



GESTÃO DEMOCRÁTICA – PARTICIPATIVA EM EDUCAÇÃO
DEMOCRATIC MANAGEMENT - PARTICIPATORY IN EDUCATION
GESTIÓN DEMOCRÁTICA - PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

Claudia Mara Soares da Silva¹
Carlos Alberto Batista Santos²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Claudia Mara Soares da Silva y Carlos Alberto Batista Santos (2018): “Gestão democrática – participativa em educação.”, Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (julio 2018).
En línea:

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/07/gestao-democratica-educacao.html>

RESUMO

Este estudo de caráter descritivo e exploratório teve como objetivo Diagnosticar e analisar se a Escola Pública da região central da cidade de Naviraí, em seus diferentes segmentos. Nos dias atuais a escola precisa estar preparada para ter condições de ter um ensino de qualidade, não deixando de respeitar a individualidade e heterogeneidade das pessoas que ali se encontram. Para a realização o material utilizado para coleta de dados constitui-se de questionários específicos para os diferentes segmentos da Comunidade Escolar. Todos tem a capacidade de aprender de acordo com seus limites e interesses. Na Escola Estadual pesquisada verificou-se que a comunidade escolar deseja transformar o ambiente educacional, colocando em prática novos paradigmas e provando que é possível, assegurar uma educação de qualidade para todos.

Palavras-Chave: Escola, Democracia, Participação, Ensino e Aprendizagem

ABSTRACT

This descriptive and exploratory study aimed to diagnose and analyze the Public School of the central region of the city of Naviraí, in its different segments. Nowadays the school must be prepared to be able to have a quality education, while respecting the individuality and heterogeneity of the people who are there. For the accomplishment the material used for data collection is constituted of specific questionnaires for the different segments of the School

¹Graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Paraná (1999), Mestrado em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2006) e Doutorado em Educação pela Universidad de La Integración de Las Américas. claudiamaramontenegro@hotmail.com.

²Doutor em Etnobiologia e Conservação da Natureza (UFRPE), Professor da Universidade do estado da Bahia (UNEB/DTCS III); Coordenador do programa de Pós Graduação em Ecologia Humana e Gestão Socioambiental (PPGEcoH/UNEB); cacobatista@yahoo.com.br.

Community. Everyone has the ability to learn according to their limits and interests. In the State School researched it was verified that the school community wants to transform the educational environment, putting in practice new paradigms and proving that it is possible, to ensure a quality education for all.

Key words: School, Democracy, Participation, Teaching and Learning

RESUMEN

Este estudio de carácter descriptivo y exploratorio tuvo como objetivo Diagnosticar y analizar si la Escuela Pública de la región central de la ciudad de Naviraí, en sus diferentes segmentos. En los días actuales la escuela necesita estar preparada para tener condiciones de tener una enseñanza de calidad, no dejando de respetar la individualidad y heterogeneidad de las personas que allí se encuentran. Para la realización el material utilizado para recolección de datos se constituye de cuestionarios específicos para los diferentes segmentos de la Comunidad Escolar. Todos tienen la capacidad de aprender de acuerdo con sus límites e intereses. En la Escuela Estatal investigada se verificó que la comunidad escolar desea transformar el ambiente educativo, poniendo en práctica nuevos paradigmas y probando que es posible, asegurar una educación de calidad para todos.

Palabras clave: Escuela, Democracia, Participación, Enseñanza y Aprendizaje

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo onde a tecnologia faz parte do dia-a-dia do ser humano, é preciso analisar o papel da escola, assim, conseqüentemente o papel da gestão democrática na mesma, o que precisa ser refletido, pensado, mudado?

A Escola possui direção, professores, funcionários, alunos, pais e responsáveis, cada um tem sua importância e função, mas, todos tem o mesmo objetivo, todos estão buscando trabalhar democraticamente para a melhoria da qualidade do ensino.

Nesse entendimento, professores, equipe técnico-pedagógica, alunos, funcionários, comunidade, pais, são mais do que partes do ambiente cultural, pois ajudam na construção e formação desse ambiente, através do agir, caracterizando a identidade da escola na comunidade e também o seu papel na mesma e seus resultados. Essa mudança de consciência requer o “reconhecimento desse fator pelos participantes do processo escolar, de sua compreensão ao seu papel em relação ao todo” (LÜCK, 2000, p. 16).

A Gestão Escolar é fundamental e precisa estar buscando dia após dia a participação de todos que estão inseridos no contexto escolar.

Dentro do princípio de gestão democrática, segundo Maia e Bogoni (2003, p. 2):

A Gestão Escolar compreende o processo político por meio do qual as pessoas integrantes da escola, tendo como princípio básico, o diálogo e a autoridade discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola, mediante a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Quando existe respeito com o trabalho do professor, com a comunidade escolar e a gestão escolar, a qualidade da escola será bem maior e melhor. Claro que os processos educativos não dependem apenas destes atores sociais, mas, também da ação do Estado, uma vez que sem investimento destinados ao processo educacional nada se conseguirá realizar.

No decorrer deste estudo será abordado o que significa de Gestão Democrática, a Estrutura da Gestão Democrática e o papel do Gestor Escolar.

Acredita-se que esta pesquisa ajudará o corpo docente, funcionários, direção e coordenação pedagógica a refletirem o seu papel enquanto agentes transformadores da escola.

Este estudo de caráter descritivo e exploratório teve portanto como objetivo diagnosticar e analisar se a Escola Pública da região central da cidade de Naviraí, em seus diferentes segmentos, inferindo se a mesma pode ser considerada uma escola com gestão democrática.

2 ESTRUTURA DEMOCRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR

O Conselho Escolar é o órgão máximo de direção nas Escolas Públicas, com poder instituído pelo processo de democratização escolar. Assim, o Conselho Escolar instituído pela legislação estadual compreende um colegiado formado por: pais, alunos, professores, direção, equipe pedagógica e funcionários administrativos e de serviços gerais, além do representante do grêmio estudantil e dos movimentos sociais organizados. Todas as pessoas ligadas à escola se fazem representar e decidem sobre aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, como um canal de participação, que também atua como instrumento de gestão da própria escola, cuja função é o estudo e planejamento, debate e deliberação, acompanhamento, controle e avaliação das principais ações da escola, tanto no campo pedagógico, como no administrativo e financeiro (AMBONI, 2007, p. 3).

Desta forma, o Conselho Escolar é uma instituição que, perante a lei, deve coordenar a gestão escolar no seu dia-a-dia. Entretanto, na prática, o conselho quase sempre se submete à vontade do diretor, quando “o Conselho deveria ser o órgão responsável pelo estudo e planejamento, debate e deliberação, acompanhamento, controle e avaliação das principais ações da escola, tanto no campo pedagógico, como no administrativo e financeiro” (MAIA; BOGONI, 2007, p. 10).

2.1 Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF)

A APMF é composta por uma assembleia geral, pelos conselhos deliberativo e fiscal e pela diretoria. Seus objetivos compreendem a discussão e colaboração nas decisões sobre as ações para a assistência ao educando, para o aprimoramento do ensino e para a integração família-escola-comunidade; integração da comunidade no contexto escolar; representação dos reais interesses da comunidade e dos pais dos alunos junto à escola; contribuindo para a melhoria do ensino e para a adequação efetiva dos planos curriculares; e a promoção do entrosamento entre pais, alunos, professores, funcionários e membros da comunidade, através de atividades educacionais, culturais, sociais e esportivas (BRASIL, 2004).

2.2. Construção do Projeto Político Pedagógico (PPP)

Etimologicamente, projeto pedagógico compreende um trabalho conjunto, pensado e elaborado em favor do bem comum. Uma proposta para o porvir de uma escola. O termo projeto é de origem latina: *projecto* ou *proiecto*, cujo significado é “lançar para a frente, fazer pulsar a partir de dentro, arremessar, afastar”; e o pedagógico vem do grego *paidagogikós*, que significa “cuidar de uma doença”. *Paidagogikós*, por sua vez, deriva do termo *paideía*, que corresponde a “educação, ensino, exercício com as crianças, método de ensino, formação, conhecimento, arte de fazer qualquer coisa”, do qual advém o termo *paidagogía*, que significa “direção de crianças, educação, cuidado de um enfermo” (LOURENÇO et al., 2003, p. 22).

Gadotti (1994) elucida que a construção do projeto compõe a direção política, o rumo, norte, por esse motivo, a construção do projeto é um inconcluso, “uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola”. Os elementos são mutáveis, modificam-se de ano para ano, no mesmo ano; de Escola para Escola, na mesma Escola.

Assim, a equipe pedagógica vai depurando, explicitando e detalhando a inserção da Escola na transformação social. Assim, o projeto político-pedagógico vai ficando consistente e sólido à medida que vai captando sistematicamente a realidade na qual se insere (MENEZES FILHO, 2001).

A construção do projeto político-pedagógico implica, sobretudo, no repensar da estrutura política, o que traduz para instituição escolar, um desafio inovador emancipatório ou edificante, tanto na organização do processo de trabalho pedagógico como na gestão que é exercida pelos interessados (ROSSI, 2003).

Considerando que a escola é muito mais que uma instituição reprodutora das relações sociais e valores dominantes, pois figura também como instituição de confronto, de resistir e propor inovações, e a inovação educativa deve produzir rupturas e, sob essa ótica, procurar romper com a clássica cisão entre concepção e execução, divisão característica da fragmentação do trabalho. O projeto pedagógico inovador amplia a autonomia da escola, empreendida por meio do intercâmbio e da cooperação permanente como fonte de contraste e enriquecimento, que sobrepõe o isolamento e o saudosismo (CARBONELL, 2002, p. 21).

Para Lourenço et al. (2003, p. 2), o PPP compreende o “coração da escola”, um instrumento que engloba o conhecimento que o passado oferta, a vitalidade pertinente ao presente e o anseio da remodelação suscetível no futuro próximo.

Cabe acrescentar que, quanto à estrutura do Projeto Político Pedagógico, o Conselho Estadual da Educação, por meio da Deliberação n. 014, de 08 de outubro de 1999, (item 4) determina que o mesmo englobe explicitação sobre a organização da entidade escolar, filosofia e os princípios didático-pedagógicos da instituição, conteúdos, competências e habilidades propostas e os respectivos encaminhamentos metodológicos, atividades escolares, em geral, e as ações didático-pedagógicas a serem desenvolvidas durante o tempo escolar, matriz curricular específica e a indicação da área ou fase de estudos a que se destina, processos de avaliação, classificação, promoção e dependência, regimento escolar, calendário escolar, condições físicas e materiais, relação do corpo docente e técnico-administrativo, plano de formação continuada para os professores e o plano de avaliação interna e sistemática do curso (PIMENTA, 2002; SILVA, 2007).

3 PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

Luck (2008), diz que o papel do gestor compreende a guarda e gerência das operações estabelecidas em órgãos centrais, a responsabilidade pelo repasse de informações, controle, supervisão, ou seja, a direção do fazer escolar de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino. Dentro da gestão democrática deve gerir a dinâmica social, mobilizar e articula a diversidade, dando-lhe consistência e unidade, agir com responsabilidade ao promover transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar, administrar os recursos humanos, financeiros e materiais, gerenciar a entrega do currículo básico nacional: definir e entregar o currículo de interesse específico da comunidade local.

Quanto à qualidade no trabalho do gestor, Almeida *apud* Costa (2007) garante que o “bom diretor é aquele que sabe articular um bom projeto e que cria harmonia na escola. Junta pai e alunos para uma conversa, dialoga com as autoridades e ouve a comunidade e professores”, além de estar envolvido com o trabalho, a ação do gestor deve ser capaz de dividir tarefas da direção-supervisão

Wittmann (2000) elucida que “o processo de construção das aptidões cognitivas e atitudinais” do gestor escolar, deve ser alicerçado em conhecimento e objetivo específico do trabalho escolar. Por esse motivo, é imprescindível na formação/atuação do gestor escolar, a compreensão profunda sobre o processo de reconstrução do conhecimento no ato pedagógico.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Participaram da presente pesquisa a Diretora, uma coordenadora Pedagógica, 33 Professores, 25 Funcionários, 20 Alunos e 10 representantes dos pais membros da APMF, perfazendo um total de 90 questionários aplicados.

Trata-se de um estudo descritivo e exploratório. O material utilizado para coleta de dados foi elaborado especialmente para essa pesquisa e constitui-se de questionários específicos para os diferentes segmentos da Comunidade Escolar contendo questões individuais, para maior esclarecimento e garantia na verificação dos resultados. A realização do trabalho seguiu as seguintes etapas em seu desenvolvimento:

a) Os questionários foram elaborados visando tornar mais clara e adequada a sua aplicabilidade.

b) Aplicação dos questionários após autorização da Direção da escola, para a aplicação dos e colaboração na distribuição e recolhimentos dos mesmos.

c) Foram elaborados seis diferentes questionários, cujas questões variavam em teor e em números de questões, sendo 18 questões para a Direção, 17 questões para os Professores, 16 questões para a Coordenação Pedagógica, 16 questões para os Funcionários, 14 questões para os Alunos e 08 questões para os pais membros da APMF.

d) O material foi entregue e aplicado conforme a disponibilidade de cada um dos informantes e posteriormente recolhidos em sua totalidade.

e) Fez-se a tabulação e análise dos dados separadamente por questionário. Analisados em sua totalidade qualitativa e quantitativamente, através de frequências e porcentagens.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Histórico Da Escola Campo Da Pesquisa

A Escola Estadual Antônio Fernandes foi criada pelo Decreto Governamental, nº 4.026 de 12 de Março de 1987, D.O. nº 2.023/13/03/87, mas só começou a funcionar em agosto de 1987, no Bairro Jardim Progresso. A Escola recebeu esse nome em homenagem ao Professor Antônio Fernandes que foi o primeiro professor lotado na área de Geografia na cidade de Naviraí.

Por ter sido fundada em meados do ano e não haver eleições para Direção, a primeira Diretora, Marlene Garcia Almeida de Andrade e seu Diretor-Adjunto José Luiz dos Santos foram indicados.

A Escola Estadual Antônio Fernandes possui uma equipe composta de 66 funcionários, destes 33 são professores, distribuídos entre o Ensino Fundamental e Médio, 33 são Técnicos Administrativos, sendo 01 Direção Escolar, 01 Direção Escolar Adjunta, 01 Coordenador Pedagógico e 30 Auxiliares de Serviços Gerais.

A direção escolar é constituída por um diretor legalmente eleito pela comunidade escolar, conforme a Resolução/SED n. 2.452, de 22 de agosto de 2011, que é encarregado de deliberar, executar e supervisionar todas as atividades desenvolvidas na escola por um período de três anos, podendo se reeleger, se assim desejar.

5.2 Gestão Escolar segundo o Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Antônio Fernandes

O papel do diretor é de extrema importância, visto que ele pode influenciar positiva ou negativamente as pessoas que compõem a escola. Tal papel influencia diretamente na qualidade da educação oferecida pelo estabelecimento de ensino que este representa. O diretor assume várias funções, tanto administrativa quanto pedagógica, pois tem a responsabilidade de integrar, liderar, orientar e fiscalizar o trabalho de todos os funcionários da escola (SILVA, 2014).

Por ser uma autoridade escolar, o diretor deve ter conhecimento de tudo que se passa na escola. Mesmo porque, antes de tudo, ele é um educador que administra com eficiência e está constantemente preocupado com o bem estar dos funcionários, do corpo docente e discente, sendo assim, entende-se que, uma direção ideal é aquela com uma visão de futuro ampla e voltada para o desenvolvimento, que participa ativamente das atividades realizadas na escola que dirige, promove inovações com empenho e que, acima de tudo, seja democrática e responsável (SILVA, 2014).

5.3 Relações entre a Escola e a Comunidade

O entrosamento entre escola e comunidade é indispensável para uma educação de qualidade e depende de uma boa relação entre pais, mestres e estudantes. Além de transmitir conhecimentos, a escola dispõe do espaço físico para reuniões de pais e mestres, projetos de professores e alunos, como por exemplo, de “Capoeira,” um projeto que teve início no ano letivo de 2012, no período vespertino.

A segurança é um dos fatores mais problemáticos, pois a violência escolar está presente em todas as classes sociais, independentemente do nível cultural e econômico, já que qualquer pessoa está sujeita a agressividade no espaço escolar. No entanto, a escola com a colaboração contínua de autoridades locais que através de Patrulhamento Escolar, faz a ronda policial diariamente, evitando assim situações de desconforto/atrito no ambiente escolar e em suas proximidades.

A escola desenvolve projetos com parcerias com outras unidades escolares e entidades da comunidade. No entanto, a escola não conta com trabalhos voluntários, porém está aberta a qualquer pessoa que queira desenvolver.

5.4 Conselho de Classe

Os Indicadores da Qualidade na Educação constituem um instrumental de avaliação da qualidade da escola baseado no princípio de que só a própria comunidade escolar pode saber o que é qualidade para ela. A principal característica do Indicador é fazer uma reflexão sobre a situação da educação na escola e propor formas de melhoria.

Através de avaliações o Ministério de Educação e a Secretaria de Educação estabelece uma forma eficiente de conhecer as escolas e suas especificidades e obter informações para definir prioridades de investimentos. Esse instrumental também pode ser um grande auxiliar na orientação de programas metas e ações que visam amenizar ou solucionar os problemas detectados no fazer pedagógico. São os principais Indicadores de Qualidades: **SAEB** - Sistema de Avaliação da Educação Básica; **SAEMS** - Sistema de Avaliação da Educação de Mato Grosso do Sul; **Prova Brasil**; **IDEB** - Índice do Desenvolvimento da Educação Básica e **Provinha Brasil**.

5.5 Análise dos dados

5.5.1 Direção

A direção está atuando na Escola há mais de 7 anos, com mais de 700 alunos, com um número variável de funcionários administrativos entre 15 e 20 e com mais de 10 funcionários de serviços gerais. A Direção diz que os recursos públicos não são suficientes para a

manutenção da Escola e que recorrem a fontes alternativas para a manutenção da mesma, como recursos vindos da APMF, serviços da cantina, promoções diversas e outros e que a maior parte dos recursos são aplicados em materiais de expediente.

Considera boa a participação dos pais nos assuntos da escola, mas todos recorrem a estratégias diversificadas para atrair a comunidade, como reuniões, entrega de boletins diretamente aos pais, festas juninas, bingos, jantares e outras. Em relação à prestação de contas, todos a fazem ao Conselho Escolar, à APMF e à Comunidade.

A elaboração do Projeto Político Pedagógico, conta com a participação de toda a comunidade e os professores participam ativamente. A direção aceita inovações propostas pela secretaria, trabalha em conjunto com a equipe pedagógica.

5.5.2 Professores

Segundo a opinião dos Professores, a direção e Coordenação Pedagógica acatam as decisões relacionadas à disciplina com alunos, a metade deles diz ter uma boa relação com a Coordenação Pedagógica e a maioria considera boa a relação entre Alunos Coordenação Equipe Pedagógica. A grande maioria tem autonomia para elaborar o planejamento e tem conhecimento do Projeto Político Pedagógico da Escola.

5.2.3 Coordenação Pedagógica

Tem autonomia nas decisões escolares que são de sua competência, têm respaldo da Direção nas questões relacionadas aos Alunos, Comunidade e Professores e participam da prestação de contas e tem conhecimento que a direção a faz junto à Comunidade.

5.2.4 Funcionários

A grande maioria diz ter autonomia para tomar decisão na sua área de trabalho, que a Direção apoia na resolução de problemas com os alunos, consideram boa a relação entre a Coordenação Pedagógica e alunos e têm conhecimento que a Direção convoca os pais para prestação de contas.

5.2.5 Alunos

Entre a maioria dos alunos estão os que estudam na Escola desde a 1ª série e a partir da 5ª série, desta forma pode-se dizer que eles têm condições de avaliar com propriedade a gestão da Escola. Grande parte dos alunos considera boa a relação entre alunos e Equipe Pedagógica e boa também entre alunos e professores, mas nem sempre têm liberdade de expor suas ideias, no entanto é interessante observar que grande parte dos alunos têm liberdade de falar com a Direção da Escola, sendo este um ponto positivo para a proposta do trabalho.

Sobre a prestação de contas, 50% dos alunos que participaram da pesquisa tem conhecimento das condições financeiras da escola e recebem essa informação da Direção e de outros segmentos da escola.

A maioria das famílias têm conhecimento do Regimento Interno da Escola, pois, o recebem na matrícula ou em outro momento, mas dizem que somente às vezes as opiniões da comunidade são levadas em consideração.

5.2.6 APMF (Associação de Pais Mestres e Funcionários)

A grande maioria dos pais consideram os recursos públicos insuficientes para a manutenção da escola e acham que a participação dos pais nos assuntos da escola é regular, concordam que a escola usam diferentes estratégias com objetivo de ampliar a participação dos pais, através de festas, promoções, reuniões e outras; consideram ainda, que a relação entre APMF/Escola está entre boa e ótima.

Segundo os pais, a Direção expõe amplamente as condições financeiras da escola e a Associação abre as contas para todos os segmentos da Comunidade Escolar, a maioria concorda com as decisões da Direção na elaboração dos projetos e obras realizadas na escola e dizem que a Direção trabalha com empenho para melhorar as condições físicas e pedagógicas. Consideram a escola democrática, pois, têm liberdade de expor opiniões e participar dos projetos da Escola, mas alguns dizem não terem muita liberdade e que deveria ter mais união entre APMF e Direção.

5.2.7 Professores, Coordenação Pedagógica e Funcionários

Apesar de que uma parte dessa população trabalha nessa escola somente há três anos, os demais têm mais ou menos o mesmo tempo de trabalho, entre três e quinze anos, portanto acredita-se que são conhecedores do trabalho do gestor. A maioria diz que suas propostas são acatadas pela Direção da escola, que participam ativamente na elaboração do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar e consideram a relação com os alunos entre boa e ótima.

As condições financeiras da escola são expostas aos alunos. Em relação à concepção de uma Escola Democrática, as opiniões são comuns apesar de serem expressas de forma diferente, acham que a escola democrática é aquela onde existe interesse, participação ativa de toda comunidade escolar, diálogo, respeito, abertura a sugestões, autonomia, liberdade de expressão e de ações que favoreçam o bem comum.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar em uma escola autônoma, democrática e participativa é acreditar e ter esperança que a educação caminha a passos largos em busca de formar cidadãos críticos e reflexivos.

Pais compromissados com a educação dos filhos, participando de forma ativa de todas as decisões que norteiam o futuro das crianças e adolescentes é acreditar que a educação ainda é um compromisso de todos.

Para a Direção a grande maioria dos alunos têm conhecimento das condições financeiras da escola, fator essencial para a escola ser Democrática, é fundamental que haja abertura para que todos os segmentos possam dar suas opiniões, que tenham liberdade de expor suas ideias, discuti-las, escolher a melhor e executar as ações e projetos, todos trabalham, tomam decisões e assumem responsabilidades em conjunto.

Para professores, coordenação pedagógica, funcionários e alunos, o seu relacionamento com a Direção é ótimo, consideram boa relação entre escola e comunidade.

O resultado geral mostra que a maioria considera a escola em que estão atuando democrática e explicam, que existe bom senso, liberdade de atuação e autonomia para tomar decisões, as decisões conjuntas são acatadas, todos são ouvidos antes da tomada de decisões e todos os segmentos são informados sobre os assuntos da escola.

Conclui-se, portanto, que a escola, têm como proposta uma Gestão Democrática, onde as pessoas que fazem parte da Comunidade Escolar têm autonomia e liberdade de ação. Desta forma espera-se que os resultados desta pesquisa, possam incentivar a continuidade do processo democrático na escola ou propor ações que possam beneficiar e ampliar esse processo.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasília: MEC, SEB, 2004.

CARBONELL, J. **A aventura de inovar: a mudança na escola**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

COSTA, K. **Gestão escolar precisa ser qualificada. Aprendiz**. Congressos e Seminários, 17/out./2007. Disponível em: <http://aprendiz.uol.com.br/content/picrimomus.mmp>. Acesso em: 15 julho. 2018.

GADOTTI, M. **O projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania**. 1994. Disponível em: http://www.paulofreire.org/Moacir_Gadotti/Artigos/Portugues/Escola_Ci_dada/Projeto_Politico_Ped_1998.pdf. Acesso em: 18 de julho 2018.

LOURENÇO, A. et al. Projeto Pedagógico: concepção e demandas de questões atuais. **Rev. PEC**, Curitiba, v.3, n.1, p.9-10, jul. 2002-jul. 2003.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MAIA, B. P.; BOGONI, G. D. **Gestão Democrática. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica** – CADEP. 2008. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao_democratica.ppt#312,2,Slide_2. Acesso em: 20 junho de 2018.

MENEZES FILHO, N. A. **A Evolução da Educação no Brasil e seu Impacto no Mercado de Trabalho**. Instituto Futuro Brasil. São Paulo: 2001. Disponível em: http://ifb.com.br/arquivos/artigo_naer_cio.pdf Acesso em: 23 maio 2018.

PIMENTA, S. G. (Org.) **Saberes pedagógicos e atividade docente**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ROSSI, V. L. S. (Org.). **Apresentação**. Cad. CEDES, v. 23, n. 61, Campinas, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-32622003006100001&script=sci_arttext&tlng=. Acesso em 20 maio. 2018.

SILVA, L. B. Gestão escolar e democracia. **Revista Espaço da Sophia**, 6; 2007.

SILVA, A. M. I. D. **O gestor e sua influência no desempenho escolar dos alunos do Centro Fundamental Anjo Bom**. Monografia. Curso de Especialização em Gestão Escolar. Centro de Formação Continuada de Professores. Universidade de Brasília. 2014. 51p.

WITTMANN, L. C. Autonomia da Escola e Descentralização de sua Gestão: novas demandas para o gestor. **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./jun.,2000.