

**FACULDADE DE INHUMAS
CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE INHUMAS**

CURSO DE PEDAGOGIA

LETÍCIA DA SILVA BORGES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA E A EXECUÇÃO DO PROJETO
POLÍTICO PEDAGÓGICO**

**INHUMAS-GO
2022**

LETICIA DA SILVA BORGES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA E A EXECUÇÃO DO PROJETO
POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Monografia apresentada ao Curso de Pedagogia, da
Faculdade de Inhumas (FACMAIS) como requisito para a
obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia.
Professor orientador: Me.Daniel Junior de Oliveira

**INHUMAS – GO
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

BIBLIOTECA FACMAIS

B732g

BORGES, Leticia da Silva
GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA E A EXECUÇÃO DO
PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO/ Leticia da Silva Borges . – Inhumas: FacMais,
2022.
47 f.: il.

Orientador (a): Daniel Junior de Oliveira

Monografia (Graduação em Pedagogia) - Centro de Educação Superior de
Inhumas - FacMais, 2022.

Inclui bibliografia.

1. Gestão; 2. Democracia; 3. Participação. I. Título.

CDU: 37

LETÍCIA DA SILVA BORGES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA E A EXECUÇÃO DO PROJETO
POLÍTICO PEDAGÓGICO**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO(S) ALUNO(S)

Monografia apresentada ao Curso de Pedagogia, da Faculdade de Inhumas (FACMAIS) como requisito para a obtenção do título Licenciatura em Pedagogia.

Inhumas, 13 de dezembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Professor Me. Daniel Junior de Oliveira – FacMais
(orientador e presidente)

Professora Ma. Elisabeth Maria de Fátima Borges – FacMais
(Membro)

Dedico esta monografia aos meus pais,
pois é graças ao seu esforço que hoje,
posso concluir o meu curso.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus, por ter me concedido a oportunidade de realizar essa graduação, dando-me saúde e sabedoria para percorrer todo o caminho.

Aos meus familiares, que sempre me apoiaram no decorrer dos 4 anos de curso. Em especial, meus pais - Iracy e Adalberto - que possibilitaram toda essa realização. Obrigada por tudo. Agradeço à minha irmã Karyna, minhas sobrinhas Heloisa e Isis e ao meu marido Gabriel, pessoas que não mediram esforços ao longo de minha trajetória e que foram meus alicerces até aqui.

Ao meu orientador, professor Me. Daniel Junior de Oliveira, que vem dedicando esforços intelectuais na busca pela compreensão das finalidades educativas escolares, e em prol de uma educação laica de qualidade social para todos; me fez compreender o real sentido das finalidades educativas escolares nos dias atuais, trazendo esperança do - verbo esperar - e mostrando que através da educação crítica e emancipatória podemos vislumbrar uma sociedade mais igualitária. Fica os meus agradecimentos por todo o apoio e pelas valiosas contribuições dadas durante todo o processo, por ter sido tão atencioso e dedicado nesta monografia. Seus ensinamentos e conhecimentos fizeram grande diferença no resultado final deste trabalho e em minha formação acadêmica.

Aos professores que incentivaram e deram total apoio ao longo da jornada, com todo o conhecimento e dedicação nos seus ensinamentos. Em especial, meu carinho e gratidão aos professores Ma. Cláudia de Souza Abdalla, Me. Daniel Junior de Oliveira, Ma. Elisabeth Maria de Fátima Borges, Me. Osvaldo José Sobral e Me. Júlio César da Silva que contribuíram e fizeram toda diferença na minha formação.

Aos colegas de curso, meu muito obrigada, em especial as minhas amigas Máyra e Vanessa, que trilharam todo o caminho ao meu lado, que durante esses 4 anos, foram essenciais para meu desenvolvimento. Obrigada por tudo, meninas.

E é como seres transformadores, criadores, que os homens em suas permanentes relações com a realidade, produzem, não somente os bens materiais, as coisas sensíveis, os objetos, mas também instituições, ideias e concepções, (FREIRE, 1987, p. 52)

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- LDB** Lei de Diretrizes e Bases
- PNE** Plano Nacional de Educação
- PPP** Projeto Político Pedagógico

RESUMO

O tema gestão democrática na escola pública e a execução do Projeto Político Pedagógico (PPP), tornou-se um assunto relevante na sociedade e, principalmente, nas escolas, como forma de ensino de qualidade. Esta pesquisa se problematiza acerca de como a gestão democrática é explícita e executada no PPP da escola. Apresenta-se, então, as proposições da gestão democrática e participativa para compreender o Projeto Político Pedagógico: como elemento norteador das ações a serem elaboradas e desenvolvidas na escola; verificar se há integração da comunidade escolar; relação família e escola. O objetivo primordial da pesquisa é analisar as contribuições e estratégias que o gestor escolar vivencia na execução do PPP. Os referenciais teóricos que darão pistas da temática serão construídos com base nas leituras de Veiga (2003), Libâneo (2004), Oliveira (2012), Paro (2001) e Freire (2009). A metodologia empregada para a realização do estudo foi a pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, e evidenciou que possui uma gestão que se baseia no diálogo entre a comunidade e a escola. A pesquisa foi dividida em quatro categorias explícitas no PPP da escola que são: gestão democrática, eleição, participação dos alunos e comunidade, evidenciando que a participação de todos visa a melhoria da educação, pois juntos encontraram soluções para proporcionar ao aluno um ambiente que propicie uma aprendizagem significativa, dentro da realidade na qual o aluno está inserido.

Palavras-chave: Gestão. Democracia. Participação

ABSTRACT

The theme of democratic management in public schools and Pedagogical Political Project (PPP) execution has been a relevant matter in society and, mainly, in schools, as a model of quality education. This search problematizes how the democratic management could be explicitly and executed in school's PPP. So presents the propositions of democratic and participatory management to understand the Pedagogical Political Project: as a guiding element of the actions to be elaborated and developed in the school; verify if there is integration of the school community; family and school relationship. The main objective of the research is to analyze the contributions and strategies that the school manager experiences in the execution of the PPP. The theoretical references that will give clues to the theme will be built based on the readings of Veiga (2003), Libâneo (2004), Oliveira (2012), Paro (2001) and Freire (2009). The methodology used to carry out the study was documentary research and bibliographical research, and it showed that it has a management that is based on dialogue between the community and the school. The research was divided into four explicit categories in the school's PPP, which are: democratic management, election, student participation and community, showing that everyone's participation aims to improve education, as together they found solutions to provide the student with an environment that favors meaningful learning, within the reality in which the student is inserted.

Keywords: Management. Democracy. Participation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. GESTÃO ESCOLAR, HISTÓRIA E REFLEXÕES	12
1.1 – A Gestão Escolar e a História.	12
1.2 - A Gestão Democrática e a Legislação	14
2. FORMAS DE ACESSO AO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR E AS CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR	21
2.1. Formas de Acesso à Direção Escolar	23
2.2 - Concepções de Gestão Escolar	28
3. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: HISTÓRIA, DESAFIOS E POSSIBILIDADES	31
3.1 - O Projeto Político Pedagógico em análise: um estudo documental	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	43

INTRODUÇÃO

Pretende-se, nesta pesquisa, analisar a importância de uma gestão democrática, nas suas atribuições e quais as estratégias que o gestor utiliza para alcançar a comunidade escolar. Este trabalho, portanto, propõe examinar os desafios que norteiam o Projeto Político Pedagógico (PPP) dentro de uma perspectiva de implementação e concretização da gestão escolar democrática.

O PPP, documento aqui analisado, consiste em conter todo o contexto escolar, mas por vezes, nas escolas públicas, se torna apenas um documento burocrático. Entretanto, seu desenvolvimento e sua intencionalidade, pretendem contribuir para a qualidade da educação pública, esclarecendo questões referentes à gestão escolar e à comunidade.

Analisando as concepções do Projeto Político Pedagógico, e os desafios que ocorrem nas tomadas de decisões, envolvendo professores, pais, alunos, funcionários e a comunidade.

As problematizações surgem devido a grande parte da comunidade escolar, não conhecer e não participarem do processo de elaboração, havendo a necessidade de buscar soluções que determinam a participação ativa e visando a qualificação do instrumento norteador, o PPP, que contextualiza as ações administrativa e pedagógica. Alcançar os objetivos delineados, não é um processo fácil, envolve divergências educacionais que atrasam a efetivação. Essas divergências evidenciam o distanciamento entre a gestão da escola e as práticas pedagógicas.

É preciso indagar acerca da realidade, tornando bem elaboradas, claras e objetivas, problematizar os desafios baseado em reflexões que surgem diante a construção do projeto. Quanto a esse processo de implementação do PPP, vale ressaltar suas finalidades propostas como o levantamento de dados específicos e a execução do acompanhamento proposto.

Esta pesquisa se justifica, socialmente, por ser relevante para o campo da educação, onde almejam a busca por um ensino de qualidade sobre a prática educativa. Justifica, cientificamente, por ter um conjunto de atividades mostra e apresenta a entrega da gestão democrática bem como de suas atribuições, além

disso, o trabalho aqui proposto contribui para a academia e para outros trabalhos de cunho crítico.

O objetivo primordial da pesquisa é analisar as contribuições e estratégias que o gestor escolar vivencia na execução do Projeto Político Pedagógico. Os referenciais teóricos que darão pistas da temática serão construídos com base nas leituras de Veiga (2003), Libâneo (2004), Oliveira(2012), Paro (2001) e Freire (2009). As leituras e a compreensão crítica desses autores permitirão a percepção de um viés de análise que procura evidenciar as contribuições e os desafios que o gestor enfrenta na busca da democratização e da participação ativa da comunidade escolar.

A metodologia empregada para a realização do estudo foi a pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. A pesquisa documental estabelece um método de investigação da realidade social, tendo um foco a ser norteado e observado. Segundo Bravo (1991), são documentos todas as realizações produzidas pelo homem que se mostram como indícios de sua ação e que podem revelar suas ideias, opiniões e formas de atuar e viver. Nessa concepção é possível apontar vários tipos de documentos: os escritos, os numéricos ou estatísticos; os de reprodução de som e imagem e os documentos-objeto (BRAVO,1991). A pesquisa bibliográfica “[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” (GIL,2011,p. 58). O levantamento de obras que irão direcionar o trabalho científico, com o objetivo de reunir informações e dados que serviram como base para a elaboração do determinado tema.

1. GESTÃO ESCOLAR, HISTÓRIA E REFLEXÕES

O capítulo em questão tem como escopo, apresentar o conceito de Gestão Escolar, bem como, discorrer acerca de sua história e refletir sobre sua importância no quesito qualitativo, no que tange a educação em âmbito escolar. Para tanto, foi seccionado em três subtítulos, de modo a detalhar, de forma clara e concisa, cada um deles.

O primeiro subtítulo trará à tona a questão histórica da Gestão Escolar, abordando sua gênese e sua ascensão. O segundo subtítulo, versará sobre a Gestão Escolar sob uma perspectiva democrática, clarificando sua abrangência e trazendo alguns teóricos que relatam suas ideias e modelos de gestão. O terceiro e último subtítulo encerrará o capítulo um, associando a história e a democracia à introdução da Gestão Escolar e o modo como foi inserida nas instituições de ensino.

1.1 A Gestão Escolar e a História

Inicialmente, cabe colocar o significado da palavra gestão, para depois partir para a questão histórica da educação em nosso país, a fim de que possa ser compreendido o seu nascimento e o motivo pelo qual esse termo foi desenvolvido e inserido nas instituições de ensino.

Segundo o dicionário Aurélio¹, gestão é um substantivo feminino que expressa ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares; administração, função ou exercício da pessoa responsável pela administração; gerência. A partir de então, pode-se considerar que gestão é sinônimo de cuidar, administrar, observar, assistir e zelar.

Gestão Escolar² configura e compreende a organização e o planejamento que gira em torno da aplicabilidade do ensino nas instituições de ensino. Nesse sentido,

¹ Dicionário **AURÉLIO**. Significado e classe gramatical de gestão. Disponível em <https://www.dicio.com.br/gestao/>. Acesso em: 01 dez. 2021.

² Dia a Dia Educação. **Gestão Escolar**. Disponível em <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=209>. Acesso em: 01 dez. 2021.

a Gestão Escolar compreende a organização da escola promovendo condições efetivas para garantir o avanço do processo de ensino-aprendizagem. Assim, as ações da escola devem estar pautadas e articuladas em quatro áreas fundamentais: pedagógica, administrativa, financeira e de recursos humanos.

Dessa forma, a Equipe Gestora da escola, composta pelos Diretores, Diretores Auxiliares e Equipe Pedagógica, deve promover uma gestão pautada em princípios democráticos, articulada às Instâncias Colegiadas, visando um ensino de qualidade, com foco na organização do ambiente educativo e redução dos índices de abandono e evasão escolar.

Esse espaço tem por objetivo subsidiar a rede pública estadual de ensino, visando fomentar a promoção da participação da comunidade escolar na tomada de decisões, com valorização da autonomia e da corresponsabilidade, possibilitando à equipe gestora atuar nas dimensões pedagógica, administrativa, financeira e de recursos humanos. (DIA A DIA EDUCAÇÃO, 2021, s/p),

Sabe-se bem que em tudo o que há, independente do ramo ou da atividade, funciona e funcionará sempre melhor com um bom planejamento, ou seja, com o desenvolvimento de ajustes. Daí a necessidade da referida gestão como tema central desta pesquisa.

A questão da educação no Brasil tem sua gênese há alguns anos, com a vinda dos colonizadores e jesuítas, bastante atrelada à religiosidade e muito restrita à massa. A população pobre, a grande massa, era privada e excluída do chamado sistema de ensino da época, que só podia difundir-se e tornar-se acessível a todas as classes com a eliminação dos jesuítas. Para Paro (2010), a educação se evidencia através de um instrumento de transformação social, através, historicamente, de todas as conquistas culturais. De acordo com o autor, esses saberes se concentram nas mãos da minoria predominante.

A partir de então, o sistema educacional pôde incluir todas as demais classes que não estavam inclusas na elite e na aristocracia, assim, podendo dar início ao propósito de formar cidadãos e não outorgar a catequização das pessoas.

O século XIX trouxe então um novo modelo de educação, chamado de modelo taylorista, já que seu idealizador foi Frederick Taylor³, um engenheiro norte-americano que tinha o intuito de transformar o trabalho numa potência

³ Frederick Taylor (1856-1915) foi um engenheiro mecânico norte-americano, considerado o pai da Administração Científica do trabalho. Desenvolveu uma nova concepção de administração, visando eliminar a prática da "restrição da produção" adotada defensivamente pelos trabalhadores. Ele defendia "um dia honesto de trabalho", que tinha como solução, medir com a máxima precisão possível (cientificamente) os tempos necessários para a realização dos movimentos realizados pelos trabalhadores em cada processo produtivo.

organizacional científica, a fim de movimentar o capital, dando ao homem uma função específica de submissão e produção.

Algum tempo depois, surge um novo modelo de gestão, modelo este chamado fordista, desenvolvido por Henry Ford⁴, com o mesmo intuito de Taylor, tendo como objetivo principal, expandir as produções em uma menor porção de tempo, alavancando a questão econômica com a exploração da mão de obra operária.

Talvez, o trecho introdutório da pesquisa gere alguma estranheza por tratar sobre a mão de obra operária ou modelos de gestão econômica nada relativos à questão da educação, contudo, é pertinente falar acerca de tal assunto, pois, tudo isso tem extrema ligação com a questão da gestão escolar, uma vez que geram problemáticas que precisam ser ajustadas nos modelos de educação.

Assim, compreende-se, portanto, a necessidade de reformulação dos modelos e metodologias utilizadas na educação, a fim de que possa ser compreendida a verdadeira essência da gestão, sendo ela a real planejadora de pessoas e não de robôs pré-programados, outorgados e mecanizados sem nenhuma liberdade, sem nenhum poder de manifestação e desenvolvimento de ideias.

1.2 - A Gestão Democrática e a Legislação

O modelo de Gestão Escolar conhecido atualmente, carrega uma evolução histórica nada linear, pois, é produto de uma mistura de interesses, sendo eles, políticos, capitalistas e interesses que são pouco associados à formação de um cidadão capacitado para o mercado de trabalho e para a sociedade de modo geral.

Desde os primórdios, a questão democrática da política de ensino, vive se confrontando, já que o objetivo é formar pessoas que tenham opiniões próprias e distintas e não outorgar um modelo autoritário e repleto de vícios em suas gestões. Para Luck (2011), a função de gestor implica assumir, com responsabilidade e

⁴ Henry Ford (1863-1947) foi um empresário norte-americano, o fundador da Ford Motor Company. Foi o primeiro a implantar a linha de montagem em série na fabricação de automóveis. Foi um grande inventor, responsável por 161 patentes.

representatividade, o bom andamento dos processos escolares, bem como o funcionamento da instituição.

A década de 1980 foi muito rica no que diz respeito às discussões relacionadas às gestões democratizadas de ensino, principalmente pela efervescência da época em questão. Nessa década, a Constituição Federal⁵ (1988) promulgou-se, promovendo e correlacionando a democracia na gestão do ensino público.

A Constituição Federal de 1988, que é a Carta Magna que rege e dá legitimidade a todas as demais leis já criadas, prevê em, seu artigo 205, que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, e que deve ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Nestes moldes,:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

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

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
- IX - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 108, de 2020) (BRASIL, 2020).

O texto constitucional é bem claro e conciso quanto aos direitos dos cidadãos em relação à educação. Portanto, é algo que deve ser assegurado a todos e todas de modo equânime e igualitário. Entretanto, quando se pensa na realidade

⁵ BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 01 dez. 2021.

brasileira, percebe-se que há um distanciamento quanto às questões supracitadas, por isso há necessidade da implantação de uma Gestão Escolar democrática, que objetive o desenvolvimento dos cidadãos em prol da criação de profissionais não somente educados, mas humanizados.

A educação, esse modelo atualmente implantado nas escolas públicas, por exemplo, está muito aquém ao que deveria ser, conforme prevê a legislação e como preveem os projetos de gestão escolar existentes, afinal, a busca central é a qualidade associada à valorização e a capacitação dos profissionais de ensino, o que sabe-se, não condizem com o que de fato deveria ser.

Vítor Henrique Paro⁶, professor acadêmico e estudioso da educação, diz o seguinte, em sua obra “Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino”:

Quer no âmbito dos estabelecimentos de ensino e dos sistemas escolares de modo geral, quer nas produções acadêmicas e nos discursos sobre políticas públicas em educação, um dos traços que têm apresentado permanência marcante nas últimas décadas é o generalizado descontentamento com o ensino oferecido pela escola pública fundamental. O que essa insatisfação traz implícita é a denúncia da não correspondência entre a teoria e a prática, ou entre o que é proclamado (ou desejado) e o que de fato se efetiva na qualidade do ensino, muito embora nem sempre haja coincidência a respeito do conceito de qualidade – conceito esse que, ademais, raramente aparece explicitado de forma rigorosa. Ora, quando se atenta para a importância social da educação e para os enormes contingentes populacionais que as políticas públicas da área envolvem, mostra-se bastante preocupante essa ausência de um conceito inequívoco de qualidade. (PARO, 2007, p.15).

Compreende-se, a partir do trecho citado, que a gestão escolar é interdependente, ou seja, é necessário que novas metodologias se desenvolvam em prol de uma junção de características inovadoras a partir da união dos gestores, administradores, professores e também dos alunos.

⁶ Vítor Henrique Paro possui mestrado em Educação pela USP, doutorado em Educação pela PUC-SP e livre-docência em Educação pela USP. Foi pesquisador sênior na Fundação Carlos Chagas e professor titular na PUC-SP. Atualmente é professor titular (Colaborador Sênior) da Faculdade de Educação da USP, onde exerce a pesquisa, a docência e a orientação de discípulos em nível de pós-graduação. É coordenador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração Escolar (Gepae). Atua na área de Educação, com ênfase em Políticas Educacionais e Administração de Unidades Educativas. É autor, entre outros, dos seguintes livros: Administração escolar: introdução crítica, Gestão democrática da escola pública, Por dentro da escola pública, Reprovação escolar: renúncia à educação, Educação como exercício do poder, Crítica da estrutura da escola, Diretor escolar: educador ou gerente? Professor: artesão ou operário?

Tudo o que envolve uma gestão escolar legal, tema que será colocado no próximo subtítulo, necessita - literalmente - da participação de cada um que compõe o núcleo educacional, a fim de que se comprove a legitimação dessa implantação.

Assim, o desenvolvimento de novas ideias só pode nascer e ser objeto de lei se, de fato, corroborar a sua necessidade. Para tanto, pessoas de uma determinada instituição devem estar dispostas a unir seus pensamentos evolucionistas e colocá-los como imprescindíveis na colaboração da formação de um aluno, preparando-o para serem pessoas que realmente contribuam com o desenvolvimento de uma equidade social.

A busca incessante em dar à gestão escolar a legitimidade que ela de fato merecia, indagava não somente as questões pertinentes aos princípios e fins da educação, mas sim, suas faculdades democratizadas e públicas.

Nasce, então, uma importante normatividade, qual seja, LDB⁷, conjunto de leis cujo intuito não é, somente, o de regulamentar ou ordenar as questões relacionadas à gestão escolar e aos planejamentos no ensino, mas também, dar a devida e necessária autonomia, legalidade e legitimidade ao modelo de gestão.

Um importante teórico, que aborda assuntos intimamente ligados à gestão escolar, o professor José Carlos Libâneo⁸ (2013), diz que o acontecimento da globalização trouxe grandes e pesados encargos e incumbências para as diversas instituições e setores da sociedade que são ligados, singularmente, ao mundo do trabalho. Isso se deu em razão da demanda de qualificação profissional que pudesse manter a nova conjuntura construída pela globalização e que está relacionada fortemente ao capitalismo exacerbado.

As grandes e importantes transformações estruturais ocorridas na gestão escolar, tiveram início na Constituição de 1988 e, posterior à isso, veio a Lei de

⁷ BRASIL, LDB. Lei 9.394/96. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 02 dez. 2021.

⁸ José Carlos Libâneo é o criador do termo Pedagogia Crítico social dos conteúdos, seus pensamentos estão relacionados à teoria da educação, didática, formação de professores, ensino e aprendizagem, organização e gestão da escola. Atualmente, desenvolve pesquisas dentro da teoria histórico-cultural. É professor da Universidade Católica de Goiás, no Programa de Pós-Graduação em Educação. É membro do Conselho Editorial das seguintes revistas: Olhar de Professor (UEPG), Revista de Estudos Universitários (Sorocaba), Educativa (UCG), Espaço Pedagógico (UPF), Interface- Comunicação, Saúde e Educação (Unesp Botucatu), parecerista da Revista Brasileira de Educação e Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Membro do Conselho Editorial da Editora Unijuí.

Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), responsável por estabelecer as diretrizes e instruções pertinentes às bases da educação em no Brasil, bem como instituir e legalizar princípios necessários ao funcionamento e aplicabilidade da gestão escolar.

Também é importante mencionar os pilares estabelecidos na LDB e a dimensão de sua relevância na questão organizacional da gestão escolar. Em seu artigo 3º, a referida lei outorga que o ensino deve ser ministrado com base em princípios. Quais sejam:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
VII - valorização do profissional da educação escolar;
VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
IX - garantia de padrão de qualidade;
X - valorização da experiência extra-escolar;
XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
XII - consideração com a diversidade étnico-racial. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)
XIII - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida. (Incluído pela Lei nº 13.632, de 2018)
XIV - respeito à diversidade humana, linguística, cultural e identitária das pessoas surdas, surdo-cegas e com deficiência auditiva. (Incluído pela Lei nº 14.191, de 2021). (BRASIL, 2021).

Pode-se verificar aqui o quanto a LDB dá autonomia e amparo legal às escolas, cabendo então aos componentes dessa equipe de gestão do ensino, trazê-las para perto, torná-las conhecidas e populares e, acima de tudo, acessíveis, a fim de que sejam encaixadas às realidades das escolas.

A partir da Lei de Gestão Democrática 957/95, o Conselho Escolar passou a ser visto como um lugar privilegiado de discussão, reflexão e deliberação das questões da escola. Ao lado da eleição para diretor, essa instância se constituiu como um canal importante de participação dos segmentos nos rumos da escola. (Araújo, 2010, p. 40).

A LDB salienta também a seguridade à escola, tanto em âmbito administrativo quanto em âmbito pedagógico, clarificando a ideia de que comunidade, família e

escola devem caminhar unidas, ajustadas e articuladas em prol da organização e seriedade do ambiente escolar e sua respectiva gestão.

Projetos e ideias com o intento de dar autonomia, segurança e seriedade à gestão escolar, existem desde os anos 1930, contudo, tomaram força apenas com o advento da Constituição Federal de 1988. O Plano Nacional de Educação (PNE) é um reflexo vivo dessa força, prevista no artigo 214 do referido texto constitucional.

Nesse sentido,

Art. 214. A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009)

I - erradicação do analfabetismo;

II - universalização do atendimento escolar;

III - melhoria da qualidade do ensino;

IV - formação para o trabalho;

V - promoção humanística, científica e tecnológica do País.

VI - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto. (BRASIL, ANO).

Comentário[Elisabeth Maria De Fátima Borges1]: ?

O Plano Nacional de Educação (PNE)⁹, é uma lei brasileira (Lei 13.005/2014) que estabelece diretrizes e metas para o desenvolvimento nacional, estadual e municipal da educação. O Plano vincula os entes federativos às suas medidas e os obriga a tomar medidas próprias para alcançar as metas previstas.

É um documento periodicamente reavaliado e editado, reajustado às evoluções no âmbito educacional a fim de propor técnicas, projetos, critérios, parâmetros e planejamentos associados às melhorias dos planos educacionais.

A fim de dar uniformidade ao sistema de ensino, bem como às questões onerosas que o rodeiam, o Plano Nacional de Educação, nascido em 2011, na gestão presidencial de Luiz Inácio Lula da Silva, foi aprovado em 2014 para vigor durante 10 anos em todo o país.

No que tange a educação infantil, o objetivo foi atentar-se ao aumento do número de vagas, pois, com o número limitado, muitas crianças não conseguem

⁹ BRASIL. Plano Nacional de Educação. Lei 13.005/2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 03 dez. 2021

iniciar a educação básica na idade apropriada, retardando, com isso, seu caminhar educacional.

Já no ensino fundamental e médio, a preocupação maior gira em torno da evasão, ou seja, do alto índice de abandono, daí as estratégias de revisão pedagógica, melhorias significativas na infraestrutura das instituições, bem como o investimento, no que tange às práticas esportivas e injeção financeira, para a inovação de atividades.

Nesse sentido, ao se tratar de gestão democrática, ela deve envolver os aspectos administrativos tendo em vista, sobretudo, o desenvolvimento pedagógico, ou seja, que a participação coletiva crie condições favoráveis ao ensino e à aprendizagem, redirecionando o pensar e o fazer pedagógico. Segundo Hora, uma forma de encarar a democratização da escola é considerá-la como o desenvolvimento de processos pedagógicos significativos, pela adoção de um currículo concreto e vivo que garantam a permanência do estudante no sistema escola, eliminando e impedindo o processo de exclusão representado pela evasão e repetência (HORA, 2007, p. 51).

Pode-se concluir que a gestão escolar participativa e democrática necessita da articulação da sociedade como um todo. Escola, gestores, operadores do direito, sociedade, família, alunos, professores, todos unidos em prol da aplicabilidade, da seguridade e, acima de tudo, da funcionalidade da gestão escolar. Não havendo uma conexão harmônica e pungente entre todos esses componentes, torna-se de veras difícil, praticamente impossível, alcançar todos os objetivos traçados pela referida gestão.

Assim, com o intuito de se fazer valer da autonomia e seriedade conferidas às escolas e seus gestores, bem como promover qualidade e evolução, no que tange a educação, é imprescindível que todos estejam unidos em uma só causa: ultrapassar o árido caminho com determinação e coragem e lutar pela manutenção, estabilização e constante democratização e alcançabilidade dos planos de gestão escolar.

2. FORMAS DE ACESSO AO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR E AS CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR

O diretor escolar é considerado a figura central em uma instituição de ensino. Suas responsabilidades vão desde a gestão de contas da escola até a gestão dos relacionamentos entre professores, coordenadores e alunos. Sendo assim, ele precisa ser multifacetado, para que seja capaz de conseguir desempenhar com excelência todas as responsabilidades que são relacionadas ao seu cargo. Além disso, ele também precisa ser capaz de enxergar as possibilidades e inovar, sempre com a intenção de levar a escola à evolução constante, o que por si só já é um grande desafio. Sendo assim, em consonância com o Libâneo, (2013, p. 22).

Escola bem organizada e bem gerida é aquela que cria e assegura condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem sucedidos na aprendizagem escolar.

O estudo de Bento (2016, p.16) explica que

Os diretores escolares, considerando a autonomia das escolas, devem refletir junto às suas comunidades sobre as finalidades da educação escolar na atualidade, os conteúdos e valores que a escola e os sistemas educacionais vêm privilegiando e principalmente sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas na escola. É preciso buscar meios para se ressignificar e reconstruir os saberes, de modo que este tenha um potencial transformador da sociedade.

Desse modo, o profissional responsável pela direção escolar precisa deixar claro que o processo de ensino e aprendizagem só conseguirá gerar bons resultados com o trabalho efetivo e comprometido de todos. E a partir do momento que ele conseguir gerar essa compreensão, será possível alcançar os resultados esperados e, assim, por meio de bons laços sociais, o diretor consegue criar bons relacionamentos que sejam eficientes dentro e fora da escola (BENTO, 2016).

Os bons relacionamentos, criados pelo diretor, podem servir também para que ele seja capaz de mobilizar a família para estabelecer uma parceria e participação ativa na vida escolar do aluno. Quando o diretor consegue ter voz ativa e

estabelecer comunicação constante com os familiares dos alunos, ele consegue desenvolver a percepção, no olhar das famílias, de que a escola é uma extensão da casa no que diz respeito à educação, e não o contrário. Assim, quando há essa compreensão, o acompanhamento e suporte da vida escolar dos estudantes tornam-se maiores e mais eficientes, o que favorece e facilita a assimilação e internalização dos conteúdos apresentados em sala de aula, bem como melhora a qualidade da educação. Brasil (1998, p. 26) explica que

o conceito de qualidade na escola, numa perspectiva ampla e basilar, remete a uma determinada ideia de qualidade de vida na sociedade e no planeta Terra. Inclui tanto a qualidade pedagógica quanto a qualidade política, uma vez que requer compromisso com a permanência do estudante na escola, com sucesso e valorização dos profissionais da educação. Trata-se da exigência de se conceber a qualidade na escola como qualidade social, que se conquista por meio de acordo coletivo. Ambas as qualidades – pedagógica e política – abrangem diversos modos avaliativos comprometidos com a aprendizagem do estudante, interpretados como indicações que se interpenetram ao longo do processo didático-pedagógico, o qual tem como alvo o desenvolvimento do conhecimento e dos saberes construídos historicamente e socialmente.

Além do lado educativo, o diretor escolar também possui o papel de articular as burocracias administrativas da instituição. E para que ele consiga desempenhar bem esta função, precisa conhecer, a fundo, todas as normas do ensino educacional, assim como as instruções e portarias que são referentes a esse sistema. Ele também precisa atentar-se à documentação que é necessária para executar as atividades escolares, além de precisar destinar o uso das verbas dentro da instituição, cumprir prazos e exercer toda e qualquer outra atividade relacionada à gestão escolar (BENTO, 2016).

Dessa forma, quando o assunto engloba as normas educacionais, os desafios do diretor escolar começam já na necessidade de conhecer os estatutos estaduais e municipais de sua região, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Plano Nacional de Educação, o Plano de Desenvolvimento da Educação, o Estatuto da Criança e do Adolescente e determinadas partes da Constituição Federal. Nota-se que não é uma tarefa simples e, ao ler cada artigo e parágrafo, o diretor precisa sempre ter em mente que a finalidade de todas essas normas é a garantia de que os alunos aprendam.

O que é possível entender, é que a garantia do ensino é um processo que envolve toda a instituição escolar e, à frente desse processo está o diretor, que

necessita se questionar e refletir continuamente sobre a maneira como lê as normas municipais, estaduais e federais e sobre o que ele próprio está fazendo para que as condições de aprendizagem sejam cumpridas.

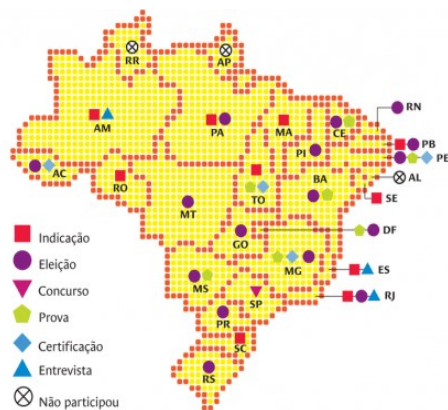
2

.1. Formas de

Acesso à Direção Escolar

Em se tratando de formas de acesso ao cargo de direção escolar, a eleição direta é o processo mais utilizado para preencher as vagas de diretor nas redes estaduais de ensino (NOVA ESCOLA, 2016). Essa eleição direta é a única forma de acesso ao cargo em seis estados e, em outros dez, aparece combinada com outras metodologias, como certificação e indicação por instâncias locais, sendo essa última, a segunda mais comum, aparecendo sozinha, como modo exclusivo de acesso ao cargo em quatro unidades da federação, como mostra o infográfico presente em um estudo publicado na revista Nova Escola, a seguir:

Figura 01- modalidades de seleção de diretores em cada estado



Fonte: site nova escola (2016)

Nota-se, através deste infográfico, que além da eleição e da indicação, a certificação e o concurso público também estão presentes no cenário nacional como forma de acesso ao cargo de diretoria escolar. Ainda assim, a eleição é a forma que mais permite eleger um profissional articulado aos interesses da escola, já que o método de escolha condiciona, até certo ponto, o compromisso do futuro diretor com os participantes da escola (NOVA ESCOLA, 2016).

Dentre as principais modalidades de acesso ao cargo de diretor, tem-se a indicação, na qual a Secretaria de Educação designa os diretores para as escolas da rede, muitas vezes, segundo critérios político-partidários. De acordo com Paro (2011).

[...] a nomeação política é a pior alternativa, pois, a nomeação por critério político, em que o secretário da educação ou o chefe do poder executivo escolhe o ocupante do cargo, tendo como base o critério político-partidário, é comumente considerada a pior alternativa, em virtude do clientelismo político que ela alimenta e a falta de base técnica que a sustenta, já que o candidato escolhido não por sua maior experiência e conhecimento de gestão e de educação, mas por sua maior afinidade com o partido ou o grupo no governo do estado ou do município. (PARO, 2011, p. 45).

Contudo, essa forma ainda possui a vantagem da utilização de critérios técnicos para a escolha do diretor, levando em consideração o perfil do candidato, as demandas da escola e as competências que o gestor precisa ter porém, como não existem critérios claros para essa forma de acesso, a indicação carrega uma forte conotação política, o que faz com que o gestor seja visto como um favorito de

determinado político, dificultando sua aceitação pela equipe escolar e a comunidade (PARO, 2011).

Outra forma bem comum de acesso ao cargo é a eleição, na qual o diretor é eleito de forma democrática pela comunidade escolar, caracterizando-se pela alternância do cargo. Segundo Oliveira (2015, p. 288), a eleição

[...] concede a oportunidade de qualquer professor se candidatar ao cargo. Uma vez que a participação é ampla, aberta a professores e demais funcionários da escola, alunos e pais de alunos. Sendo o processo regido por um edital, com critérios específicos estabelecidos pela Secretaria de Educação, seja ela estadual ou municipal. A escolha do diretor por meio da eleição é a que é mais apropriada, contudo, provavelmente ela não garantirá uma completa democratização da escola, sendo apenas uma medida necessária. Entretanto, sem ter os vícios das outras alternativas de provimento, a eleição é a única que tem a virtude de contribuir para o avanço de tal democratização.

Assim, a vantagem dessa forma de acesso é o comprometimento do diretor com a comunidade que o elegeu e com os resultados de suas ações. Porém, é preciso ter cuidado com a reprodução dos vícios do processo político-eleitoral, como a troca de votos por favores e campanhas de baixo nível, o que gera um clima desfavorável ao propósito da escola que é o ensino e a aprendizagem dos alunos (LUCK, 2011).

Existe também o concurso, que ocorre através da aplicação de prova formulada por especialistas com base em uma lista de temas e no perfil de desempenho esperado. Segundo Oliveira, (2015, p.288),

[...] o caráter democrático dessa modalidade, traz oportunidade e igualdade de condições a todos os concorrentes, que têm ainda a liberdade de escolher para qual escola irão prestar o concurso, realizado por meio de provas e títulos. O ponto negativo desta modalidade, é que os usuários da escola ficam sem o direito de participar da escolha de seu representante, ou seja, seu diretor.

Com isso, essa forma de acesso tem como vantagem a seleção de candidatos mais capacitados, tendo a possibilidade de continuidade no cargo, independentemente de mudanças de governo. Contudo, é possível que o aprovado escolha onde quer trabalhar, levando em consideração a nota de classificação, e por isso existe o risco de ele não ter o perfil adequado às demandas da escola nem ser aceito pela comunidade (PARO, 2011).

Outra forma, menos comum, é a certificação, que acontece através de um exame que é realizado para avaliar as competências dos candidatos ao cargo de direção após a formação. Essa forma permite avaliar o conhecimento e as habilidades dos candidatos com critérios rigorosos. Porém, diferente do concurso, essas avaliações não geram o direito de assumir o cargo, apenas credenciam os mais aptos (PARO, 2011).

Em todos os casos, a pessoa que se candidata à vaga de direção escolar precisa estar ciente de todas as obrigações que permeiam esse cargo, bem como ter uma boa concepção da gestão escolar para que o trabalho feito seja eficiente e de qualidade. Essa gestão é influenciada por diferentes fatores que se constituem no decorrer das relações que são estabelecidas no convívio social. Conhecer seus aspectos e aplicá-los na rotina da escola é um desafio não somente para os gestores, mas também é um desafio para os educadores. Lück (2009, p. 22) explica que:

[...] os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional.

Nessa ótica, a gestão escolar é um trabalho de mediação que visa o cumprimento das finalidades educacionais que são propostas em cada instituição. Nessa perspectiva, o gestor, como dirigente e responsável pelos processos educativos, deve compreender o significado da gestão escolar como uma forma para se alcançar os objetivos e as finalidades educacionais e conceber a gestão escolar como trabalho educativo que possui muita importância, por meio do qual são providas as condições necessárias para a formação integral dos estudantes. Essa compreensão sobre gestão é possível através da mediação dos conhecimentos teórico-práticos sobre o fazer educativo em suas várias dimensões, tais como pedagógica, didática, ética e política.

A escola tradicional, por exemplo, não engloba essas dimensões, já que ela visa apenas o desenvolvimento intelectual, selecionando e elegendo os seus alunos que seguem os conceitos e as ideias da sociedade, o que acaba por influenciar a formação dos alunos através de conceitos que já são estabelecidos. Essa concepção é fruto da ciência moderna. Então cabe ao gestor a capacidade de gerenciar as necessidades da escola, a fim de ser possível elaborar um método de ensino-aprendizagem que possa ser mais produtivo e eficiente dentro da ideia da construção do conhecimento. Partindo daí, Santos ressalta que

[...] a identificação dos limites, das insuficiências estruturais do paradigma científico moderno é o resultado do grande avanço no conhecimento que ele propiciou. O aprofundamento do conhecimento permitiu ver a fragilidade dos pilares em que se funda. (SANTOS, 2003, p. 41).

Nesse sentido, a participação da gestão escolar, bem como a dos professores, educadores, alunos, especialistas, pais e demais envolvidos no processo educativo, se torna um ponto de convergência das ações que são direcionadas para a produção do conhecimento, se referenciando na realidade histórica e, com isso, considerando que as obras científicas e culturais desenvolvidas pelo homem ultrapassam os limites da pedagogia e abrangem o campo da economia, da política e das ciências sociais.

Sendo assim, pensar num cenário que seja ideal para uma instituição de ensino leva a pensar no diretor que está à frente, pensando, portanto, num agente capaz de manter a escola dentro das normas do sistema educacional, seguindo as legislações estabelecidas e cumprindo os prazos determinados. Assim, o Projeto Político Pedagógico seria colocado em prática de modo a estar em conformidade com uma estrutura organizacional - que nem sempre está em consonância com a gestão democrática nem com a participação da comunidade. Com isso, a gestão estaria em conformidade com as Diretrizes Curriculares para Educação Básica.

O conceito de qualidade na escola, numa perspectiva ampla e basilar, remete a uma determinada ideia de qualidade de vida na sociedade e no planeta Terra. Inclui tanto a qualidade pedagógica quanto a qualidade política, uma vez que requer compromisso com a permanência do estudante na escola, com sucesso e valorização dos profissionais da educação. Trata-se da exigência de se conceber a qualidade na escola como qualidade social, que se conquista por meio de acordo coletivo. Ambas as qualidades - pedagógica e política - abrangem diversos modos avaliativos comprometidos com a aprendizagem do estudante, interpretados como indicações que se

interpenetram ao longo do processo didático-pedagógico, o qual tem como alvo o desenvolvimento do conhecimento e dos saberes construídos histórica e socialmente. (BRASIL, 1998, p. 26).

Além desse conceito, o artigo 5º- inciso VIII do artigo 12 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) reflete sobre o direito ao acesso e à permanência do aluno em uma escola de qualidade. Assim, frequentar uma escola de qualidade, independentemente das condições pessoais, sociais, culturais e econômicas que ele possua, é um direito da população. No geral, é uma conquista histórica da sociedade brasileira expressa em vários dos seus instrumentos legais, e é função da gestão escolar manter essa qualidade no ensino. No entanto, é muito importante e necessário refletir sobre qual concepção de qualidade permeia as práticas escolares e que relação há entre a repetência, a evasão escolar e o analfabetismo através de, a gestão escolar pode ter um papel muito significativo para promover a articulação da equipe escolar e criar condições que propiciem uma cultura organizacional da escola numa perspectiva de educação justa, responsável e democrática.

2.2 - Concepções de Gestão Escolar

A gestão escolar possui um papel bastante significativo e é capaz de promover a articulação da equipe escolar, além de criar condições que favoreçam uma cultura organizacional da escola através de uma perspectiva de educação justa, responsável e democrática. No contexto do que se chama sociedade do conhecimento, novas demandas e exigências se colocam para a escola a cada dia, e ela - a escola - não pode desconsiderar o seu importante papel na formação das pessoas. Isso acaba por implicar em não focar a atenção apenas em questões rotineiras que permeiam o processo de ensino e aprendizagem, mas também garantir um processo educacional mais amplo, que esteja voltado para as relações intra e extra-escolares, englobando uma articulação que envolva a comunidade interna, que é formada por alunos, professores, funcionários, direção, pais e de toda a comunidade externa.

Segundo Paro (2002, p.154), uma gestão escolar, comprometida com os interesses da comunidade, é capaz de reconhecer quão complexo pode ser sua área de atuação e considera que “se a racionalidade externa da escola depende de

sua articulação com os interesses da classe trabalhadora, é preciso que estes interesses sejam conhecidos o mais rigorosamente possível". Por outra via, deve ainda oportunizar a racionalidade interna, definindo, a partir de um trabalho coletivo com a comunidade escolar, metas possíveis, que consigam atender à realidade prática da escola e, acima de tudo, que possam ser concretizadas.

Assim, é de muita importância o nível de consciência crítica sobre a realidade social, por parte dos gestores escolares, para que sejam capazes de melhor atender às necessidades das classes trabalhadoras (PARO, 2002, p. 167). Então, nessa ótica, se torna pertinente a reflexão de Barroso (1998, p. 25) que diz que a elaboração e execução de um projeto educativo exigem que a gestão escolar seja capaz de "conhecer o passado, avaliar o presente e construir o futuro".

Nesse processo de conhecimento, avaliação e construção, se torna necessário considerar que conhecer o passado é uma forma de reconstruí-lo, levando em conta que o presente é que determina a percepção que se tem ou que se faz desse passado, da mesma forma que estará determinando e orientando o futuro. É importante notar que, ao voltar o olhar para o passado, é possível observar que com relação a determinadas concepções sobre um certo assunto, apesar de que hoje haja muitos elementos que permitem questioná-las, eles representaram avanços e, portanto, ao analisá-las não se pode deixar de considerar o contexto histórico, político, econômico e social da época.

Sendo assim, é essencial a promoção de uma reflexão mais aprofundada sobre os programas de formação continuada não somente dos diretores de escola, mas de todos os educadores, considerando, desse modo, os contextos em que surgiram e suas concepções de educação e de gestão. Do mesmo modo, precisa ser considerado, como objeto de análise, as relações de poder que estão relacionadas com as diretrizes e as diversas formas de regulação e organização do sistema de ensino. Dessa forma, como disse Teixeira (apud AZANHA, 2001, p.18) em seu estudo, "[...] é na escola que se trava a última batalha contra as resistências de um país à mudança". Nessa visão, o papel do diretor, no debate sobre as decisões do sistema de ensino e sua gestão, assume uma importância significativa e relevante.

3. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: HISTÓRIA, DESAFIOS E POSSIBILIDADES

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um guia de ação de decisões tomadas para melhor cumprir o papel desempenhado por todos os que compõem o ambiente escolar: gestores, professores, alunos, comunidade e demais funcionários da instituição.

Segundo Betini (2005 p.40),

[...]o Projeto Político Pedagógico da escola, quando bem construído e administrado, pode ajudar de forma decisiva a escola a alcançar os seus objetivos. A sua ausência, por outro lado, pode significar um descaso com a escola, com os alunos, com a educação em geral, o que, certamente, refletirá no desenvolvimento da sociedade em que a escola estiver inserida.

Embora as escolas devam detalhar seus programas de ensino político, atualmente, o que ainda se observa é o descaso dos gestores na linha de frente das perguntas relacionadas à escola, instruções detalhadas sobre este importante projeto e muitas vezes acaba não sendo preparado com o conhecimento de todos os envolvidos no processo.

De acordo com Rocha (2009, p.30), os agentes que constituem o ambiente relacional da construção do PPP são: o diretor; o professor; o coordenador; o aluno; o apoio; e a família. O autor ainda destaca outros integrantes do ambiente relacional - que são características, formas e meios dos estágios contributivos que influenciam os fins, sendo produzidos no cenário de atividade dos agentes - São eles: o papel; o perfil; a responsabilidade; o âmbito administrativo financeiro; o modelo; as instâncias de gestão; e o exemplo de roteiro. Portanto, é preciso definir princípios orientadores, ou seja, ações a serem tomadas para definir abordagens e conceitos relativos à prática pedagógica. Então o desenvolvimento do PPP deve envolver todos da escola, levando em consideração que todos desempenham um papel fundamental na construção da identidade de uma escola. Portanto, é importante lembrar que a construção desse projeto é democrática e contínua e deve sempre ser atualizada para atender às demandas do mundo real vivenciadas na escola. Desse modo, podem haver práticas de ensino mais significativas.

O PPP, é um recurso perpétuo de análise e debate a respeito das problemáticas que ocorrem no ambiente escolar, proporcionando experiências

democráticas, visto que conta com a cooperação de todos os integrantes da instituição escolar.

Nessa perspectiva, é preciso reconstruir a utopia e, como profissionais da educação, refletir e questionar profundamente o ensinar e o aprender que é realizado nas instituições educacionais, sejam da educação básica ou superior. (VEIGA; FONSECA, 2008, p. 59).

É na prática do cotidiano escolar que as demandas vão surgir, e que a convivência com os membros da comunidade escolar se torna um caminho norteador para o desenvolvimento da instituição.

O Projeto Político Pedagógico tem o intuito de ordenar o trabalho pedagógico, buscando solucionar os conflitos existentes no interior do ambiente escolar e minimizando as decorrências da separação do trabalho, que visa reforçar as diversidades e hierarquizar os poderes de deliberação. Segundo Veiga (2004, p.14), a organização do trabalho pedagógico acontece em dois momentos decisivos:

“na organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imitado, procurando observar a visão da totalidade”.

Dessa maneira, o PPP é classificado como uma decorrência de uma deliberação comunitária, que pode levar a instituição escolar a criar sua própria identidade e a aquisição de sua autonomia. A elaboração do PPP carece muito dos seus integrantes e é primordial que aconteça o vínculo entre as distintas partes que integram a comunidade escolar.

Na harmonização entre os inúmeros interesses que existem no ambiente escolar, encontra-se o gestor que procede quando é intercessor no processo de interlocução, entre os distintos segmentos em que é composta a escola.

O PPP, como prática social, se constitui historicamente, naquilo que os educadores produzem nas escolas, como expressão de suas escolhas alternativas diante das contradições, dos embates, que se apresentam. Sendo Vasconcelos (2004), ressalta que:

É o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-pedagógico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELOS, 2004, p.169).

O PPP só será realmente um direito e um dever quando todos os envolvidos nesse processo estiverem cientes de que fazem parte dele, acreditando na sua importância. Desta forma, ele não será somente um documento, mas sim um ponto norteador para um trabalho pedagógico, desenvolvido coerentemente entre teoria e prática. O PPP é um processo permanente de reflexão e discussão sobre os problemas da escola, possibilitando a vivência democrática, já que conta com a participação de todos os membros da comunidade escolar. Ele busca organizar o trabalho pedagógico, superando conflitos no interior da escola e diminuindo os efeitos da divisão do trabalho, que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

Sendo assim, ele é considerado o resultado de uma decisão coletiva, que leva a escola a criação de sua própria identidade e a conquista de sua autonomia. A construção do Projeto Político Pedagógico exige bastante dos seus participantes e é necessária a articulação dos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar. Para Libâneo (2001 p.68), participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da coparticipação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento dos profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Na conciliação entre os diversos interesses existentes no âmbito escolar, encontramos o gestor que age enquanto mediador no processo de interlocução, entre os diferentes segmentos que compõem a escola.

Percebe-se, no entanto, que em muitas escolas o PPP não é feito de forma participativa. Com isso, ele acaba não se concretizando, ou negando-se enquanto instrumental para a vivência democrática, bem como a conquista da autonomia da escola, perdendo o seu sentido principal que é ser um mediador de decisões, da condução das ações e da análise dos seus resultados e impactos. Neste sentido, pode-se entender que o projeto norteia o trabalho da escola por encaminhar ações para o futuro com base na sua realidade atual e sua história.

É um planejamento que prevê ações a curto, médio e longo prazo, intervindo diretamente na prática pedagógica diária. As ações refletidas no projeto procuram

incluir desde os conteúdos, avaliação e funções até as relações que se estabelecem dentro da escola e entre a escola e a comunidade. A importância da escola em construir este documento é reconhecida pela legislação.

Assim, o Projeto Político Pedagógico, em âmbito federal, é citado pela Lei de Diretrizes e Bases, Lei 9.394/98 (BRASIL, 1996). Desse modo, dispõe, no art. 12, sobre a gestão democrática no ensino público. 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; (...) (BRASIL, 1996). Havendo um estilo contemporâneo, a liderança, a autonomia, a coletividade e a responsabilidade.

Barreto (2009, p.1) aponta a democracia participativa como a participação efetiva do povo em relação ao governo e a administração pública, não se limitando ao voto e sendo estendida a diversas camadas sociais e por todo período de uma eleição, inclusive durante o mandato dos governantes. Esse processo deve ser determinado pelos mesmos objetivos. Nesse sentido, cabe ao gestor escolar, como líder, como educador da coletividade, de maneira eficiente e prática, envolver todos os segmentos: professores, alunos, pais, funcionários e comunidade.

Também deve influenciá-los e ajudá-los positivamente para participarem, protagonizarem as mudanças e transformações que se fizeram necessárias, para que a escola cresça e seja eficaz, conquistado uma educação pública e de qualidade para todos. Para tornar possível a realização do PPP, é preciso, de acordo com Padilha (2003), pensar em estratégias, em uma metodologia de trabalho que reconheça esse momento como uma festa da escola cidadã, ou seja, uma oportunidade que permita uma leitura de mundo no sentido de conhecer a realidade local e intervir de forma democrática e participativa.

É importante ter sempre em mente que “o projeto não pode ser uma camisa de força para a escola e para o professor [...] a postura de abertura deve ser mantida” (VASCONCELOS, 2004, p. 47), e que, portanto, não há como ficar preso a prazos estabelecidos para nortear uma prática. Assim, a escola poderá continuar tendo autonomia para reescrevê-lo quando sentir necessidade, de modificá-lo quando perceber, durante sua prática e sua execução, que há necessidade de

redimensionar metas, prazos, ou mesmo, estabelecer novos rumos. Portanto, é fundamental que os professores se envolvam com a elaboração do PPP.

Com esse comprometimento, trazendo para as discussões sua visão de educação, ações possíveis de serem executadas, eles estarão contribuindo para melhorar a qualidade da educação na escola. Partindo do pressuposto de que professores e demais funcionários da escola tenham um compromisso profissional e ético em relação à qualidade da educação, a sensibilização, o convencimento destes precede o envolvimento dos alunos e dos familiares. Tanto os alunos quanto seus familiares precisarão encontrar motivação na equipe de funcionários da escola para acreditarem na importância desta construção.

Obviamente, para que todos os departamentos que compõem a escola possam participar, igualmente, da tomada de decisões, é importante a construção de projetos políticos educacionais, bem como torna-se imprescindível a atuação de uma gestão democrática que atenda toda a comunidade escolar e que compreenda sua responsabilidade na efetivação do trabalho.

Com base nesse entendimento, trilhar o caminho da legalização da gestão democrática começa com a superação das características burocráticas. Uma escola permanece normativa, fora de contexto e muito longe de uma prática reflexiva que reforça características técnicas para formar profissionais da área e contribuir para seu posicionamento a partir da visão de sua própria prática.

Portanto, Paro (2003, p. 130) apontou que por esse motivo o espaço escolar está "cheio" de muitas especificações. Esse entendimento pode explicar a dificuldade da agência de ensino que implantou a gestão democrática, portanto, seus integrantes são acostumados a seguir ordens e, desse modo, desconhecem seu potencial criativo e sua autoridade como ponto formador da prática reflexiva em contexto de experiência e de domínio em diferentes aspectos da área local.

É neste sentido que a real importância da descentralização, devido a estas circunstâncias, foi até agora negligenciada e isso possibilitará a existência de autonomia escolar. O desenvolvimento da escola não foca apenas no ensino de qualidade, mas também no trabalho com a cidadania e o contexto político, além das condições econômicas da época e os primórdios da escola. Para tanto, visar um ensino que desenvolva aspectos da cidadania tornou-se um novo foco da política nacional de educação.

Oliveira afirma:

As pressões para que as escolas se ajustem às mudanças em curso estão trazendo implicações substantivas para a construção do projeto político pedagógico (PPP) da escola, uma vez que este nem sempre passa a representar o corpo e a alma da escola, ou melhor, o que ela realmente é, o que a caracteriza e orienta a ação educativa. O PPP da escola, deve de fato mostrar a escola, com sua cultura organizacional, suas potencialidades e suas limitações. Nessa direção, o PPP ao se colocar como espaço de construção coletiva, direciona sua constituição para consolidar a vontade de acertar, no sentido de educar bem e de cumprir o seu papel na socialização do conhecimento. Assim o PPP deve expressar qual o Cerne, o eixo e a finalidade da produção do trabalho escolar. (OLIVEIRA, 2005,p.1) *

O objetivo da descentralização é apoiar o autogoverno necessário para as instituições de ensino servirem a comunidade de forma mais eficiente, sem burocracia e com ensino garantido, mas de acordo com a realidade local. No entanto, essa maior autonomia reduz a possibilidade de controle por instituição de ensino superior e localidade, assumindo a responsabilidade acrescida pela sua organização, gestão e direção curricular de ensino. Pelo que se entende, essa autonomia deve ser relacionada com o envolvimento escolar. A governança democrática/participativa decorre das necessidades da escola mais independente. Portanto, exige uma nova estrutura, não só na hierarquia administrativa, mas também um novo horizonte pedagógico, o espaço e os métodos de ensino se expandem para além da sala de aula e fogem para os portões da escola. Esse tipo de gestão constitui uma redistribuição de responsabilidades, principalmente. Maior poder de decisão de planejamento requer melhor treinamento de seus membros.

A Lei de Princípios Orientadores e Fundamentos da Educação, introduz os princípios governantes da democracia, entendendo a escola como um espaço de comunicação e interação. Com isso, o que se vivencia é uma instituição com identidade própria, legitimidade quanto a seus valores, hábitos, modos de pensar e de comportar. E a ela fica delegada não só a função de ensinar, mas de construir um processo que objetiva a transformação social.

Desde então, a escola tornou-se um campo de prática democrática, por participar e desenvolver ações planejadas para atender escolas e comunidades locais. A ênfase está no desenvolvimento da escola, investigando como uma microssociedade facilita a presença de valores, símbolos, linguagem e auto-interação. Portanto, esse ambiente toma, para si, uma cultura própria, uma identidade.

Para isso, a existência de projetos de ensino político significa a construção de uma participação democrática na gestão. Considerando que a gestão democrática é baseada nos princípios de autonomia e participação, as escolas precisam de espaços e ferramentas diferentes para fazer trabalhos associados a elas.

Nesse sentido, o projeto político pedagógico é determinado, nesse tipo de gestão, como uma das ferramentas capazes de exercer os direitos supracitados. No entanto, o projeto também permite a prática, e então é democrático quando todos os membros da escola e da comunidade local participam e inserem diferentes concepções e intenções.

3.1 - O Projeto Político Pedagógico em análise: um estudo documental

3.1.1 Identificação da escola

A unidade escolar é identificada, pela criação e denominação nº 793/80, de 27 de outubro de 1980, com as seguintes autorizações: Ensino Fundamental - 1º ao 5º ano. Resolução CEE/CEB N.955, de 11 de outubro de 2013, renovada e autorizada do ensino fundamental do 1º ao 9º ano da referida instituição de ensino, a partir de 1º de janeiro de 2014, até 31 de dezembro de 2016, aqui denominada por Escola Municipal Padre Feliciano, situada na Rua Tiradentes. Q. 08 Lt. 01 Setor Pedrinhas, tem como entidade mantenedora o poder público municipal de Inhumas, inscrito no C.N.P.J nº. 01.948.471/0001-99, administrada pela Secretaria Municipal de Educação.

A referida Escola mantém seu funcionamento em tempo integral, as atividades pedagógicas do Ensino Fundamental anos finais foram paralisadas a partir do ano letivo de 2014, devido a criação do Projeto Escola de Tempo Integral, para o Ensino Fundamental anos iniciais.

A construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) é peça fundamental no planejamento das instituições de ensino em seus vários níveis e modalidades. É o PPP que irá demonstrar o que a escola idealiza, quais suas metas e objetivos e quais os possíveis caminhos para atingi-los.

De acordo com a relevância e a importância da construção do PPP nas escolas, o presente estudo objetivou analisar a participação ativa da comunidade

escolar evidenciadas no Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Padre Feliciano.

Figura

CATEGORIAS EXPLÍCITAS NO PPP DA ESCOLA PADRE FELICIANO E SUAS ATRIBUIÇÕES	
GESTÃO DEMOCRÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> ● Realidade dos alunos ● Ação coletiva
ELEIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ● Diretora eleita pela comunidade.
PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Inclusão e Participação
PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ● Escola ● Família ● Comunidade Escolar

Fonte: Elaborada pela autora

Para saber se ocorre a gestão democrática explícita no Projeto Político Pedagógico, foram analisadas 4 categorias que estavam presentes no PPP da escola:

- Gestão democrática: a Escola tem a preocupação de observar a realidade dos sujeitos envolvidos e buscar as condições necessárias para o desenvolvimento das ações planejadas. Visa a formação de parcerias no sentido de promover a articulação dos vários segmentos e preza pelo respeito e pela diversidade de opiniões, o que permitirá o crescimento coletivo; trabalhar a importância da auto avaliação para escola entre os membros que a compõem; divulgar para a comunidade escolar o Projeto Político Pedagógico e o regimento escolar; garantir uma gestão participativa e democrática com a comunidade escolar;
- Eleição: a Diretora foi eleita pela comunidade escolar para o período de 01 de janeiro de 2021 a 31 de dezembro de 2023, em conformidade com o Decreto nº 294 de 15 de outubro de 2013;

- Participação dos alunos: Elevar a aprendizagem dos educandos com execução de projetos em leitura, escrita e cálculo no intuito de propiciar melhorias dos números do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) da escola; motivar o aluno e acreditar em sua capacidade; ter flexibilidade para lidar com as dificuldades e deficiências eventuais do aluno, bem como com as eventuais habilidades especiais; realizar visitas às residências dos alunos faltosos, buscando despertá-los para importância da aprendizagem escolar; os alunos têm os direitos e prerrogativas asseguradas pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), pela legislação de ensino estadual e pelas regras discutidas e aprovadas no Projeto Político Pedagógico no regimento escolar; recorrer ao conselho de classe, quando se sentir prejudicado em qualquer de seus direitos de estudante; receber todas as atividades e trabalhos escolares corrigidos, com respectivos resultados, bem como, conhecer os critérios utilizados na correção e ser informado de seus erros e acertos;
- Participação da comunidade: promover atividades pedagógicas, culturais e esportivas que assegurem a participação da comunidade escolar e dos pais; informar e envolver os pais em reuniões, trabalho coletivo e conselho de classe, dando o direito a participar nas decisões; requisitar o desempenho dos pais ao desenvolvimento de controle do trabalho escolar do seu educando; fortalecer a parceria entre Escola e Família.

No que se refere às concepções sobre a elaboração e a participação da construção do Projeto Político Pedagógico para a comunidade escolar foi possível identificar que a gestão democrática participativa, fez com que a comunidade escolar se tornasse uma equipe participativa. Podemos observar que todas essas categorias foram contempladas de forma positiva, ou seja, importante para ser debatido quando estiver elaborando e construindo o PPP.

Para Vasconcellos (2010, p. 169),

O projeto político-pedagógico (ou Projeto Educativo) é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

A gestão escolar será exercida por profissional denominado por diretor(a) e será fundamental; elaborar seu plano de trabalho; ser maior de idade; Ser professor efetivo da rede pública municipal com formação acadêmica; ter noções básicas de administração escolar; ter sensibilidade e segurança para interferir nas situações conflituosas; ter habilidade para trabalhar em equipe; ter domínio do conhecimento pedagógico.

O gestor escolar é o maior responsável pelas áreas administrativa, financeira e pedagógica da instituição escolar. Contudo, o pedagógico é a razão de ser de uma escola, visto que, a organização pedagógica bem gerenciada é quem pode direcionar e dar qualidade ao ensino por meio do planejamento, acompanhamento e avaliação do rendimento da proposta pedagógica. Além de observar o desempenho dos educandos, do corpo docente e de todos da equipe escolar como uma prática social de apoio à prática educativa legitimada via exercício da participação, da democracia e da autonomia.

Dessa forma, a gestão escolar democrática é uma condição necessária para se produzir uma educação de qualidade. A função do gestor escolar que possui o objetivo de obter um resultado qualitativo do trabalho pedagógico é de proporcionar a interação, cooperação, comunicação e motivação, com a finalidade de diversificar e potencializar as relações interpessoais, mediante situações mediatizadas, que venham a ressignificar o processo educativo e o sistema educacional.

O gestor deve ter consciência de seu próprio papel dentro da instituição escolar, refletindo os desafios e possibilidades. Um dos grandes desafios é lidar com a diferença e produzir, a partir dela, uma identidade. Cabe a ele - gestor - ser líder de sua equipe de trabalho, tanto como representante da escola, como da comunidade escolar e deve ter capacidade de realizar um trabalho coletivo, estando

aberto a dialogar com diferentes grupos existentes dentro e fora do ambiente escolar, buscando o maior convívio possível a favor dela.

O profissional que atua na gestão de uma escola tem a missão de conseguir concretizar o trabalho educacional, enfrentando constantes obstáculos, além de construir com seu grupo de trabalho uma proposta de educação que traga uma finalidade ao sucesso na aprendizagem dos educandos e a transformação da realidade a qual vivem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia teve como objetivo identificar o percurso que o Projeto Político Pedagógico caminha, para uma gestão democrática e significativa na sua execução.

No primeiro capítulo ficou evidenciado o que é uma gestão democrática e como ela se consolida no cotidiano de uma instituição. O segundo, relatou sobre as concepções que o cargo de gestor realiza e como acontece essa seleção ao cargo. No terceiro capítulo foi realizada uma análise documental do PPP de uma escola municipal de tempo integral, observando a existência de uma gestão democrática.

A participação coletiva e efetiva de todos os membros da instituição, se faz num espaço democrático, onde todos tenham voz e vez. Sobre a importância do Projeto Político Pedagógico, revisar os “papéis” de cada um e o compromisso com metas comuns, torna-se cada vez mais necessário.

Nesse sentido, a pesquisa conseguiu concluir que o PPP da Escola Municipal Padre Feliciano evidencia aspectos de uma gestão democrática, onde todos os membros reconhecem a importância da participação da comunidade local no processo de tomada de decisões, e a participação na construção e na execução do PPP da escola, evidenciando as metas e os processos a serem cumpridos.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação**: a posição dos docentes. Dissertação(Mestrado em Educação)- Faculdade de Educação,Universidade de Brasília(PPGE/Unb). Brasília, 2000.
- AZANHA, J. M. P. **Educação: Temas Polêmicos**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- BARRETO, Rócio Stefson Neiva. Democracia participativa e desenvolvimento. Distrito Federal: Recanto das Letras, 14 abr. 2009. Disponível em: <http://www.recantodasletras.com.br/artigos/1539224>. Acesso em: 1 jul. 2017.
- BARROSO, J. **Educação de todos, para todos e com todos**. João. Escola , Projetos, Redes e Territórios. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação, 1998.
- BENTO, R. C. **O Papel Do Diretor Escolar Dentro De Uma Gestão Que Se Quer Democrática Para A Promoção De Uma Escola De Qualidade Social**. Programa de Desenvolvimento Educacional da Secretaria de Estado de Educação do Paraná, 2016.
- BETINI, Geraldo Antônio. **A construção do Projeto Político- Pedagógico da Escola**. São Paulo. Revista Pedagógica Unipinhal, v.01, n.03,jan/dez, 2005.
- BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo. Saraiva, 2021.
- BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei 9.394/96. Rio de Janeiro: 1998.
- BRASIL. Lei nº 9.396, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasil, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm - Acesso em: 4 mar. 2017.
- Dia a Dia Educação. **Gestão Escolar**. Disponível em <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=209>. Acesso em: 01 dez. 2021.
- Ebiografia. **Biografia de Frederick Taylor**. Disponível em https://www.ebiografia.com/frederick_taylor/. Acesso em: 03 dez. 2021.
- Ebiografia. **Biografia de Henry Ford**. Disponível em https://www.ebiografia.com/henry_ford/. Acesso em: 03 dez. 2021.
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão Educacional Democrática**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF livros, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013.

LUCK, H. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

OLIVEIRA, D. J. **Gestão Escolar: Formas De Acesso Ao Cargo De Diretor, E Concepção Adotada Pelo Diretor Em Atuação**. UEG – Câmpus Inhumas, 2015.

PADILHA, Paulo Roberto. **Caminho para uma escola cidadã mais bela prazerosa e aprendente**. Pátio, Porto Alegre: Artmed, n.25, p. 12-15, fev. 2003.

PARO, V. H. **Administração Escolar. Introdução Crítica**. 8ª edição. São Paulo: Cortez Editora.

PARO, V. H. **Crítica da Estrutura da Escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

Plano Nacional de Educação: o que é? Disponível em <https://www.politize.com.br/plano-nacional-de-educacao>. Acesso em 10 dez. 2021.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiewy82rgdf7AhVPqpUCHTI6Aq0QFnoECB8QAQ&url=https%3A%2F%2Fnovaescola.gupy.io%2F&usq=AOvVaw3bA8r6MRUzWAXI4WIJPEgR>

ROCHA, Palmito. Projeto político pedagógico. [S.l.], 2009. Slides. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/palmitor/projeto-politico-pedaggico>. Acesso em: 3 nov. 2014.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Um discurso Sobre as ciências**. São Paulo: Cortez, 2003.

VEIGA, I. P. A.; FONSECA, M. As dimensões do projeto político-pedagógico. 6ª ed. São Paulo: Papyrus, 2008.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização**. 21ª ed. São Paulo: Libertad, 2010.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Coordenação de trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano na sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva. In: Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível. Campinas: Papyrus, 2004