária a união de um conjunto de medidas políticas que fortaleçam a tomada de decisões de forma participativa e democrática. Considera-se, portanto, que:

A gestão democrática da educação é, hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa humana e igualitária é indubitável sua importância como fonte de humanização. “Toda via ainda muito se tem por fazer” (DOURADO, 1998, p. 79).

Compreende-se que para que a gestão democrática da educação contribua para a formação humana necessita revalorizar o conhecimento e a emancipação. A

gestão democrática tem que ter seu foco maior na valorização dos cidadãos que compreendem o seu universo de atuação e lhes dá também poder para as tomadas de decisões. Ainda pode-se destacar nesse aspecto que insistir na mobilização e organização da sociedade civil possibilita com certeza, a emancipação dos indivíduos além de formular o compromisso individual pelo coletivo.

Considerando a importância do tema para a melhoria da escola pública e visando contribuir com os estudos a cerca da gestão democrática, é relevante avançar com pesquisas sobre o tema. Por isso, de posse de tudo o que já foi exposto, o presente trabalho expõe uma amostra local, o qual tem por objetivo analisar como ocorre a participação da comunidade na escola Florência Inglis de Paiva, com vista à concretização da gestão democrática. Esta escola localiza-se no ramal Marupaúba, aproximadamente 34 quilômetros do município de Tomé-Açu, no estado do Pará.

O presente trabalho foi gerado a partir dos seguintes questionamentos: Quais os princípios norteadores da gestão participativa e democrática da escola? Como se dá a participação da comunidade na gestão da escola Florência Inglis de Paiva? Que ações os sujeitos sugerem para melhorar a participação da comunidade na escola Florência Inglis de Paiva? Em busca de respostas para estes questionamentos, foi necessário trazer uma breve síntese sobre os princípios de uma gestão democrática, o qual será apresentado no subcapítulo que se segue.

#### **1.4 Princípios para uma gestão democrática**

A gestão democrática é um princípio garantido pela Constituição Federal de 1988, reforçada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação lei nº 9.394/96 e outras leis complementares. A LDB, sendo a principal lei que rege a educação, não detalha como deve ocorrer a gestão democrática, mas a assegura. O Artigo 14 da referida lei dispõe que

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

No que concerne a lei, ela dá liberdade para que a gestão democrática seja baseada nas necessidades de cada sistema de ensino desde que atenda aos

princípios I e II estabelecido na referida lei os quais dão amparo ao modelo de gestão democrática.

Os princípios estabelecidos na lei para a gestão democrática são apenas dois: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Porém pode-se dizer que esses princípios foram desmembrados em outros mecanismos os quais possibilitam a participação da comunidade no espaço escolar.

Conforme preconiza a LDB 9.394/96, os mecanismos que efetivamente possibilitam o exercício da democracia no âmbito dos sistemas de ensino, destacadamente na escola, dentre outros, são a escolha do cargo de direção, a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), a criação e funcionamento dos Conselhos Escolares e a criação e dinamização dos Grêmios estudantis. Acredita-se que a adoção, a priorização e a forma de implementação desses mecanismos sejam possíveis estabelecer os princípios da gestão democrática explicitados na legislação (CNE, TERMO DE REFERÊNCIA Nº 03/2014).

Pode-se dizer que os mecanismos acima mencionados são os mais conhecidos nos espaços escolares. Necessita-se, portanto, conhecer como são implementados esses mecanismos os quais favorecem a participação popular nos processos de gestão. Com base nesse entendimento, os subcapítulos a seguir, apresentam uma síntese sobre os principais mecanismos que compõem a gestão democrática.

#### **1.4.1 Escolha do cargo de direção**

Diretor escolar é o termo mais utilizado no âmbito escolar para indicar aquele que ocupa a função de coordenar todos os processos educativos. “O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola” (LÜCK, 2009. p.23). Sua função é de suma importância, por isso este profissional precisa está munido de todo conhecimento possível a fim de melhor conduzir o trabalho educativo.

Um das questões que se discute quanto a este profissional é quanto ao processo de escolha. Segundo Paro (1996, p. 377),

Embora algumas experiências localizadas remontem à década de 60, a reivindicação da escolha de diretores escolares por meio de processo eletivo, em âmbito nacional, é fenômeno que se inicia nos começos da década de 80, no contexto da redemocratização política do país.

A discussão sobre o tema se legitima devido a essa função está geralmente ligada a interesses políticos partidários, sendo, portanto, escolhido mediante apoio político. Apesar de alguns estados incluírem em suas leis a eleição para o referido cargo, no início dos anos 90 houve um retorno das velhas práticas que se perpetuam até os dias atuais. Esse motivo levou vários estados a incluírem nas suas legislações as eleições para o cargo de diretor escolar. A reivindicação para eleição de diretores escolares é uma forma de democratizar o poder, ratificando assim, a participação da comunidade.

Atualmente no Brasil,

[...] as formas ou propostas mais usuais na gestão das escolas públicas têm sido: a) diretor livremente indicado pelos poderes públicos; b) diretor de carreira; c) diretor aprovado em concurso público; d) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos; e) eleição direta para diretor (DOURADO; MORAES; OLIVEIRA, 2012, p. 5).

Cada uma das formas de escolha apresentam critérios específicos. Os autores supracitados explicam que na escolha por indicação, o critério se baseava no favorecimento, sem considerar a competência ou o respaldo da comunidade escolar. Quanto ao diretor de carreira, o acesso ao cargo era vinculado a critérios como: tempo de serviço, merecimento e/ou distinção, escolarização, entre outros.

A escolha por concurso público surge em oposição à indicação política. Há os que defendem essa forma de ingresso, por transparecer objetividade na escolha por méritos intelectuais. Na indicação mista há consulta à comunidade escolar, ou a setores desta para escolherem nomes dos possíveis dirigentes, cabendo ao executivo ou a seu representante nomear o diretor dentre os nomes destacados. A escolha por eleição varia conforme estados e municípios que o adotam. Essa forma permite que o colégio eleitoral inclua toda a comunidade escolar ou a parte dela, com diferentes ponderações para o voto dos professores, funcionários, estudantes e pais.

Embora haja essa gama de possibilidades para escolha de diretor escolar, a forma mais utilizada continua sendo a escolha por indicação política. Conforme

Santos (2018, p.67), “45,6% das escolas públicas municipais e estaduais do país, que serviram de análise para a Prova Brasil, têm seus diretores indicados”. No entanto, é importante destacar que o fato de se ter eleição para escolha de diretor escolar “não significa nenhuma certeza em termos da completa democratização da escola, já que é apenas uma das medidas necessárias” (PARO, 2011, p.39). No entanto, como o mesmo autor diz, “a eleição é a única que tem a virtude de contribuir para o avanço de tal democratização” (p.39), pois permite que os sujeitos se envolvam diretamente nos processos de escolha e deliberação. A seguir será abordado sobre o PPP – Projeto Político Pedagógico, um dos mais importantes mecanismos que compõe a gestão democrática participativa.

#### **1.4.2 Projeto Político Pedagógico (PPP)**

Outro importante mecanismo para efetivação da gestão democrática é o Projeto Político Pedagógico (PPP). Ele é um instrumento que reflete a proposta educacional da escola, de modo que a comunidade escolar desenvolva um trabalho coletivo, tomando consciência dos problemas e das possíveis soluções, definindo e também realizando projetos de caráter cultural, artístico, esportivo, ambiental e de suporte pedagógico. O mesmo deve ser baseado na coletividade, para que seja eficientemente capaz de proporcionar à escola condições de planejar, buscar meios e reunir pessoas e recursos para sua real efetivação.

Segundo Veiga (2005, p.14),

[...] o projeto político pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade.

Este documento, portanto, norteia todos os processos escolares. É onde a escola registra as características que dá identidade a escola. Ou seja, nele deve constar o que gestores, professores, funcionários, pais e alunos pretendem construir na unidade e qual formação querem para quem ali estuda (GURGEL, 2009).

Neste aspecto chama-se a atenção para a função do diretor escolar, pois partirá dele a responsabilidade de articular junto com a comunidade a construção do Projeto Político Pedagógico, garantindo assim, a efetivamente de uma gestão

democrática. Está sob sua responsabilidade orientar essa construção educacional cunhada na legislação vigente e que esta atenda as necessidades pedagógicas dos seus alunos e da comunidade local.

Percebe-se, portanto, que o projeto político-pedagógico, é uma ação norteadora baseada em todos os aspectos da ação educativa que requer uma projeção com início meio e fim, e que a sua expressão mostre a vivência de um projeto coletivo, pensando e planejando espaços participativos de debate de forma organizada e sistematizada.

Segundo Veiga (2005. p, 14),

A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva.

Desse modo, a construção do projeto político-pedagógico tem uma relação intrínseca no sentido de propor e fortalecer a autonomia da escola, construindo a identidade da instituição mantenedora de ensino público. É, portanto, um documento único, ou seja, não pode ser copiado para ser implantado na escola, e ainda, precisa ser construído por pessoas que vivem o cotidiano da mesma. É um projeto que resulta das discussões e necessidades interiores, por isso mesmo é considerado resultado de luta. Sua iniciativa tem que ser no espaço da escola com apoio total dos profissionais que compõem.

Veiga (2005) afirma que o Projeto Político Pedagógico é entendido como a própria organização do trabalho da escola, tendo por princípios igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério.

O projeto político pedagógico além da necessidade e desafio da construção do documento, depois de pronto tem que ser administrado pela instituição de ensino, ou seja, ele deve ser o norteador da ação pedagógica. Por isso exige vontade política da comunidade escolar, pois as ações nele estabelecidas devem ser pautadas em metas a serem alcançadas para aquela realidade escolar. Por isso a palavra projeto trás a ideia de futuro, de vir a ser, tendo como ponto de partida o presente (daí a expressão se projetar o futuro). É extensão, ampliação, recriação, inovação, do presente já construído e, sendo histórico, pode ser transformado (GADOTTI, 2000).

O projeto político pedagógico se insere no conjunto de direitos conquistados na perspectiva de se construir uma proposta positiva que contemple a todos de forma envolvente e prazerosa, no intuito de assegurar que os processos educativos se constituam com mais qualidade. Portanto, muito mais que um norteador das práticas pedagógicas e um deliberador de ação educacional, o PPP é um contrato social firmado, discutido, proposto e aprovado por todos que querem a plena função da escola em favor da comunidade e que se responsabilizam pela melhoria desta escola. Por tratar-se de um documento fundamental da escola na busca da identidade, sua elaboração exige a participação de todos os envolvidos no processo educativo no âmbito da instituição.

Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades e de atividades diversos. O projeto não é algo simples que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas (VEIGA, 2004, p. 14).

Percebe-se que a necessidade de construir o projeto, não é simplesmente se adequar a necessidade burocrática, mais trabalhar a partir da realidade da comunidade local, como ela está inserida para que este documento tenha legalidade, pois caracteriza-se como o “coração” da escola. Tem que ser bem elaborado e concretizar o seu objetivo para se tornar real, e assim, configura-se enquanto a identidade da escola.

No entanto, construir uma gestão participativa vai muito além da vontade do diretor de promover transformação da escola pública, pois “[...] envolver professores, funcionários da escola e toda a comunidade na construção do projeto político-pedagógico é ainda um desafio nas escolas públicas da educação básica” (CÁRIA, 2014, p. 38). A rotina da escola nem sempre permite tempo hábil para encontros e reuniões necessárias para as discussões das propostas, principalmente se de fato houver a participação de pais e alunos, que nem sempre entende dos processos educativos. No entanto, esses desafios precisam ser superados, pois este é um dos principais mecanismos de participação para efetivação da gestão democrática.

Sendo assim, a fim de conduzir a construção desse projeto, é necessário que os profissionais sejam qualificados, principalmente gestores e docentes, pois partirá deles as orientações e esclarecimentos necessários à construção dessa importante ferramenta da gestão democrática. A seguir será apresentado outro

mecanismo importante para o processo de gestão democrática participativa: o Conselho Escolar.

### 1.4.3 Conselho Escolar

Outro mecanismo para a efetivação da gestão democrática são os conselhos escolares. O Conselho Escolar, também conhecido como Conselho de Escola é um órgão colegiado composto por representantes da comunidade escolar e local, que tem como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas administrativas e financeiras, no âmbito da escola. Cabe ao conselho escolar, ainda, a análise de ações e meios necessários para o cumprimento das finalidades da escola, devendo atuar em conjunto (BRASIL, 2004).

Segundo Aguiar (2021), o Conselho Escolar é composto por membros efetivos e seus respectivos suplentes. Estes são representantes eleitos de cada segmento, sendo que 50% dos membros devem ser professores, equipe gestora e funcionários, e os outros 50% estudantes, familiares e comunidade local. Eles possuem as funções:

Consultiva: opinar, emitir parecer, discutir; Deliberativa: decidir, deliberar, aprovar, reelaborar; Fiscal: fiscalizar, acompanhar, supervisionar, aprovar prestação de contas; Mobilizadora: mobilizar, articular, apoiar, avaliar, promover, estimular; Pedagógica: educar, refletir, planejar, avaliar e compartilhar (AGUIAR, 2021, p. 9).

Como podemos observar, os Conselhos Escolares são também importantes mecanismos para efetivação da gestão democrática. Apesar das várias funções que este órgão possui, a função mais utilizada pela escola é a Fiscal, no que concerne ao acompanhamento das ações financeiras, pois somente com um conselho atuante é possível gerir os recursos financeiros da instituição.

Lima (2016) afirma que o conselho escolar surgiu como uma das diretrizes das políticas de descentralização da educação que marcaram as décadas de 80 e 90 do século XX, período a qual a sociedade civil passa a resolver e/ ou assumir a parte dos problemas da educação brasileira, tais como a falta de recursos humanos, materiais e financeiros, a violência escolar, depredação, resultado do sucateamento das escolas, como estruturas físicas deficitárias e precarização do trabalho docente.

Dessa forma, buscando solucionar estes problemas, cada estado procurou se organizar, a fim de acompanhar as cobranças estabelecidas em lei. Assim, baseado na legislação federal,

[...] o Estado do Pará, através de sua constituição (1990), estabelece a criação do conselho Escolar no seu artigo 278, § 3º, III, alínea “a”, quando define que Os Conselhos Escolares terão o seu funcionamento regulado em lei, e serão constituídos pelo diretor da escola, pela representação equitativa eleita dos especialistas da educação, professores, alunos que tenham, no mínimo, doze anos de idade, pais de alunos, funcionários não docentes e comunidade onde se insere a escola (LIMA , 2016, p. 4).

Tanto a adequação as legislações, quanto os aprofundamentos em torno das proposições das mesmas permitiram que os municípios pudessem pensar em várias formas de garantir mais acesso e participação da comunidade na vida da escola, dentre as propostas tivemos a criação dos conselhos escolares. Este mecanismo é uma forma de garantir a participação da comunidade na escola e também promover sua autonomia. O potencial desse mecanismo de participação é vasto, muito ainda tem para se pesquisar e entender todas as suas variantes visando ter um colegiado forte atuante de todos os segmentos.

Entende-se que o conselho escolar é um dos mais importantes mecanismos da gestão democrática, pois envolve a participação representativa de todos os envolvidos com a educação escolar. Ele é fundamental para o andamento das atividades escolares. Com muita determinação e trabalho pode-se construir uma escola em que as suas portas estejam sempre abertas para a comunidade. O conselho escolar é um articulador das políticas públicas com a sociedade civil, cujo objetivo principal é fortalecer o campo das representações, promovendo democracia e participação, além de se caracterizar enquanto órgão colegiado que tem possibilitado:

[...] a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas (ABRANCHES, 2006. p. 54).

Cabe destacar que a participação e envolvimento do conselho escolar nas dimensões do espaço escolar em nada altera o papel do gestor enquanto autoridade responsável pela escola. A participação do conselho escolar se configura

como colaboração no desenvolvimento da proposta pedagógica da escola o que direciona para uma concepção de gestão democrática.

#### 1.4.4 Grêmios estudantis

Os grêmios estudantis são instâncias colegiadas de representação dos estudantes e articuladas com o movimento estudantil. Esses mecanismos possibilitam tanto a expressão, a organização e a busca pelo atendimento das demandas dos jovens, além de facilitar e fomentar o desenvolvimento e a vivência de práticas de lazer e sociabilidade política no interior da instituição escolar e também fora dela (BOUTIN; FLACH, 2018). O objetivo desse órgão é

[...] motivar a organização dos alunos, envolvendo-os em atividades que favoreçam um processo mais amplo de formação educacional. Entretanto, dentre as diferentes formas de organização no interior das escolas pesquisadas, esse foi o mecanismo menos presente. Os motivos relatados para essa realidade foram desde o fato de que as escolas de educação infantil e das séries iniciais do ensino fundamental não têm essa organização prevista, até certo desinteresse das escolas em incentivar a existência de tal mecanismo (OLIVEIRA, CAMARGO; GOUVEIA; CRUZ, 2009, p. 158).

Sabe-se que os grêmios estudantis são importantes ferramentas na construção da gestão democrática, uma vez que visa representar os estudantes e organizá-los para lutar pelos seus direitos dentro e fora da escola. Colaboram para que os alunos aprendam a se posicionar politicamente desde cedo e lutem em prol dos interesses comuns.

Melo e Almeida (2018, p.8-9) ao abordar sobre o grêmio estudantil como mecanismo da gestão democrática lembra que,

[...] apesar da lei do grêmio ser anterior a própria CF/88, há escolas que ainda não tem esta entidade. Isto não só viola a lei, como, sobretudo, a própria formação política dos estudantes, porque não, dizer também da escola?

É preciso investigar o que leva a não formação dos grêmios na maioria das escolas. Talvez algumas delas não estimule a criação desse órgão por achar que os alunos confundem a participação no Grêmio com somente organizar festas, perder aulas para fazer reuniões como revelou um aluno na pesquisa de Oliveira *et al* (2009).

Boutin e Flach (2019) afirmam que embora o direito à participação seja expresso na forma da lei, é importante questionar sobre como ocorre a efetivação de tal direito e como esta se materializa nas diferentes instituições de ensino. Compreender como ocorre a participação dos jovens em grêmios estudantis pode nos levar a compreensão de como tem se efetivado a gestão democrática, pois são organizações as quais instituem a participação da sociedade civil.

No próximo capítulo, será abordado como, e se, estes princípios e mecanismos são efetivados na escola Florência Inglis de Paiva, com vistas à concretização da gestão democrática da referida escola.

## **2 A ESCOLA FLORÊNCIA INGLIS DE PAIVA E OS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO PARA A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA**

Este capítulo apresenta o histórico e a análise dos processos para efetivação da gestão democrática participativa da escola pesquisada. A construção deste capítulo está baseada no Projeto Político Pedagógico e nas respostas dos sujeitos a 09 perguntas abertas com tema sobre gestão democrática. As respostas visam analisar se nesta escola há ações que caracterizam uma escola democrática participativa. As siglas utilizadas para identificar os entrevistados são D (Diretora), C.P (Coordenadora Pedagógica), P.1 e P.2 (Professor 1 e 2), AL1 e AL2 (Aluno 1 e 2), M. AL (Mãe de aluno), ACS (Agente Comunitário de Saúde) e L.C (Líder Comunitário).

### **2.1 Caracterização da Escola pesquisada**

A Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Quilombola Florência Inglis de Paiva está localizada na PA 140, km 34, Ramal Marupaúba município de Tomé-Açu, Estado do Pará. Esta escola - que antes se chamava Escola Municipal Marupaúba Beira Rio - teve seu primeiro prédio de alvenaria inaugurado no ano de 1997, na administração da Sra. Jaqueline Nunes da Silva, que esteve na gestão de 1997 a 2008 como professora dirigente. Nos anos anteriores a 1997, a Escola foi administrada pela Sra. Alaide Vaz Cardoso.

A mudança no nome foi uma homenagem à primeira professora da comunidade, efetivada através da ajuda da Secretaria Municipal de Educação, na gestão do prefeito José Alves Bezerra, do Sr. Edgar Campos e do apoio total dos pais. Naquele ano, a estrutura física era composta de: uma sala de aula, uma cozinha e dois banheiros (01 masculino e 01 feminino) e área para o lanche.

No ano de 2008 a referida escola iniciou o processo de polarização<sup>2</sup> com a ajuda da Secretaria Municipal de Educação e com o apoio total dos pais. As famílias perceberam que haviam muitas crianças com dificuldades de aprendizagens atribuindo ao ensino multissérie adotado na escola, uma das suas causas. Dessa

---

<sup>2</sup> **Polarização:** Nome dado à passagem de escola multissérie para Escola Polo, congregando alunos ribeirinhos, quilombolas e demais população rural.

forma, no dia 16 de Agosto de 2008, na administração do diretor Sr. Jorge Estumano, foi inaugurada a Escola Polo, findando o ensino multisseriado.

O espaço físico nesse período era composto por 05 salas de aulas, 01 cozinha, 01 secretaria, 01 diretoria, 02 banheiros (01 masculino e 01 feminino). A ampliação da escola se deu com o objetivo de atender as crianças da Alfabetização à 8ª série do ensino Fundamental. Assim, passou a atender turmas regulares de 1ª a 5ª série e SOMEF da 6ª à 8ª série.

**Imagem 1: Segundo Prédio da Escola Florência Inglis de Paiva.**



**Fonte: Arquivo do próprio autor.**

Em quase uma década a escola Florência Inglis de Paiva passou por profundas transformações no nível de sua estrutura, especificamente no ano de 2008, com a construção do prédio da “nova Florência” como é chamado por moradores da comunidade. Nesse momento, além do aumento de sua estrutura a escola ampliou o seu papel social passando de escola de pequeno porte para grande porte; de atender apenas uma comunidade para atender seis comunidades existentes ao longo da margem do rio.

É imperioso ressaltar que além da alteração na sua estrutura física, houve também alterações na estrutura administrativa, desaparecendo a figura do professor dirigente, surgindo o cargo de diretor escolar tendo como primeiro diretor o professor Jorge Estumano que fez o início desse processo de transição.

No ano de 2009, o senhor Rosivaldo da Graça Ramos passou a administrar a escola, finalizado o processo de polarização da escola, onde além de fazer a transição efetiva das escolas multisseriadas para o sistema regular, a gestão ainda

teve que organizar o transporte escolar feito pelos barcos, reconstruir o conselho escolar que estava desativado, efetivar o Sistema de Organização Modular do Ensino Fundamental (SOMEF) e criar a biblioteca escolar.

Como exposto em algumas falas de pessoas da comunidade, o professor Rosivaldo da Graça Ramos, por ter um perfil de abertura ao diálogo, deixou um legado que ultrapassou os limites da escola, sendo um dos responsáveis pela construção da Política da Igualdade Racial iniciado pelo processo do autorreconhecimento das comunidades quilombolas no município de Tomé- Açú.

Em 2015, iniciou-se as aulas no novo prédio da escola, tendo o modelo padrão do Ministério da Educação - MEC, na administração do Sr. Levinaldo Paiva Caena, que atuou até o ano de 2017. Atualmente a Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Quilombola Florência Inglis de Paiva (nome conforme escrito no PPP) está sob a direção da senhora Noemi dos Santos Monteiro.

**Imagem 2: Atual prédio da escola Florência Inglis de Paiva.**



**Fonte: Arquivo do próprio autor.**

A atual estrutura da escola disponibiliza para atendimento dos sujeitos, 07 salas de aula, 01 diretoria, 01 secretaria, 01 biblioteca, 01 sala dos professores, 01 sala de acompanhamento do AEE (Acompanhamento Educacional Especializado), 01 sala para funcionamento do laboratório de informática, 01 cozinha, 05 banheiros (feminino, masculino e servidores) e 01 área livre (refeitório).

Quanto aos recursos humanos, a escola conta com 29 servidores, a saber: 03 vigias (um vigia da antiga escola e dos barcos), 03 serventes, 03 merendeiras; Secretária, Diretora, Coordenadora Pedagógica, 06 professores que atuam da

Educação Infantil ao 5º ano, 04 professores do Sistema Modular de Ensino (SOMEF), 01 professora na 1ª/2ª Etapa da EJA. A escola atende alunos (as) da Educação Infantil, Anos Iniciais e Anos Finais do Ensino Fundamental e EJA (Educação de Jovens e Adultos) somando um total de 215 alunos, distribuídos nos três turnos, O transporte escolar é feito por dois (02) barcos de médio porte fornecido pela prefeitura e uma (01) lancha fornecida pelo governo federal, sendo que os meios de transportes são de responsabilidade da Secretaria de educação, inclusive os arrais, que devem portar carteira de habilitação própria para esse tipo de transporte.

**Imagem 3: Barcos para o transporte dos alunos.**



**Fonte: Arquivo do próprio autor.**

No aspecto financeiro, a escola é mantida pela verba do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), Mais Educação e Mais Alfabetização, no entanto, a escola necessita complementar esse recurso realizando eventos destinados à comunidade em geral, com objetivo de angariar recursos financeiros para garantir o seu pleno funcionamento.

Na comunidade onde está localizada a escola há igrejas, pequenos comércios, campo de futebol, associações, meios de comunicações, entre outros. A maioria das famílias da comunidade é subsidiada pelo Programa Bolsa Família do governo federal e da agricultura familiar. Algumas famílias residem próximas à escola, outras, mais distantes, tendo como meio de transporte barcos, rabetas, canoas, bicicletas, motos entre outros. As comunidades atendidas pela escola são:

São Pedro, Forte do Castelo, Nova Samaria, Bom Amparo, Rosa de Sarom e Assentamento Cristal.

Sabe-se que uma sociedade é formada por vontades e interesses diferentes, por isso percebe-se que a escola Florência, como é conhecida, é fruto de lutas sociais e que também concentra as expectativas de mudanças e transformações que a priori possa colocar os indivíduos em igualdade social na perspectiva do desenvolvimento. Portanto, nessa busca de melhoria da qualidade de vida, principalmente em melhorias educacionais é que vem se pautando a existência dessa unidade escolar que desde a sua fundação vem de forma altaneira congregando a sua comunidade.

Segundo Libêneo (2001, p.3), “toda a instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no Regimento Escolar ou em legislação específica estadual ou municipal”. Através dessa estrutura é possível direcionar a função de cada integrante que faz parte da escola, contribuindo para o bom funcionamento da instituição.

A escola Florência Inglis de Paiva se caracteriza quanto a sua identidade como escola do campo, portanto, sua visão de educação, é pensada para quem vive no campo, levando em consideração seus sujeitos e as peculiaridades desse espaço, sendo valorizada no ambiente escolar. Sendo assim, a valorização dos sujeitos quilombolas que fazem parte daquela comunidade é fundamental, e se encontra registrado no PPP da escola.

É no PPP desta que também se encontra registrado o modelo de gestão escolar adotado por ela. O Eixo IV indica que a escola adota o modelo de gestão participativa, e justifica que usando uma referência do Caderno de Orientação Escola Ativa “[...] a gestão democrática participativa é fundamental para o estabelecimento de novas relações na organização escolar, principalmente no que se refere à efetividade do ensino” (PPP – Projeto Político Pedagógico)

Cabe destacar que para haver uma gestão democrática participativa não é suficiente está registrado no PPP ou mesmo compreender sua importância. É preciso que haja alguns mecanismos, os quais já foram citados, que fazem parte da composição de uma gestão democrática participativa.

No que se refere à gestão da escola Florência Inglis de Paiva, numa abordagem inicial com os sujeitos entrevistados, visando compreender qual o

entendimento que estes possuem sobre gestão democrática, foi perguntado quem faz parte da gestão da referida escola. As respostas dos sujeitos foram:

Diretor, professores, coordenador e demais funcionários (D).

Nesta escola faz parte a direção, diretora, coordenadora secretarias no caso secretários e demais funcionários (C.P).

Pelas respostas, podemos observar que estes entendem que uma gestão participativa pressupõe que todos se envolvam no que diz respeito ao ambiente escolar. Nesse modelo, embora haja certa hierarquia, esta relação não pode ser de mando e submissão, pois isso dificulta o processo democrático e participativo. Podemos inferir que os sujeitos entendem que “escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola desde o delineamento do seu projeto político pedagógico, até a discussão de projetos especiais da escola” (LÜCK, 2009, p.22).

Quanto aos mecanismos de participação para a efetivação da gestão democrática, adotados pelas escolas, pode-se dizer que estes são a materialização do que está proposto no Artigo 15 da LDB, que afirma que os sistemas de ensino deverão assegurar “[...] progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”. Isso nos remete entre outros, aos mecanismos apontados no primeiro capítulo, a saber, escolha do diretor escolar, construção do PPP, Conselhos Escolares e Grêmios Estudantis. No subcapítulo a seguir, será apresentado sobre como os sujeitos concebem a autonomia na escola Florência Inglis de Paiva.

## **2.2 Processos de autonomia na escola Florência Inglis de Paiva**

A gestão da escola municipal Florência Inglis de Paiva coaduna para que se fortaleça diariamente a aplicação da autonomia em todas as partes que formam a estrutura funcional da instituição, além dos investimentos na capacitação e formação continuada dos servidores, para que haja além da descentralização da gestão as ações passem a ser articuladas, integradas, direcionadas e transparentes nos objetivos e resultados. Pode-se inferir isso através das respostas à pergunta: como

se dá a autonomia dos docentes no planejamento e na realização do trabalho pedagógico? As respostas foram:

Dá-se com a participação de todos e todos tem autonomia pra dar suas sugestões e opiniões (D)

Dá-se de forma de que cada um tem plena liberdade para desenvolver a sua função plena, autonomia para desenvolvê-la sendo que cada um também pode pedir ajuda para o outro a gente pode também um tá trocando ideias um tá contribuindo na prática do outro dando ideias falando da nossa experiência para que melhore o trabalho da cada um (CP).

Bom, nós docentes na escola Florência temos a liberdade de expor de falar os nossos projetos em reuniões particulares (P1).

Bom com relação ao trabalho pedagógico na atual escola ele é desenvolvido em união com os professores, coincidentemente hoje a gente está com reunião de planejamento escolar a gente está trabalhando o plano de curso fazendo os projetos escolares e os professores são envolvidos nisso tanto é que todas as nossas opiniões são acatadas em consenso com a coordenação e a direção da escola os professores eles tem essa autonomia de participar do planejamento escolar é colocado as suas opiniões, sugestão, e até mesmo as suas críticas com relação a isso, ela é democrática (P2).

Conforme o relato dos docentes percebeu-se que o entendimento sobre autonomia está em período de maturação, necessitando de maior entendimento técnico científico por parte dos próprios professores, pois um relaciona a autonomia para dar opinião, outro, para desenvolver a função, outro, em relação ao trabalho pedagógico, ou seja, cada um entende a autonomia de uma forma.

Segundo Martins (2002, p. 208, 224),

O tema da autonomia aparece na literatura acadêmica, em alguns casos, vinculada à ideia de participação social, e, em outros, vinculado à ideia de ampliação da participação política no que tange à descentralização e desconcentração do poder. Autonomia vem do grego e significa autogoverno, governar-se a si próprio. Nesse sentido, uma escola autônoma é aquela que governa a si própria.

Observa-se que autonomia é um conceito que permite diferentes significados, porém quando se trata da autonomia na escola, o sentido atribuído geralmente é o de descentralização do poder, no sentido de que a escola governa a si própria. Esse autogoverno geralmente está atribuído às questões financeiras. Na fala dos sujeitos a autonomia não está atribuída nesse sentido, mas podemos entendê-la como participação social, pois envolve os sujeitos da comunidade.

Sabe-se que a escola pública possui autonomia parcial, devido estar ligada a um sistema educacional. Significa, portanto que [...] “as escolas não podem ser completamente autônomas, [...] queira-se ou não, a escola continua sendo uma instituição a serviço de fins sociais determinados por amplo conjunto de fatores” (MARTINS, 2002, p. 230). Uma vez que a escola tem autonomia regulada, é imprescindível que haja o entendimento de que,

A autonomia, neste caso, é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada escola, entre diferentes detentores de influência (externa e interna), dos quais se destacam: o governo e os seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local (BARROSO, 1996, p.10).

Dessa forma, entende-se, que a escola Florência Inglis de Paiva, tem autonomia para exercer o poder de organizar conduzir seus objetivos e metas, suas decisões, projetos, e assim como a maioria das escolas, depende da instância superior definir as condições financeiras que garantam a escola desenvolver seus projetos, partindo da autonomia decretada para a autonomia construída como descrito por Barroso (1996).

Para Gadotti (2014, p.5), “Gestão democrática tem a ver com autonomia e participação”. No quesito participação na escola Florência Inglis de Paiva, observa-se que ela é entendida no sentido apenas de presença na escola e com certa liberdade de expor suas ideias, como vemos na fala dos alunos.

É bem compartilhada, em relação a essa questão de direção, aluno sempre está em reunião com uma boa participação dos alunos para dar ideias para desenvolver o trabalho aqui na escola na comunidade entre alunos e professores (AL1).

É a participação dos alunos é...eles tem liberdade de expor suas ideias seus conhecimentos e são aceitos, na escola tem liberdade de participação e é isso (AL2).

Mesmo considerando que não há um amplo entendimento do tema, podemos inferir de acordo com o relato dos alunos, que, no que tange a participação proporcionada ao educando da escola, ocorre de forma participativa e propositiva, o que demonstra o foco da escola em construir uma aprendizagem em via de mão dupla, provocativa para o aluno desenvolver o seu conhecimento.

A escola Florência Inglis de Paiva, mesmo estando localizada em um local diferenciado, conseguiu muito mais do que encontrar uma dinâmica própria para desenvolver seu projeto educacional como também encontrou dentro das diferenças esse novo sentido de educar.

A participação de alunos na referida escola se apresenta como um instrumento importante de diálogo e participação que pode gerar processos mais autônomos à medida que os sujeitos podem expressar sua opinião, propor resoluções das situações problemas indicando aí caminhos mais autônomos.

Visando construir processos autônomos nas escolas foram criados os mecanismos de participação. Veremos, portanto, se os mecanismos de participação praticados pela referida escola permitem a construção de processos verdadeiramente aliados a uma gestão democrática.

### **2.3 A escolha do diretor escola na escola pesquisada**

Sabe-se que no Brasil admitem-se várias formas de escolha de diretores escolares. No município de Tomé-Açu, essa escolha ainda é realizada pelo processo de indicação política. Isso significa que os critérios para o referido cargo são baseados por acordos políticos. A escola Florência Inglis de Paiva não se difere quanto a este mecanismo.

A lei que institui e disciplina a eleição direta para diretor e vice-diretor no município é a Lei Nº 2.117 de 14 de Dezembro de 2016, como podemos observar, uma lei criada recentemente. A Lei descreve no seu Artigo 2º:

A eleição direta para Diretor e Vice-Diretor das unidades escolares de Tomé-Açu será baseada nas metas contidas no Plano Municipal de Educação e Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional e Plano nacional da Educação.

A referida lei estabelece que para a realização de eleições diretas para diretor, as escolas devem atender as seguintes condições: para eleger Diretor e Vice-Diretor, a escola teve ter entre 500 e 799 alunos matriculados; para eleger Diretor e dois vice-diretores a escola deverá ter mais de 800 alunos matriculados e para eleger apenas um Diretor a escola deve ter entre 100 e 499 alunos matriculados.

Apesar das bases para a referida lei terem sido criadas há bastante tempo, somente nos últimos anos passou a fazer parte da legislação municipal. E apesar da existência da lei – que entrou em vigor na data da sua publicação - não se tem conhecimento de alguma escola que a tenha aplicado, demonstrando o quanto as escolas precisam avançar nas concepções sobre participação no espaço escolar.

A escolha do gestor escolar representa a possibilidade de ampliação do espaço de debate no interior da escola, na condução de seus rumos, nos múltiplos olhares e direcionamentos que a escola pode ter, a partir do compartilhamento de várias visões sobre este espaço que precisa crescer com a participação efetiva de todos os sujeitos que compõe este universo. No subcapítulo a seguir, terá como foco o Projeto Político Pedagógico da escola pesquisada.

## **2.4 O Projeto Político Pedagógico da escola Florência Inglis de Paiva**

O Projeto Político pedagógico da referida escola é referente ao biênio 2018 e 2019 e tem por objetivo geral “Possibilitar uma educação de qualidade e principalmente a prática de ações conjuntas e os demais setores da sociedade” (PPP). Possui como lema

[...] a formação de cidadão crítico participativo na sociedade e que para tanto procura desenvolver seu trabalho através de projeto que envolva todos os alunos em atividade não só em classe, mas também extraclasse valorizado o conhecimento de mundo do aluno (PPP).

Consta como autores do referido documento direção, coordenação, professores e apoio administrativo. Não é mencionado entre os autores pais ou alunos, o que faz com que não fique claro se estes participaram dessa construção, ou não, mas quando se refere aos “sujeitos da educação”, incluem “[...] alunos, profissionais do Magistério e de apoio administrativo, as famílias, comunidades, associação, agricultores familiares” (PPP).

No Projeto Político da escola ela é identificada como Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental **Quilombola** Florência Inglis de Paiva. Por isso, em sua Proposta Pedagógica inclui sobre a educação quilombola. Segundo o referido documento, no que concerne à educação quilombola, ela organiza o ensino,

[...] fundamentando-se, informando-se e alimentando-se de memória coletiva, línguas reminiscentes, marcos civilizatórios, práticas culturais, acervos e repertórios orais, festejos, usos, tradições e demais elementos que conformam o patrimônio cultural das comunidades quilombolas de todo o país (PPP).

Observa-se que a escola além de se adequar a legislação vigente no que concerne a educação quilombola, esta possui um motivo a mais para tal, pois a escola está em uma área considerada quilombola. Sendo assim, é fundamental que esta apoie e valorize esta comunidade conforme descrito na citação acima.

A palavra participação permeia todo o documento. Dessa forma procurou-se saber quem fez parte da construção do documento. Em resposta, os sujeitos da pesquisa destacam que este instrumento caracteriza-se como democrático e participativo, pois foi construído com a participação dos vários segmentos, o que pode ser observado a partir das seguintes falas,

Como diretora, nos organizamos e apoiamos as reuniões de planejamento para reformulação do PPP de acordo com as orientações junto a coordenadora pedagógica (D).

Ocorre de acordo com o proposto pela secretaria municipal de educação; planejamento escolar, reunião com a comunidade para acolhimento das propostas, em seguida reunião com docentes para reformulação do projeto político-pedagógico (CP).

Acontece através de reuniões constante para debate das temáticas, e escolha do objetivo geral, e objetivos específicos, e as metas para o ano (P1).

O PPP na escola é trabalhado praticamente como em todas as outras né normalmente eles fazem... tem a base do PPP e algumas adequações eles vão mudando alguma coisa de acordo com a necessidade escolar e também com a necessidade da comunidade então ele, é trabalhado dessa forma. Ano passado foi modificado alguma coisa esse ano a gente ainda teve informação se vai ser feito alguma modificação com relação ao PPP, mais normalmente a gente trabalha modificando algumas coisas tirando ou acrescentando algo que a escola pretende desenvolver no espaço de tempo (P2).

Com base na fala dos entrevistados observou-se que existe um processo organizativo em torno da construção da proposta educacional que de acordo com o esforço dos interessados no assunto da educação que é ofertada na comunidade ocorre de forma orientada pela Secretaria Municipal de Educação. E na condução de uma proposta em que todos os sujeitos possam ser ouvidos, possam propor e

sonhar com o futuro da escola assumindo sua responsabilidade enquanto participe neste processo de construção.

Para Rocha (2006, p. 55),

O Projeto Político Pedagógico se constitui numa ação institucional, com compromisso explícito assumido coletivamente, reafirmando a intencionalidade da escola; inclui todos os integrantes da mesma num processo de transformação da realidade.

Entende-se que no Projeto Político Pedagógico concentra não só a prática pedagógica, mas também a dinâmica do cotidiano escolar, onde toda a comunidade educativa assume, nos seus projetos de trabalho e planos de ensino, um compromisso radical contra o preconceito, as discriminações e o racismo, uma proposta de escola com mais qualidade e de responsabilidade de todos, incluindo os gestores institucionais e a própria comunidade tanto no planejar quanto no construir esta escola melhor para todos.

O projeto político pedagógico é uma relação de compromissos, entrelaçados num objetivo coletivo, onde a ação é promovida e articulada de forma institucional reafirmando toda a intencionalidade da escola no sentido da inclusão de todos. Nesse aspecto, a escola Florência Inglis de Paiva possui em seu contexto todas essas possibilidades de mobilização social, pois já foi palco de várias lutas sociais que visavam à transformação social local, com destaque para a organização do movimento sindical de trabalhadoras e trabalhadores rural na região, como também para a organização e autorreconhecimento das comunidades quilombolas e, por conseguinte, a implementação da política pública de promoção da igualdade racial no município.

É esta mobilização que tem permitido que a participação na construção da proposta pedagógica se apresente como coletiva, incluindo todos e todas, algo que precisa ainda ser mais incentivado e assumido pela comunidade como um grande espaço de diálogo na construção de uma escola melhor, tendo o PPP como seu principal instrumento democratizador.

Na Escola Florência Inglis de Paiva existe uma rede bem fortalecida de projetos que visam desenvolver a parte educacional dos alunos como também de envolver a comunidade no contexto da escola. A gestora mencionou que são trabalhados projetos como a Páscoa, Consciência Negra e Dia das Mães. A

professora mencionou que também são trabalhadas outras datas comemorativas, como o dia das crianças, dia do índio e mencionou a importância de se trabalhar sobre os quilombolas, pois a comunidade é boa parte de remanescentes quilombolas, o que torna esse projeto muito importante para a escola.

A coordenação pedagógica mencionou também os projetos Mais Educação do governo federal, “onde a gente trabalha e expande esse conhecimento não só para os nossos alunos mais também para a comunidade que se interessar pode participar então é um projeto que alcança a comunidade”. Dentro do projeto Mais Educação tem o artesanato que é voltado para os alunos e também o projeto da Biblioteca Comunitária, sendo, portanto, vários projetos dessa forma que são realizados na escola durante o ano todo. Além disso, ainda são desenvolvidos alguns projetos em parcerias com a secretaria de saúde e assistência social.

Com base no relato dos entrevistados, a escola é um espaço favorável para a produção de projetos de cunho pedagógico, o que leva a entender que a prática de desenvolver a aprendizagem através da política de projetos faz parte da escola, portanto, é uma escola preparada para fazer a diferença. Os projetos conforme Veiga (2005, p. 13),

[...] busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária.

A autora expõe muito bem o significado da intencionalidade de se trabalhar com projetos. Nesse sentido, pode-se inferir que a escola Florência Inglis de Paiva caminha dentro desta proposta mostrando que seu foco é oferecer uma educação de qualidade, significativa, pois leva em consideração a realidade da sua comunidade. Portanto, como participante da divisão social do trabalho, a escola é responsável pela produção de um bem ou serviço que se supõe necessário, desejável e útil à sociedade (PARO, 1998, p.5). O próximo mecanismo de participação a ser analisado é o Conselho Escolar da referida escola apresentado no subcapítulo que se segue.

## 2.5 O Conselho Escolar da escola Florência Inglis de Paiva

O conselho da Escola Municipal Florência Inglis de Paiva foi constituído no ano de 2004, após duas grandes reuniões na escola, porém se efetivou como conselho de pais e mestres somente em 2005. A partir do ano de 2009 com a construção do novo sistema municipal de educação e com a necessidade de articulação com as políticas do ministério da educação – MEC, o conselho de pais e mestres foi transformado em Conselho Escolar Florência Inglis de Paiva, onde começou a operacionalizar o Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE, entre tantos outros programas que envolvem utilização de recursos financeiros. Quando perguntamos sobre como ocorre o funcionamento do Conselho Escolar, as respostas foram:

É com os membros do conselho né, são os participantes, comunidade, são alunos também porque existem representantes de pais de alunos, de comunidade e são vários que tem suas participações (D).

Ocorre de forma também unida com a escola faz parte né, literalmente da nossa escola juntamente com a comunidade são feitas reuniões dentro de períodos determinados para fazermos as prestações de conta juntamente com toda a comunidade (CP).

Eu faço parte sou a segunda tesoureira o meu dever é assinar papéis ver se tudo está correto, fiscalizar as compras verificar se tá tudo ok (P1).

Os Conselhos Escolares vem acumulando bons resultados no que tange ao uso racional e inteligente dos recursos disponíveis para o fortalecimento educacional da escola como também manutenção da infraestrutura e logística escolar. Portanto a boa prática e o uso das políticas públicas com compromisso e responsabilidade geram dividendos importantes e interessantes para a sociedade.

A escola Municipal Florência Inglis de Paiva entre todas as unidades escolares construídas em agrovilas do município de Tomé-Açu, vem ao longo de quase duas décadas de fundação ganhando protagonismo no sentido de promover, mobilizar e organizar a participação popular a cerca de projetos de desenvolvimento e melhoria principalmente da educação que por tabela puxa outras políticas publicas como saúde, agricultura e trabalhos sociais.

O conselho escolar está passando por um novo processo o ano passado tinha um conselho tinha todas as escolhas eram democráticas onde envolvia todos os participantes da comunidade, associação, igrejas, escola

então todos tinham essa participação, já esse de 2018 ouve uma necessidade pelo fato de alguns membros do conselho terem ido embora então ouve uma nova eleição, onde essa eleição teve base o conselho que já existia, né com a participação de todos da comunidade como igreja escola e demais membros que envolvem essa questão dessa mudança de conselheiros que é necessário que haja uma regulamentação para que o dinheiro seja liberado a escola está trabalhando nesse sentido e o conselho escolar é escolhido de forma democrática com a participação de toda a comunidade (P2).

Como agora eu fui escolhida, eu não conhecia realmente a realidade desse conselho, como eu fui escolhida então a gente faz mais um programa pra ajudar a escola. No caso esse conselho vem pra nos ajudar; tipo assim a suprir as nossas necessidades, né? Então é isso, a gente vem assim pra ajudar a escola. Eu sou a presidente, tenho porque antes de eu assumir a presidência, eu fui perguntar o que era que o presidente precisava fazer. E no caso foi totalmente esclarecido, que eu tenho que tá a par de tudo (M. AL).

A minha participação no conselho escolar se dá de uma forma que eu hoje estou fazendo parte do conselho escolar então eu vejo assim que o conselho escolar a gente precisa está pra fiscalizar o recurso da escola, também apresentar proposta que venha desenvolver, que venha pra escola e ser investido de maneira correta esse recurso e também orientando sempre as pessoas que não sabem o que é o conselho escolar é um instrumentos muito importante pra escola como também pra toda comunidade como os alunos pra beneficiar justamente o desenvolvimento dos alunos então a minha participação se dá dessa forma orientando e ajudando no conselho escolar dessa forma orientando e ajudando no conselho escolar dessa forma (LC).

De acordo com o relato dos entrevistados, conforme o campo em que atuam no contexto da escola percebe-se que apesar de entender a importância do conselho escolar a dúvida que fica latente em todas as falas é como fazer o bom uso desta ferramenta, no sentido de fortalecimento das ações educacionais implementadas pela gestão da escola, visto que se apresenta nos discursos dos sujeitos claramente a observância de que o conselho tem como papel principal a organização dos recursos financeiros, porém, a ação do conselho vai além do financeiro, sua dimensão pedagógica e administrativa confere a ele uma instância importante para a gestão de processos escolares que primem pela democracia na gestão.

Apesar de ser um mecanismo de participação para o fortalecimento da gestão democrática, não se pode dizer que seja de fácil execução, pois,

[...] a consolidação dos conselhos escolares implica buscar a articulação efetiva entre os processos pedagógicos, a organização da escola e o financiamento da educação e da escola propriamente dito (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2012, p. 3).

Os conselhos escolares são de suma importância para o bom desempenho das escolas, fato este tem gerado não só desenvolvimento no processo educacional, mas também aumentado a autoestima de toda comunidade escolar como também os locais onde elas mantêm o seu ensino, pois se desenvolvido da maneira adequada, é um mecanismo potente de participação social.

Nesse aspecto ainda cabe algumas ponderações sobre a questão da organização do conselho escolar da referida escola, uma delas sem dúvidas é a constante mudança de membros do conselho o que ficou latente em uma fala, que por sinal causa muitos prejuízos à escola e a comunidade, do ponto de vista que além de causar desorganização administrativa ainda inviabiliza o envio de recursos para a unidade escolar em tempo hábil.

Cabe destaque, no entanto a afirmativa de que os Conselhos:

[...] representam as comunidades escolares local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade. Representa, assim, um lugar de participação e decisão um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática (FELINTO, 2014, p.12).

O Conselho escolar, portanto, precisa ser gerenciado como instrumento capaz de assegurar a participação dos sujeitos na construção de uma escola que tem como foco a democratização de seus processos e o incentivo ao desenvolvimento da autonomia no contexto escolar. No subcapítulo seguinte será apresentado sobre a participação da comunidade no planejamento da escola.

## **2.6 Participação da comunidade no planejamento administrativo e pedagógico da escola**

Segundo o Dicionário Online de Português, planejamento é a ação de preparar um trabalho, ou um objetivo, de forma sistemática. Trata-se, portanto, da organização de um documento descritivo sobre o trabalho que se pretende desenvolver. No ambiente escolar, “o planejamento é um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social” (LIBÂNEO, 2013, p.1). Para o autor, o

planejamento está recheado de implicações sociais, sendo um reflexo das nossas opções e ações.

Ao abordar sobre Planejamento Participativo, Lück (2009) afirma que quanto mais próximo das ações estiver o planejamento, mais ele se torna efetivo. Porém o que garante efetividade não é o plano, e sim as pessoas que o colocam em prática. Quanto mais envolvimento houver, mais responsáveis se sentirão na sua implementação. Assim, a escola tem que se apropriar dessa ferramenta, congregando a comunidade local estimulando-a a participar do planejamento, visando promover aprendizagem significativa no âmbito escolar.

No que se refere à participação da comunidade no planejamento administrativo e pedagógico na escola Florência Inglis de Paiva, na fala do entrevistado D, a comunidade participa,

[...] discutindo as melhores formas de como é a nossa realidade devido os alunos serem ribeirinhos na sua maior parte, por isso sempre é discutido a melhor forma pra que os alunos participem ninguém fique de fora.

Na fala do entrevistado P1, a comunidade participa através de reuniões no intuito de discutirem assuntos sobre os alunos. A discussão é necessária, por causa da realidade dos alunos da escola, “pois a maioria mora longe, poucos moram perto, então a escola chama a comunidade para ajudar esses alunos”. Entre as discussões estão o fato de que os alunos que precisam do barco devido à distância e também sobre as aulas no período do inverno.

O relato do entrevistado P2 também enfatiza o fato de a comunidade ter uma importância muito grande com relação ao planejamento escolar, como pode-se observar na sua fala:

[...] pois trata de uma comunidade que tem que se deslocar através de barco e isso requer um tempo muito grande desses alunos por exemplo tem alunos que saem da sua casa 5: 00 horas da manhã pra chegar às 7: 30 horas na escola então essa questão de horário a escola trabalha com respeito muito grande, já que os alunos terminam às 11: 00 horas tem alunos que vão chegar as 14: 00 horas em suas casas então é uma questão bem difícil que a escola procura trabalhar de forma possível, por exemplo a semana passada a gente teve falta de merenda escolar então os alunos tomavam um café e eles eram liberados às 9: 30 exatamente pra eles chegarem na casa deles na hora da refeição então a escola procura com relação a isso trabalhar da melhor forma possível ao tempo, já que é difícil esse deslocamento (P2).

Observa-se que as respostas acerca do planejamento tem basicamente o mesmo teor. Seus discursos falam sempre da comunidade discutindo planejamento em função da realidade da comunidade, que na maioria, são ribeirinhos. Isso é totalmente pertinente, pois uma das funções do planejamento é “prever objetivos, conteúdos e métodos a partir de consideração das exigências postas pela realidade social, do nível de preparo e das condições socioculturais e individuais dos alunos” (LIBÂNEO, 2013, p.2).

No relato do AL1 – “a participação é dando ideias, vindo constantemente na escola visitar, ver como é que tá o andamento, o que está sendo comprado pra escola, fiscalizando e também apoiando o trabalho da escola”. O informante da pesquisa não se refere diretamente ao planejamento escolar, mas menciona formas participação. O fato de haver participação através de ideias, pressupõe-se que corresponda a participação em tomada de decisões, pois conforme Paro (1992, p. 267) ao falar da participação da comunidade em escola pública, sinaliza em sua pesquisa que na maioria das escolas

[...] o discurso da participação, quer entre políticos e administradores da cúpula do sistema de ensino, quer entre o pessoal escolar e a direção, está muito marcado por uma concepção de participação fortemente atrelada ao momento da execução.

Segundo o autor essa é uma realidade presente em muitas escolas. Chamar à participação somente para executar tarefas não é o ideal de uma escola democrática de fato. Cabe ao diretor promover o ambiente para orientação dessa participação (LÜCK, 2009).

Na escola Florência Inglis de Paiva, no que se refere à participação no planejamento, os sujeitos entrevistados apresentam basicamente o mesmo discurso, o que mostra que há certa unanimidade nas opiniões, fortalecendo de fato que a escola realmente busca a parceria da comunidade, levando a sério suas peculiaridades, buscando ser democrática, como observamos nos discursos abaixo:

É, ela (a comunidade) participa de planejamentos juntamente com a escola com diretores pais de alunos, porque também ela tem o direito de dar a sua opinião no que o aluno está precisando, no que ele tem mais dificuldade pra ele aprender mais, adquirir mais o conhecimento. Lá na frente ele ter mais responsabilidade e ajudar até a sua comunidade devido o que foi ensinado o que a comunidade expôs, o que a comunidade colocou na escola pra que fosse ensinado (AL2).

Sempre os professores procuram interagir com os pais juntos com eles, querem a participação porque às vezes os pais não sabem como o seu filho está agindo na escola e só quer cobrar, cobrar e então a escola abriu esse espaço, assim as reuniões abrem tipo debate, o pai fala, os professores falam assim temos nossa própria opinião (M. AL).

O planejamento pedagógico é tratado junto com a comunidade juntos em reuniões para viabilizar melhor os meios de transporte no inverno ou mesmo no verão na questão do horário eles fazem juntos com a comunidade essa participação é ativa (ACS).

Nesse processo aí a comunidade é, pra uma reunião porque como ela é uma escola ribeirinha rural quilombola que é uma situação bem diferente das escolas da cidade onde os pais moram próximo a escola, aqui todos moram distante cada um mora no seu territóriozinho no seu terreno então é chamado pra uma reunião e ai eles discutem essa questão juntamente com os professores adequando horário, adequando uma série de coisas pra que possa ter a participação deles nesse processo pedagógico pra não prejudicar o ensino e nem o desenvolvimento de cada aluno e essa é uma realidade daqui (L.C).

A escola Florência Inglis de Paiva através de sua gestão além de procurar fortalecer a participação da comunidade, também procura construir parcerias com outras instituições a fim de promover cursos livres de formação e qualificação do trabalhador rural, a exemplo dos cursos do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR, que ofertava cursos de agricultura, piscicultura, artesanato, entre outros.

Superar os prejuízos da comunicação é primordial para a construção de uma escola participativa. Nesse contexto observou-se que a gestão da escola Florência Inglis de Paiva promove de forma agregadora a participação de todos, tendo em vista que a escola está localizada em uma região composta por comunidades tradicionais, portanto, com muitas pessoas com baixo nível de escolaridade. Pressupõe-se que esta forma de ação é uma tentativa de por em prática o que diz Paro (1998, p. 6), quando afirma que,

[...] a democratização da gestão da escola básica não pode restringir-se ao limites do próprio estado, — promovendo a participação coletiva apenas dos que atuam em seu interior — mas envolver principalmente os usuários e a comunidade em geral, de modo que se possa produzir, por parte da população, uma real possibilidade de controle democrático do Estado no provimento de educação escolar em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do poder público e de acordo com os interesses da sociedade.

Observa-se, portanto, que a gestão corresponde bem às expectativas depositadas pela comunidade, entretanto, ficou perceptível que alguns gargalos

impossibilitam uma melhor performance da administração local. Um desses gargalos é o traslado dos alunos que é feito por transporte fluvial, bem como a mudança das famílias em função da safra, como também o êxodo rural que ainda é frequente. Esses fatores têm contribuído para haver transferências de alunos para outras escolas (no caso dos anos iniciais) e nos anos finais, a evasão escolar em função de busca de trabalho. De uma forma geral, a Escola Florência Inglis de Paiva promove uma boa comunicação com a comunidade.

No que se refere à participação dos alunos na escola, percebe-se que esta é bem ativa. Essa participação, no entanto, está voltada ainda para o campo da execução como falado por Paro (1992). Ou seja, os alunos são bem atuantes como motivadores e mobilizadores de realização de eventos como torneios, festas comemorativas, angariação de fundos para a escola, entre outros, mas estas atividades limitam a participação no que concerne às discussões pedagógicas da escola.

No tocante à participação no planejamento escolar, estes alunos poderiam ter melhor expressividade se estivessem organizados em um grêmio estudantil. A ausência de um grêmio é uma realidade não apenas da escola pesquisada, mas da maioria das escolas no Brasil.

Através dos grêmios é possível aproximar estudantes, professores, coordenadores e diretor a fim de se estabelecer diálogos referentes aos interesses dos alunos, promover as atividades culturais e esportivas que ampliem seus conhecimentos. Um grêmio estudantil bem regimentado possibilita aos estudantes se posicionarem politicamente, uma vez que seus interesses e opiniões serão resolvidos por meio de diálogo entre seus representantes junto aos demais segmentos da escola.

Dessa forma, no intuito de fortalecer ainda mais as formas de participação, foi indagado aos sujeitos entrevistados sobre o que estes poderiam propor para melhorar a participação da comunidade na escola. O próximo capítulo tratará sobre as proposições que, na opinião dos sujeitos, podem melhorar a participação da comunidade na referida escola. Ressalta-se que as proposições aqui apresentadas não tem o intuito de ser uma receita para seguir, e sim trazer reflexões para que se possível sejam aprimoradas nesse processo que é a construção de uma gestão democrática participativa.

### **3 PROPOSIÇÕES PARA O FORTALECIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA ESCOLA FLORÊNCIA INGLIS DE PAIVA**

Neste capítulo serão apresentadas as proposições dos sujeitos que podem promover articulação, envolvimento e a participação mais ativa da comunidade na escola. Serão apresentadas as sugestões dos indivíduos participantes desta pesquisa, junto com as opiniões do entrevistador e observador. As opiniões aqui registradas têm por objetivo promover reflexões para aprimorar o fortalecimento e o crescimento da comunidade no que se refere à sua participação na instituição alvo desta pesquisa, colaborando assim, para que haja de fato uma gestão participativa.

#### **3.1 Proposições dos sujeitos para melhorar a participação da comunidade na escola**

Uma escola participativa precisa ter olhar e ouvidos sensíveis voltados para as ideias de todos os segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões, entendendo que,

a participação da comunidade é tão importante nas decisões mais simples da escola quanto naquelas mais complexas que envolvem as políticas educacionais ainda definidas apenas pelos órgãos federais, estaduais e municipais" (HORA, 2006, p. 81).

Por entender essa importância da participação da comunidade, foi perguntado aos entrevistados o que estes propõem para melhorar a gestão democrática desta escola com a participação da comunidade. As respostas da direção e coordenação foram:

Aqui pra nós no momento, seria uma creche, devido à distância da beira do rio pra escola nova e muitos pais tem reclamado, então seria um meio de conseguir trazer essas famílias, mas porque é um pedido pelos pais que tem crianças com menos de 5 anos. E uma quadra coberta, porque não tem espaço de lazer, já temos também a internet que ajuda bastante os alunos na área do trabalho e pesquisas e uma biblioteca pública, a comunidade tem participado e estão gostando (D).

A construção de uma quadra, ela chama muito a atenção da comunidade e ajuda também a comunidade né e eu também quero sugerir políticas públicas pra essa área pra envolver, valorizar cada vez mais essa relação entre escola e comunidade que sejam produzidas, sejam feitas pelas nossas autoridades, políticas públicas voltadas para essa relação escola comunidade para o fortalecimento para que cada vez mais possam estar unidos, porque quando há essa união entre eles, com certeza o lugar desenvolve, a comunidade desenvolve e todos são beneficiados (CP).

Observa-se que na fala tanto da gestora quanto da coordenadora a proposta é semelhante quando solicitam uma quadra de esporte e políticas públicas para benefícios da escola e comunidade. Esses são os interesses da gestão, que tem um papel importante não só na área pedagógica, mas também na área da administração usando de flexibilidade para lidar com assuntos de interesse da comunidade, com objetivos eficientes na busca de melhorias e recursos. Esse olhar da liderança escolar para com a comunidade é que se constrói uma gestão participativa, é nesse envolvimento que se avança para alcançar uma cidadania melhor.

Percebe-se que a preocupação tanto da gestão quanto da docência é que haja melhor estrutura física para que a comunidade seja bem servida, principalmente quanto ao esporte, lazer e acesso ao conhecimento. Pode-se inferir que na visão destes, o acesso a esses espaços melhorará não só a participação da comunidade escolar, mas de toda comunidade marupaubense, como observamos nas falas abaixo:

Bom, em minha opinião era uma quadra esportiva porque os alunos, não só os alunos, mas a comunidade só tem a escola pra ir, escola casa, casa trabalho escola casa, em minha opinião uma quadra esportiva seria muito bom, não só para as crianças, mas para os jovens como para todos, como os adultos para jogar, brincar e para fazer física, que não tem um lugar adequado para os alunos fazer aula de educação física e também uma biblioteca para todos ter um lugar para ler, temos até um projeto muito interessante que é “Ler para Conhecer”, e tá aí, uma opinião, uma biblioteca! (P1)

O primeiro projeto que queremos fazer nesse início de ano é uma biblioteca comunitária no espaço da antiga escola que tem na beira do rio, onde esta biblioteca vai funcionar como um amparo par toda comunidade não somente os alunos locais, como para cidade, com colocação de internet e a escola está conseguindo computadores pra que esses alunos possam desenvolver seus trabalhos e toda comunidade participar também, outra luta da escola é pra conseguir um espaço coberto para as atividades físicas, quando chove temos que interromper as aulas de educação física devido a essa questão, é uma necessidade da escola, e se conseguir isso, é um bem pra comunidade, igrejas podem participar e a comunidade em geral pode usar esse espaço da melhor forma possível (P2).

Podemos observar que há uma vontade coletiva em promover retornos e benefícios tanto para escola como para a comunidade, pois a busca por uma boa educação é prioridade em uma sociedade onde se pratica democracia. No entanto, devido a escola não ter autonomia financeira suficiente para atender determinadas necessidades, o gestor precisa exercer a postura de liderança e articular junto às

instancias superiores, ou seja, buscar apoio no poder público para alcançar seus objetivos. Isso é colocar em prática o que diz Lück (1996, p. 37):

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isto porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva.

Nesse sentido a autora afirma a sua posição diante de uma gestão participativa e da junção e organização para se conseguir chegar às metas estabelecidas pelas instâncias escolares através da vontade e liberdade coletiva que precisa ser conduzida e orientada pelo gestor que criará mecanismo de diálogo com a comunidade através das reuniões, assembleias, palestras, promovendo interação entre os mesmos, pois sem essa ação de verbalização não pode haver a participação.

Ainda norteado pelas sugestões para melhor participação da comunidade, na opinião dos alunos e mãe de alunos entrevistados,

A minha sugestão é evitarmos a depredação da escola, conscientizar os colegas e a comunidade, sabe, também de que devemos cuidar, e a escola tem esse papel, nós também precisamos de uma quadra esportiva, trazendo o esporte pra escola para que a comunidade possa participar no geral (AL1).

Tem que desenvolver mais projetos, mais participação porque o que chama a atenção dos pais é ver seus filhos mostrando o que estão aprendendo, isso traz a comunidade, envolve mais a escola, chama mais a atenção, então é isso, têm que ter mais projetos, mais coisas melhores pra comunidade, e é isso (AL 2).

Eu acredito que fazendo mais reuniões e pedindo para os pais vir participar cada vez mais, que tenham também a sua própria opinião né e venham expor tipo assim, uma conversa no caso, sugerir um debate, então era isso, que os pais venham participar cada vez mais (M. AL).

Na fala do aluno do AL.1 observa-se uma sincronia juntos dos demais entrevistados quando apresentam ações e sugestões que poderão levar a comunidade a participar mais na escola. A falta de estrutura em uma escola também contribui negativamente no rendimento escolar levando os pais a se decepcionarem com a escola que precisa tomar atitude.

Na sugestão do AL.2 deve haver mais projetos, pois isso atrai os responsáveis para a escola, semelhante a opinião da mãe entrevistada que sugere que a escola leve a comunidade a participar mais no seu cotidiano através de conversas e reuniões por exemplo. Percebe-se que as proposições dos alunos convergem muito mais para os canais de participação do que da gestora e da coordenadora, pois sempre mencionam a necessidade de reunir, discutir e dialogar e não focam somente quanto às questões de estrutura física da escola.

Na sugestão ACS e do L.C:

Eu melhoraria o seguinte, traria para dentro da escola mais cursos pra essa comunidade como, corte costura e o esporte pra comunidade se envolver mais e também todos da escola precisam saber tratar a comunidade com diálogo, fazendo assim a escola atrairia mais a comunidade pra dentro da escola.

Em primeiro lugar eu vejo assim, que precisa ser chamado, convidado os pais de porta em porta para que ele participe desse processo, por que juntos com os pais com certeza a escola fica mais forte pra buscar algumas coisas que precisa pra comunidade como uma quadra de esporte coberta que vai beneficiar seus filhos e sem falar que vai beneficiar toda a comunidade, porque quando tem uma reunião, um evento, uma festa comunitária pode estar se utilizando esse espaço. E a internet da escola onde os alunos vão poder estar pesquisando, não só os alunos mais também as pessoas da comunidade e aí se cria uma praça ao lado dessa quadra ao lado onde tenha internet para que todos possam participar, eu acredito que com isso vai trazer um grande benefício pra escola e comunidade e será um passo fundamental.

De acordo com a sugestão dos entrevistados percebeu-se que no que tange a participação da comunidade, em alguns momentos parece que não existe ou que precisa se ampliar o diálogo com todas as representações que formam o universo local. Como a comunidade ainda não compreende qual é o ideal de participação, ampliar o diálogo e as orientações é sempre necessário.

Por não haver essa compreensão, observa-se que existem algumas contradições nas informações prestadas pelos entrevistados, e isso faz com que não se encontre um diagnóstico preciso a cerca dos problemas relutantes em função da participação da comunidade nessa escola pública.

Percebe-se que os entrevistados não têm conhecimento dos diversos significados de participação. A ideia que passa é que para a maioria, participação se limita a se fazer presente nos espaços escolares – a participação como presença, no entendimento de Lück (2013). Apesar de alguns mencionarem que todos têm voz,

não fica claro se essa voz é somente discurso vazio, ou ainda como diz a referida autora, uma participação apenas como expressão verbal e discussão de ideias, que não chega a lugar nenhum. Apesar dessa forma de participação não ser a ideal, pode-se considerar que a comunidade tem participação ativa na escola.

Para Lück, (2013, p. 52),

A promoção da participação deve ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à transformação da prática pedagógica da escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhorias de seus níveis de aprendizagem. Estes aspectos constituem-se em objetivos maiores e indicadores da qualidade de ensino e efetividade das participações promovidas.

Fica clara, portanto, a necessidade de se discutirem entre os profissionais da escola bem como toda a comunidade o que realmente significa participação, e assim, juntos, construir uma parceria forte com o objetivo de promover educação de qualidade, contribuindo para o bem de todos.

Portanto sugere-se que para efetivar a participação da comunidade no contexto da escola, é necessário que se desenvolva um processo de gestão a partir da aprendizagem dialógica pautada principalmente nos estudos de Paulo Freire. Ou seja, com base no diálogo. Para Freire (1996, p.73), “no processo da fala e da escuta a disciplina do silêncio a ser assumido com rigor e a seu tempo pelos sujeitos que falam e escutam é um sine qua da comunicação dialógica”. Essa relação saudável entre ouvir e escutar é indispensável para a comunicação, algo muito importante quando se trata de gestão democrática participativa.

Paro (1987), ao fazer sua crítica à gestão democrática da escola, considerando-a como utópica, faz algumas considerações que devem ser levadas em consideração, como os diferentes interesses entre a classe trabalhadora e classe dominante e também a questão da autoridade do diretor da escola. Esses fatores podem interferir na possibilidade de participação da comunidade, onde ele descreve como classe trabalhadora (todo aquele que vende sua força de trabalho).

Para o autor, para que a gestão democrática seja utópica, mas no sentido de algo realizável, a classe trabalhadora precisa se apropriar da escola. Ou seja, essas pessoas precisam estar dentro da escola. Dessa forma,

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões a respeito de seus objetivos e de seu funcionamento, ter-se-á melhores condições para pressionar os escalões superiores no sentido de dotar a escola de autonomia e de recursos (PARO, 1987, p. 52-53).

Percebe-se que estas discussões têm permeado os estudos sobre educação há muito tempo, a julgar pelo ano da obra do referido autor. No entanto, passam-se os anos e as discussões são as mesmas. O entendimento de que é necessário levar a comunidade para dentro da escola é de ciência de todos os educadores. Mas também percebe-se que a efetivação a participação desta não ocorre como deveria.

Para Lück (2013) é preciso promover um ambiente participativo e isto deve ser objeto de atenção do gestor escolar, para isto é necessário,

A criação de uma visão de conjunto associada a uma ação cooperativa; a promoção de um clima de confiança e reciprocidade; a valorização da capacidade e aptidão dos participantes; a associação e integração de esforços, quebra de arestas e eliminação de divisões; o estabelecimento de demanda de trabalho centrado nas ideias e não em indivíduos; o desenvolvimento da prática da assunção de responsabilidades em conjunto (LÜCK, 2013, p. 90).

Cada uma dessas condições para se promover um ambiente participativo possuem ações específicas, as quais devem ser coordenadas pelo diretor escolar. Percebe-se que não é uma tarefa fácil, a julgar pela própria demanda de ações que requer uma escola. Logo, orientar sobre as formas de participação irá depender da disposição e visão que o diretor escolar tem sobre essa importante ação.

Estimular a participação dentro das escolas é fundamental, pois assim cria-se uma consciência em prol do coletivo, amplia-se o conhecimento a respeito das demandas da educação, cria-se sentimento de pertencimento à escola, assumindo assim, a responsabilidade em conjunto com todos os segmentos da escola. Uma gestão democrática participativa deve ampliar seus mecanismos de participação, pois como afirma Lück (2013, p. 23), “a participação competente é o caminho para a construção da autonomia”. Este é o desafio a ser enfrentado por todos que compõe o universo escolar, no sentido de organizar um planejamento a partir da participação dos sujeitos que fazem parte deste processo e assim organizar uma proposta pedagógica que tenha como princípio orientador a gestão democrática e participativa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática na escola é um tema muito discutido nestes últimos anos. Entender como ocorre essa dinâmica é de suma importância. Com este trabalho de conclusão de curso ficou claro que a pesquisa foi de suma importância para tanto para o pesquisador quanto para a produção acadêmica sobre a temática.

Por isso, considerando a importância do tema para a melhoria da escola pública e visando contribuir com os estudos a cerca da gestão democrática, é relevante avançar com pesquisas sobre o tema. O presente trabalho expôs uma amostra local, o qual teve por objetivo geral analisar a participação da comunidade de Marupaíba na Escola Municipal Florência Inglis de Paiva, com vistas a identificar como vem sendo construído o processo de gestão democrática na escola.

Concluiu-se que os entrevistados não têm conhecimento dos diversos significados de participação. A ideia que passa é que para a maioria, participação se limita a se fazer presente nos espaços escolares – a participação como presença, no entendimento de Lück (2013). Apesar de alguns mencionarem que todos têm voz, não ficou evidente se essa voz é somente discurso vazio, ou ainda como diz a referida autora, se apresenta como uma participação apenas como expressão verbal e discussão de ideias, que não chega a lugar nenhum. Apesar dessa forma de participação não ser a ideal, pode-se considerar que a comunidade tem participação ativa na escola.

Porém ainda há necessidade de se discutirem entre os profissionais da escola bem como toda a comunidade o que realmente significa participação, e assim, juntos, construam uma parceria forte com o objetivo de promover educação de qualidade, contribuindo para o bem de todos.

Portanto sugere-se que para efetivar a participação da comunidade no contexto da escola, é necessário que se desenvolva um processo de gestão a partir da aprendizagem dialógica com vistas à compreensão do papel de cada um para o fortalecimento da gestão democrática participativa. Assim poderíamos caminhar para proposições que realmente apontem que a escola pesquisada estaria trilhando caminhos que permitam o entendimento de que por meio de uma participação mais efetiva, uma gestão democrática se estabeleça no espaço e nas relações escolares.

## REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade**. 2ª Ed. São Paulo, Cortez, 2006.

AGUIAR, Cefisa Maria Sabino. **As Funções do Conselho Escolar. Conselho Escolar**. In Escola constituída com participação: conselho escolar/ organizadora: Maria Cecília Luiz. -- Documento eletrônico -- São Carlos: SEAD-UFSCar, 2021 p. 6, 2021. Disponível em: <[http://www.piraquara.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/educacao/uploadAddress/Livro-Conselho-Escolar-2021\[14934\].pdf#page=7](http://www.piraquara.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/educacao/uploadAddress/Livro-Conselho-Escolar-2021[14934].pdf#page=7)> Acesso em: 10 mai. 2021, 21:30.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. **Programas federais para a gestão da educação básica: continuidade e mudanças**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE, v. 25, n. 2, 2009. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19492>. Acesso em: 06 mai. 2021, 21:15.

BARROSO, João. **O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída**. In BARROSO, João. O estudo da Escola. Porto: Porto Ed., 1996.

BOUTIN, Aldimara Catarina Delabona Brito; FLACH, de Fátima Simone. **O processo de emancipação de estudantes de periferia a partir da atuação em grêmios estudantis/**. Educação em Foco, v. 21, n. 35, p. 283-304, 2018. Disponível em: <<https://revista.uemg.br/index.php/educacaoemfoco/article/view/1896>> Acesso em: 06 mai. 2021, 22:05.

, Aldimara Catarina Delabona Brito; FLACH, Simone de Fátima. **Concepções que Orientam a Participação Discente em Grêmios Estudantis de Escolas Paranaenses**. Plures Humanidades, v. 20, n. 1, 2019. Disponível em: <http://seer.mouralacerda.edu.br/index.php/plures/article/view/333/324> Acesso em: 10 mai. 2021, 22:15.

BRASIL, Lei nº 9. 394 de 20 de Dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/572694/Lei\\_diretrizes\\_bases\\_4ed.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/572694/Lei_diretrizes_bases_4ed.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Acesso em: 10 mai. 2018.

CÁRIA, Neide Pena; SANTOS, Mileide Pereira. **Gestão e democracia na escola: limites e desafios**. Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional, v. 3, n. 6, p. 27-41, 2014. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/pdf/4718/471847067004.pdf>> Acesso em: 16 set. 2019, 21:23.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educação & Sociedade, v. 28, p. 921-946, 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/es/a/w6QjW7pMDpzLrfRD5ZRkMWr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 ago. 2018, 16:10.

DEMOCRACIA. Disponível em: <https://www.significados.com.br/democracia/> Acesso em: 27 set. 2021,15;30.

DOURADO, Luiz Fernandes; MORAES, Karine Nunes de; OLIVEIRA, João Ferreira de. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. 2010. 2012. Disponível em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2014/NRE/5gestao\\_escolar\\_democratica\\_definicoes\\_principios\\_mecanismo\\_implementacao.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/NRE/5gestao_escolar_democratica_definicoes_principios_mecanismo_implementacao.pdf) Acesso em: 17 set. 2021, 22:52.

FELINTO, Paola Ceccon. **Gestão escolar na perspectiva democrático-participativa**. 2014. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/47216/R%20-%20E%20-%20PAOLA%20CECCON%20FELINTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 10 jul. 2021, 15:12.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários a prática educativa**. Obra digitalizada 2002.

FREITAS, Katia. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar**. Em Aberto, v. 17, n. 72, 2000. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2636/2374>> Acesso em: 10 jul. 2018, 15:30.

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã-uma aula sobre a autonomia da escola**. 1992. Disponível em: [http://acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/2785/1/FPF\\_PTPF\\_12\\_035.pdf](http://acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/2785/1/FPF_PTPF_12_035.pdf) Acesso em: 10 jul. 2021, 15:47.

GADOTTI, Moacir. **O projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania**. Revista de educação, ciência e cultura. Canoas, Centro Educacional La Salle de Ensino Superior, v. 1, n. 2, p. 33-41, 2000. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5130251/mod\\_resource/content/2/Projeto\\_Politico\\_Ped\\_Gadotti.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5130251/mod_resource/content/2/Projeto_Politico_Ped_Gadotti.pdf) Acesso em: 10 jul. 2021, 15:23.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática da educação com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. In: Conferência Nacional de Educação. 2014. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55435795/artigo\\_moacir\\_gadotti-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633665679&Signature=bDJAr-t2UUYj24h2T6U~RKCK](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55435795/artigo_moacir_gadotti-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633665679&Signature=bDJAr-t2UUYj24h2T6U~RKCK)> Acesso em: 10 jul. 2021, 15:15.

GUIA DE ELABORAÇÃO DE TRABALHOS ACADÊMICOS. Rose Suellen Lisboa (org.). — 2. Ed. Belém: Universidade Federal do Pará, Biblioteca 101 p.: il. Central, 2021.

GURGEL, Thais. **8 questões essenciais sobre projeto político-pedagógico: O próprio processo de construção do documento gera mudanças no modo de agir.** 2009. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/799/8-questoes-essenciais-sobre-projeto-politico-pedagogico>. Acesso em: 01 set. 2018,15:30.

GUTIERREZ, Gustavo L.; CATANI, A. M. **Participação, conflito e autonomia financeira: a greve de 1994 nas universidades públicas do estado de São Paulo**, Brasil. Universidade na América Latina: tendências e perspectivas. São Paulo: Cortez, p. 90-114, 1996.

HORA, Dinair Leal da. **Democracia, educação e gestão educacional na sociedade brasileira contemporânea.** EccoS Revista Científica, vol. 8, núm. 1, janeiro-junho, pp. 65-87 Universidade Nove de Julho São Paulo, Brasil. 2006.

LEI nº 2.117 DE 14 DE DEZEMBRO DE 2016. Disponível em: <https://transparencia.prefeituratomeacu.pa.gov.br/uploads/bkp/2019/10/Lei-2.117-2016-Institui-e-disciplina-a-elei%C3%A7%C3%A3o-direta-para-diretor-e-vice-diretor.pdf>. Acesso em: 27 set. 2021, 22:01.

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola.** Organização e Gestão da Escola-teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001. <https://www.faal.com.br/arquivos/complm/Semana2Texto4.pdf>. Acesso em: 01 set. 2018, 23:30.

LIBÂNEO, José Carlos. **O Planejamento Escolar.** Disponível em: <http://www.aecep.com.br/artigo/o-planejamento-escolar--jose-carlos-libaneo.html>>. Acesso em: 28 set. 2021, 22:15.

LIMA, Maria de Fátima Sousa. **O Conselho Escolar: no contexto da gestão democrática.** UFOPA- (2016). Disponível em: <https://anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/MariadeFatimaSousaLima-ComunicacaoOral-int.pdf> Acesso em: 08 ago. 2021, 22:15.

LUCK, Heloísa. **Gestão escolar e formação de gestores.** em aberto. Brasília, volume 17, Junho de 2000. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/485895/Gest%C3%A3o+escolar+e+form+a%C3%A7%C3%A3o+de+gestores/3d03dfb4-3a86-4b24-b17f-f140ea58bd45?version=1.3> Acesso em: 09 set. 2021, 20:54.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores-** Em aberto. V. 17. Nº 72 p. 11- 33 V. Junho 2000. <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/485895/Gest%C3%A3o+escolar+e+form+a%C3%A7%C3%A3o+de+gestores/3d03dfb4-3a86-4b24-b17f-f140ea58bd45?version=1.3> Acesso em: 09 set. 2021, 20:54.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **A Gestão participativa na escola**. 11, ed- Petrópolis: Vozes, 2013. Série Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 12. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. Em Aberto, v. 5, n. 31, 1986. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4091392/mod\\_resource/content/1/Lud\\_And\\_cap3.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4091392/mod_resource/content/1/Lud_And_cap3.pdf) Acesso em: 10 mai. 2018, 22:20.

MELO, Maria Aparecida Vieira; ALMEIDA, Ricardo Santos de. **Grêmios Estudantis: Mecanismo da Gestão Democrática**. Encontro Internacional de Formação de Professores e Fórum Permanente de Inovação Educacional, v. 11, n. 1, 2018. Disponível em: < <https://eventos.set.edu.br/enfope/article/view/9140> > Acesso em: 27 set. 2021, 22:24.

MORESI, Eduardo et al. **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, v. 108, n. 24, p. 5, 2003.

OLIVEIRA, João Ferreira de et al. **Gestão democrática e qualidade de ensino em escolas de educação básica**. 2009. Disponível em: < <https://repositorio.bc.ufg.br/handle/ri/12803> >. Acesso em: 13 set, 2021, 21:15.

PARO, Vitor Henrique- **Gestão da Escola Pública a participação da comunidade, versão reduzida e simplificada da tese de livre docência**- R. bras. Pedag. Brasília, v 73, n 174, p, 255- 290, maio/ ago. 1992. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/1092/831> Acesso em: 19 set. 2018, Acesso em: 21:35.

\_\_\_\_\_, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. A escola cidadã no contexto da globalização. Petrópolis: Vozes, p. 300-307, 1998. Disponível em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2010/a\\_gestao\\_da\\_educacao\\_vitor.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor.pdf) Acesso em: 19 set. 2021, Acesso em: 21:30.

\_\_\_\_\_, Vitor Henrique. **Escolha e formação do diretor escolar**. Cadernos de Pesquisa: pensamento educacional. Curitiba, v. 6, n. 14, p. 36-50, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Osmar-Ponchirolli/publication/257305971\\_Teoria\\_da\\_acao\\_comunicativa\\_como\\_fundamento\\_etico\\_da\\_educacao/links/02e7e524d7d36e40ec000000/Teoria-da-acao-comunicativa-como-fundamento-etico-da-educacao.pdf#page=36](https://www.researchgate.net/profile/Osmar-Ponchirolli/publication/257305971_Teoria_da_acao_comunicativa_como_fundamento_etico_da_educacao/links/02e7e524d7d36e40ec000000/Teoria-da-acao-comunicativa-como-fundamento-etico-da-educacao.pdf#page=36) Acesso em: 22 set. 2021, 21:40.

\_\_\_\_\_, Vitor. **Gestão da escola pública: a participação da comunidade**. Revista brasileira de estudos pedagógicos, v. 73, n. 174, 1992. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=Vitor+Paro+participa%C3%A7%C3%A3o&oq=vitor+](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Vitor+Paro+participa%C3%A7%C3%A3o&oq=vitor+). Acesso em 29 set. 2021, 21:44.

ROCHA, Lauro Cornélio da. **As relações étnico-raciais, a cultura afro-brasileira e o Projeto Político-Pedagógico**. CURRÍCULO, RELAÇÕES RACIAIS E CULTURA AFRO-BRASILEIRA, 2006. Disponível em: [https://www.geledes.org.br/wp-content/uploads/2014/04/curriculo\\_relacoes\\_raciais\\_e\\_cultura\\_afro\\_brasileira.pdf#page=50](https://www.geledes.org.br/wp-content/uploads/2014/04/curriculo_relacoes_raciais_e_cultura_afro_brasileira.pdf#page=50) Acesso em: 10 mai. 2018, 15:25.

SAVIANI, Dermeval. **Democracia, educação e emancipação humana: desafios do atual momento brasileiro**. Psicologia Escolar e Educacional, v. 21, p. 653-662. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pee/a/Q7rcHqS3xNZKzV9MykSG79q/?format=html&lang=pt>> Acesso em: 10 mai. 2018, 15:25.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação básica: projeto político-pedagógico; Educação superior: projeto político pedagógico**. Campinas, Papius Editora, 2004.

\_\_\_\_\_, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola**. 24ª Edição. Campinas, Papius Editora, 2005.

WITTMANN, Lauro. **Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o gestor**. Em aberto, v. 17, n. 72, 2000. Disponível em:< <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2639>> Acesso em: 01 set. 2018, 15:38.