



**UEPB**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB  
COORDENADORIA INSTITUCIONAL DE PROJETOS ESPECIAIS - CIPE  
CURSO DE PRIMEIRA LICENCIATURA EM PEDAGOGIA DA PLATAFORMA  
FREIRE – PAFOR

LEANDRO PEDRO DA SILVA

GESTÃO ESCOLAR: REFLEXÕES NA ESCOLA PÚBLICA

CAMPINA GRANDE /PB  
NOVEMBRO/2017

LEANDRO PEDRO DA SILVA

GESTÃO ESCOLAR: REFLEXÕES NA ESCOLA PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso ou  
Dissertação ou Tese apresentada ao  
Programa de Graduação em Pedagogia  
da Universidade Estadual da Paraíba,  
como requisito parcial à obtenção do  
título de Licenciatura em Pedagogia.

**Orientadora:** Prof. Dr<sup>a</sup>. Elvira Bezerra  
Pessoa

CAMPINA GRANDE

2017

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do Trabalho de Conclusão de Curso.

S586g Silva, Leandro Pedro da.  
Gestão escolar [manuscrito] : reflexões na escola pública /  
Leandro Pedro da Silva. - 2017  
35 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em  
Primeira Licenciatura em Pedagogia do Parfor) - Universidade  
Estadual da Paraíba, EAD - Campina Grande, 2017.

"Orientação : Profa. Dra. Elvira Bezerra Pessoa,  
Coordenação do Curso de Ciências Agrárias - CCHA."

1. Educação. 2. Gestão escolar. 3. Escola pública. 4.  
Estágio supervisionado.

21. ed. CDD 370.1

LEANDRO PEDRO DA SILVA

GESTÃO ESCOLAR :REFLEXÕES NA ESCOLA PUBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentada ao Programa de Graduação  
em Pedagogia da Universidade Estadual  
da Paraíba/PARFOR, como requisito  
parcial à obtenção do título de  
Licenciatura em Pedagogia.

Aprovada em: 18/11/2017

**BANCA EXAMINADORA**

Elvira Bezerra Pessoa

Prof. Dr<sup>a</sup>. Elvira Bezerra Pessoa (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Marilene Dantas Vigolvin

Prof. Me. Marilene Dantas Vigolvin

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Silvânia Karla de Farias Lima

Prof. Silvânia Karla farias lima

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## DEDICATORIA

A Deus, que nos criou e foi criativo nesta tarefa. Seu fôlego de vida em mim me foi sustento e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades.

## AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus que me escolheu me chamou, e me capacitou e colocou pessoas especiais em minha vida mostrando-me que posso todas as coisas naquele que me fortalece.

A minha Família em especial a minha mãe Marines, e meu Pai Cosme que sempre estão presente na minha vida.

A meus irmãos Leonardo, e Jose Ronaldo, e minha irmã Leandra que pelo apoio e incentivo.

Aos meus professores, coordenadores, que me mostraram que sempre é possível superar limites e que nunca saberemos o suficiente.

A meus amigos pelo apoio e palavras de incentivo.

A minha orientadora Elvira Bezerra, que iluminou as minhas ideias quando tudo parecia nublado e confuso, compartilhando momentos que fizeram toda a diferença nessa caminhada.

## Sumário

<b>Introdução .....</b>	<b>7</b>
<b>2-fundamentação teorica.....</b>	<b>8</b>
2.1.relatos de experiência no estágio em gestão .....	8
2.1.2.gestão escolar democrática da escola joana Emília da silva .....	9
2.2 gestão escolar: analise .....	9
2.3 os desafios da gestão escolar publica no brasil .....	14
<b>3 caminhos percorridos da pesquisa .....</b>	<b>18</b>
3.1 etapas e métodos da pesquisa.....	19
3.2 caracterização da área de pesquisa.....	20
3.2.1 aspectos estruturais da escola.....	21
<b>4 resultados e discussão .....</b>	<b>22</b>
4.1 análise dos questionários aplicados .....	22
<b>5 considerações finais .....</b>	<b>31</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>33</b>

## RESUMO

Este trabalho é fruto do estagio supervisionado em gestão em uma Escola Estadual Joana Emília da Silva localizada na Cidade de Fagundes PB, 2016/2017. O objetivo da pesquisa foi verificar a existência de fatores que influenciam no processo de gestão escolar na rede pública. Foi realizada pesquisa de campo, através de questionários distribuídos a diretores, coordenadores e professores da escola que foi realizado o estagio da cidade de Fagundes, durante o período de estagio em 2016 (com observação em lócus) e agosto de 2017 a outubro de 2017. Como resultados da pesquisa percebeu-se que, nessa escola a democracia é vivenciada na práxis pedagógica e social, bem como as ações que facilitam o sucesso escolar são planejadas e vivenciadas com a participação de toda a comunidade escolar, características de uma educação de qualidade.

**Palavras-chave:** Educação, Gestão educacional, Estagio supervisionado.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo surgiu na perspectiva de situações no cotidiano vivido por professores, pais, alunos e funcionários da escola estadual Joana Emília da Silva localizada na cidade de Fagundes PB, tendo como base o estágio supervisionado em gestão. Assim tendo como tema para esse estudo Gestão Escolar: Reflexão na escola Pública tratará nesse estudo formas conceituais e bases sobre gestão participativa.

A gestão participativa incide diretamente nas mais diferentes etapas da gestão escolar (planejamento, implementação e avaliação) seja no que diz respeito a construção do projeto e processos pedagógicos quanto as questões de natureza burocráticas. (BORDENAVE, 1992 p.22).

A função primordial na administração escolar baseia-se na liderança e competência de todos, principalmente do gestor responsável cuja finalidade é manter a escola em atividades harmoniosas participativas e produtivas delegando, acompanhando e exigindo tarefas com autenticidade, ponderação, para transformar o discurso em ação (CHAGAS, 2006).

É possível perceber o tamanho da centralidade da figura do gestor e de sua gestão democrática participativa envolvendo e implementando princípios e políticas públicas que abordem o bem comum em busca por uma sociedade justa e participativa envolvendo toda a classe escolar dentro e fora das instituições públicas.

Com isso saberemos o quão desafiador para o gestor essa prática democrática a qual envolve situações complexas de diferentes dimensões sociais éticas, político e pedagógico entre outras. Já por outro lado ele traz reflexões e criações para superação e aperfeiçoamento da prática do gestor democrático e sobre isso e muito mais que iremos nos aprofundar nesse estudo trazendo relatos de experiências em estágios em gestão e investigando características dos gestores democráticos participativos. É inegável o fato de que a sociedade atual vive em processo de constantes transformações econômicas, políticas, sociais, culturais, de valores e na forma de ver e interagir no mundo. A escola, por sua vez, se encontra no interior deste processo de mudança e tem o desafio de adaptar-se a esta sociedade cada vez mais dinâmica. Os estabelecimentos de ensino são unidades especiais, são organismos vivos que fazem parte de um contexto socioeconômico e cultural, marcado pela pluralidade e diversidade.

## **1.1 Objetivo Geral**

Verificar a existência de fatores que influenciam no processo de gestão escolar na rede pública.

### **1.1.1 Objetivos específicos**

Compreender e identificar elementos primordiais que compõem a gestão da escola.

Relatar experiências do estagio supervisionado em Gestão na Escola Estadual Joana Emília da Silva

Investigar as características dos gestores e descrever a presença da gestão participativa no ambiente escolar

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

### **2.1 Relatos de experiência no Estagio em Gestão**

O Estágio Supervisionado do Curso de Pedagogia é uma atividade curricular que se propõe capacitar, orientar e desenvolver um processo educativo, viabilizando saberes necessários ao exercício da gestão dando ao estudante/estagiário habilidades e competências para inseri-los no mundo do trabalho educativo, além de no campo pratico, permitir a aproximação entre prática e teoria, tornando-se uma ferramenta pedagógica fundamental para a formação de um pedagogo.

Nesse sentido, o Estágio Supervisionado visa oferecer aos estagiários do curso de Pedagogia vivenciarem experiências na prática em gestão escolar de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, lei n. 9.394/96, que em seu Art. 85 estabelece que “os sistemas de ensino estabelecerão as normas para a realização dos alunos regularmente matriculados no ensino médio ou superior”.

Portanto, o estagio em gestão documenta as atividades realizadas durante o Estágio Supervisionado I no total de 100 h/a, na Escola Estadual Joana Emília da Silva, localizada na cidade de Fagundes/PB, no período de maio a julho cuja proposta é acentuar a prática e os saberes teóricos adquiridos ao longo do processo educacional e

da formação. O relato se baseia nas discussões, observações e nas atividades desenvolvidas no projeto de intervenção pedagógica que tem como tema a Gestão Democrática e seu principal objetivo foi conscientizar os que compõem a comunidade escolar (professores, funcionários, equipe técnica, alunos, pais e gestor) acerca da importância da participação efetiva de todos na tomada de decisão e na ação conjunta para resolução de problemas do contexto escolar.

Neste contexto, o relatório de estágio registra a vivência e o contexto do ambiente escolar do campo de estágio como a Contextualização da Gestão Escolar Democrática, a Concepção de Gestão da Escola Estadual Joana Emilia da Silva, Descrição das Atividades Desenvolvidas no Estágio, na fase de Observação desdobrados em vários sub-itens, como Caracterização da escola, Aspectos Estruturais, Organização Administrativa e na fase de Intervenção Pedagógica, detalhada no Projeto de Intervenção e as Considerações finais.

Na fase de observação nos focamos na prática do gestor e a relação estabelecida com os demais profissionais que compõem a comunidade escolar, visando conhecer a concepção e a vivência da gestão da escola, campo do nosso estágio, além de conversas com a gestora adjunta e professores.

### **2.1.2 Gestão Escolar Democrática da Escola Estadual Joana Emília da Silva**

Para o gestor da referida escola uma gestão escolar democrática significa planejar e atuar na escola para obter os objetivos almejados em vista de um ensino de qualidade e que com compromisso e responsabilidade é possível superar os problemas educacionais. Segundo ele a gestão da escola em que atua assume características de uma gestão participativa democrática, ativa e orientadora, na medida em que oportuniza aos envolvidos debater os problemas da escola decidir o melhor para todos.

Em sua opinião, um bom gestor deve ter um bom conhecimento sobre Pedagogia, uma vez que estar lidando com a organização de uma escola e para isso é necessário que entenda de práticas pedagógicas também. E acrescenta um bom gestor precisa ter o espírito de liderança, ser democrático, ser um bom ouvidor, para saber ouvir as pessoas, ser comunicativo, criativo e saber planejar suas ações. A começar pela escolha do gestor e dos conselheiros que são eleitos pela comunidade escolar através de

uma eleição de voto secreto. Participam da eleição pais, professores, funcionários e alunos maiores de nove anos. Por isso ressalta a importância dos Conselhos para tomarmos juntos às decisões necessárias e adequadas para o bom funcionamento da escola

Para ele os pontos positivos de uma gestão democrática são estabelecer uma missão e agir para atingir os resultados desejados, alcançar metas para melhoria da escola e da comunidade e ser participante desse desenvolvimento. Ou seja, uma gestão democrática precisa ser aberta para que pais, alunos e professores, possam acompanhar as atividades dos funcionários, o cotidiano escolar, não só com relação ao processo pedagógico, mas também a outras atividades técnicas e burocráticas, como por exemplo, algumas irregularidades cometidas pelos envolvidos no processo educativo e escolar, os recursos financeiros que são repassados pela Secretaria de Educação. Esta por sua vez constitui numa parceria, pois além de repassar as verbas federais no período certo, participa dos eventos promovidos pela escola. Além disso, incentiva as iniciativas que articulam a escola e a comunidade, a exemplo, do projeto Mais Educação.

Porem, enfrentamos alguns obstáculos, sendo um dos principais a falta de conscientização de todos que compõem a comunidade escolar acerca do exercício da democracia, o que significa que não é apenas escolhendo representantes que “vivemos a democracia”. É preciso destacar que a democracia é uma prática social, dessa forma, é uma construção através de atitudes e práticas envolvidas por princípios democráticos cotidianamente.

Enfim, segundo o referido gestor, o importante nisso tudo é buscar novas alternativas didáticas, pedagógicas e administrativas, a escola estar bem preparada e organizada para isto, como também desenvolver trabalhos coletivos para que um ajude ao outro, procurar envolver toda comunidade escolar, ter acesso a boas condições materiais e financeiras, ter também um programa de formação específica e continuada para todos os profissionais da educação para que os alunos sejam bem sucedidos no processo de ensino/aprendizagem.

A escola Estadual Joana Emília da Silva, fundada no ano de 1991, passou por várias reformas, onde na última foram colocados cerâmicas nas salas de aulas, banheiros e corredores. Essa escola atualmente oferece o ensino fundamental I, II e médio, funcionando nos três turnos manhã, tarde e noite. Pela manhã o expediente inicia-se as

às 07h00min, com intervalo às 09h00min até 09h20min, e saída às 11h00min, á tarde o horário começa às 13h, com intervalo às 15h00min até 15h20min e a saída às 17:00h.

O terceiro turno que é á noite, se inicia as 18h00min até as 22h00min. A referida instituição possui uma equipe gestora formada por um diretor, uma vice diretora um presidente do conselho Escolar, 12 professores habilitados para exercício do cargo, sendo 2 para educação infantil e 10 para o ensino fundamental I.

No que diz respeito às condições de seu funcionamento, acomodação e arquitetura, a escola apresenta-se em boas condições de uso, com (numero) de salas de aula grandes, apresentando ventiladores (numero), corredores(números) decorados apresentando boa ambiência com cartazes e painéis educativos, os quais deixam o ambiente confortável, bonito e interessante e ainda possuem armários para guardar materiais.

Ainda conta com uma (01) cozinha de grande porte e se encontra em condições de higiene ótimas. Junto a essa cozinha encontra-se um espaço para as refeições e recreações e os horários são cumpridos rigorosamente. A escola apresenta ainda um espaço físico, em seu interior para desenvolvimento de atividades. Há banheiros, salas para professores. A referida escola possui um laboratório de informática e de ciências onde os alunos tem, total acesso a computadores data show entre outros recursos, uma biblioteca, onde os alunos tem livre, de modo a auxiliar o processo ensino-aprendizagem e torná-lo mais dinâmico e significativo.

Apesar da gestão da escola campo de estágio se caracterizar como democrática se faz necessário refletir sobre a realidade da escola, pois todos que formam a comunidade escolar possuem e devem exercer o papel de gestor de acordo com sua função. Ou seja, a função de gestor deve ser exercida por cada aluno, professor, funcionário e pais. Se cada um destes segmentos não for um “gestor” de seu trabalho/função, o gestor escolar, eleito oficialmente ficará sobrecarregado. Existe uma enorme demanda de funções que tradicionalmente é mais exigido do gestor, como por exemplo, a parte financeira, administrativa e humana. Assim, sem a ajuda e a falta de conhecimento por parte dos demais profissionais que são co-responsáveis por este trabalho, pode acabar comprometendo o andamento da gestão democrática. Estes motivos nos impulsionam a observar como acontece a gestão democrática numa escola, tendo em vista que no contexto escolar a prática da gestão, embora se proclame democrática e participativa, sempre ficam a cargo do gestor educacional.

Segundo o gestor da escola a gestão democrática deve ser participativa para que atente à diversidade presente na escola, de modo a trabalhar na perspectiva inclusiva, para que desse esteja comprometida com a construção de uma escola justa, acessível a todos. É bem verdade, como enfatizou o referido gestor, que buscamos essa meta, mas não tem sido fácil, enfrentamos alguns obstáculos, dentre podemos destacar a falta de participação dos pais na vida escolar dos filhos e nos assuntos da escola, por isso a necessidade de procurar envolver esses pais nos assuntos da escola, fazendo reuniões regulares, para buscar soluções de problemas do cotidiano. O gestor acredita que o conselho escolar deve ser atuante e parceiro. Além disso, é preciso chamar os professores e os pais para participar. Nas reuniões pedagógicas é estimulada a participação, através de debate, da troca de idéias, para que as pessoas exponham o seu ponto de vista, o que entenderam o que pensam e apresentem sugestões sobre o assunto em questão, ou seja, é preciso aprimorar o exercício democrático com diálogo, paciência e perseverança para que cada um assuma suas responsabilidades.

Na tentativa de colaborarmos com a gestão, trocamos algumas idéias para tentar compreendermos alguns problemas, em especial a falta de participação da comunidade escolar na resolução de problemas que envolvem o contexto escola no limite do nosso papel como estagiários. Nesse sentido observamos nas reuniões com professores mesmo o gestor tentando buscar a colaboração de todos a resposta dos presentes não corresponde satisfatoriamente frente ao esforço e interesse do gestor. Parece que eles não têm conhecimento sobre a importância de sua opinião na tomada de decisões ou que tal atitude é fruto de um processo muito mais abrangente que diz respeito à formação de cada um em que as práticas democráticas não foram devidamente exploradas.

Alem do mais a busca da tão sonhada democracia parte também de mecanismos como a gestão escolar democrática não é a simples “participação” na tomada de decisão, mas sim concretização de princípios democráticos. Referimo-nos ao conceito de democracia de Bobbio (2000, p. 22) que nos trás o seguinte texto:

[...] por regime democrático entende-se primariamente um conjunto de regras de procedimentos para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada à participação mais ampla possível dos interessados.

Nessa perspectiva, os procedimentos usados na tomada de decisões devem sempre contar com a participação ampla dos interessados, pois o princípio democrático exige

consciência de uma coletividade e, assim, participar ativamente no processo de transformação de uma realidade. Assim é conveniente destacarmos o pensamento Marques (2007, p. 22) ao afirmar que:

[...] a realização do ideário democrático não pode prender-se apenas a uma modalidade participativa dos cidadãos nos processos decisórios, mas na concretização dos princípios democráticos em suas próprias instituições. Portanto, é necessário que se construam instituições cuja natureza e formas de funcionamento sejam compatíveis com os princípios democráticos que norteiam os resultados que se esperam produzir.

Mesmo a gestão democrática estando garantido na legislação brasileira, o seu processo de implementação é gradual e lento não ocorrendo de uma hora para outra. São muitos os empecilhos para os avanços de práticas democráticas, uma vez que no interior das escolas ainda é muito forte os modelos de práticas gerenciais do modelo capitalista baseadas na eficiência, eficácia e na produtividade.

Por tudo isso ao término do estágio exigido pela disciplina Estágio Supervisionado em Gestão Educacional ficou a certeza da importância de conhecermos a realidade de uma instituição escolar. O estágio em gestão nos proporcionou um grande aprendizado no que diz respeito à forma organizacional da escola. A interação com o gestor escolar foi extremamente enriquecedora, pois pudemos vivenciar a rotina do cotidiano escolar e realizar as atividades propostas, como conhecer o funcionamento da parte de organização da escola na prática, vivenciar o dia a dia da gestão, que vai além de preencher documentos, e sim organizar a escola de forma geral. Sem dúvidas esse trabalho servirá de base no decorrer da nossa vida profissional.

As dificuldades encontradas durante a execução do Estágio foram mínimas, pois o gestor dedicou muito do seu tempo para apresentar as informações e possibilitar nossa participação no decorrer da rotina escolar. Sem dúvidas, o estágio é de suma importância na formação do pedagogo, e se faz necessário cada vez mais aprimorar sua forma de organização para que experiências como estas possam ser significativas para uma prática que garanta o direito a educação.

## 2.2 Gestão Escolar :Análise

Como descreve sabiamente Lúck (2000) em seu texto “Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores”, é de conhecimento geral que vivenciamos uma série de mudanças que vão desde o acesso às novas tecnologias até o modo como nos relacionamos com as outras pessoas. Para a autora, a mudança mais significativa, no entanto, está na maneira como vemos essa nova realidade, participamos dela e estabelecemos sua construção. Segundo a autora, as transformações na dinâmica social reduzem o espaço do individualismo, autoritarismo, a centralização de poder e o imobilismo, pois essas ações levam as instituições, sejam elas quais forem, ao fracasso e a estagnação.

O mundo atual pauta-se, muito mais, por interação, parcerias, redes, alianças e cooperação na provisão de melhores resultados na prestação de serviços à sociedade (LÜCK, 2000, p 42).

Tais mudanças alcançaram o ambiente escolar, especialmente pelo fato de ser visto como capaz de contribuir com o desenvolvimento econômico e social de uma nação. A escola como instituição social está inserida numa comunidade e tem a obrigação de acompanhar com empenho e responsabilidade essa nova dinâmica, bem como contribuir com a consolidação desses conceitos e práticas interativas e, por conseguinte, da democracia. No passado, o ambiente escolar tinha como modelo uma gestão estática, cujas obrigações restringiam-se a comandar, fazer cumprir ordens que vinham de instâncias superiores, controlar e supervisionar o trabalho dos funcionários.

O sustentáculo desse modelo hegemônico era o de que todos os atores imersos no ambiente escolar (alunos, professores, diretores, etc.) deveriam sujeitar-se às regras estabelecidas pelo órgão superior e agir conforme tais determinações, sob pena de serem dele banidos. Segundo essa concepção, em linhas gerais, seria dever do Estado prover educação; dever dos diretores impor sua autoridade e alocar pessoas e recursos de forma a alcançar os objetivos organizacionais; dever dos professores, basicamente, “corrigir provas” e “dar notas”; e, por fim, dever dos alunos, respeitar a hierarquia, se adequar ao sistema e tirar notas.

Tais pressupostos resultaram em um sistema educacional verticalizado, onde o respeito à hierarquia é essencial, extremamente burocratizado e distanciado dos processos sociais e dos conflitos de interesse existentes. Em outras palavras, um sistema

escolar alheio às demandas reais da sociedade, para quem o serviço educacional deve ser prestado.

A gestão escolar é uma temática que faz parte do debate das políticas educacionais na atualidade, a realização de inúmeros projetos e atividades no contexto escolar depende de uma gestão que apresente “bons resultados” exigidos nas avaliações nacionais e internacionais e pelos órgãos superiores que direcionam as ações dos gestores escolares. Nesse sentido o Plano Nacional de Educação (PNE/ 2014- 2024) por meio da meta 19 e estratégias de 19.1 a 19.8 com destaque para a 19.4 que assim se expressa:

Estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações (BRASIL, 2014).

Essa iniciativa tem como propósito o de fomentar a gestão numa perspectiva democrática, tendo em vista que se queremos uma sociedade mais democrática, algumas práticas devem ser iniciadas e desenvolvidas no contexto escolar. Para tanto, nos adverte Paulo Freire (1995, p. 91):

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade.

Por isso, ser de fundamental importância para nós enquanto estudantes, futuro professores ou gestores, como também para pais e participantes da vida escolar em geral discutirmos e compreendermos o papel do gestor escolar numa perspectiva democrática.

Nesse sentido, destacamos a relevância da realização desse estágio em gestão escolar numa perspectiva democrática, para nossa formação profissional, uma vez que o princípio da democracia deve ser elemento fundante de qualquer prática, seja ela de um gestor ou professor, para promover a formação dos estudantes e demais participantes do

processo da gestão baseados em valores como tolerância, igualdade, equidade, liberdade, visando à formação para a cidadania.

Desse modo fica evidente a importância do estágio supervisionado em gestão educacional considerando ser este um elemento fundamental na construção de uma escola pública de qualidade.

Segundo GEÓRGIA (2003) O papel do gestor escolar não se resume meramente a administração do estabelecimento de ensino mas a de um agente responsável por mudanças, Porém é preciso incorporar esse gestor a modernização. Tal modernização faz com que o gestor assuma um papel fundamental na organização e modernização da instituição de ensino, trazendo inovação e desenvolvimento de qualidade para a instituição de ensino.

É necessário reafirma que o gestor escolar possui uma importância de suma necessidade na organização e funcionamento da escola. Em todos os seus setores, físicos, financeiro e pedagógico seja no acompanhamento da aprendizagem dos alunos até mesmo na supervisão de toda equipe escolar.

Entende-se, assim, que o gestor escolar, reveste-se de toda a responsabilidade na gestão da organização-escola. Todavia, este vem assumindo, em uma sociedade que passa a exigir a educação com qualidade para todos, papéis que vão além da mera administração centralizadora e técnica.

Com tudo isso o papel do gestor vai além de todos os parâmetros sendo um cargo de ampla responsabilidade e competência que vai além das áreas administrativas e pedagógicas elencando habilidades e competências profissionais.

Luck (2005,p84) define o trabalho do Gestor como uma.

Visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto; Habilidade de manejo e controle do orçamento; habilidade de organização do trabalho educacional; habilidade de acompanhamento e monitoramento de programas, projetos e ações; habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa; habilidade de tomar

decisões eficazmente; habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas

Toda essa visão descentralizada e democrática se dá aos avanços e melhorias na educação com criação e elaboração da LDB (a Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394 de 20 de dezembro de 1996). Segundo a LDB nos artigos 14 e 15.

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

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

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

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

Os artigos da LDB citados, dizem que a “gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local” (VIEIRA, 2005).

### **2.3 Os desafios da gestão escolar pública no Brasil**

Para que possamos entender melhor o que é gestão democrática partiremos de uma proposta de contextualização com a história dos processos democráticos, Essa proposta é interessante pois FUSARI (1993, p23). Afirma acerca das reflexões históricas para FUSARI e a partir destas reflexões que podemos nos reconhecer na construção histórica, esclarecendo como estamos atuando e como queremos construir essa nossa história como efeito dessa reflexão nos veem a tonar uma visão crítica com uma análise histórica esse processo democrático na educação.

Faz-nos refletir sobre as práticas desenvolvidas na educação pública para propor alternativas flexíveis na implantação de um tipo de gestão pública democrática de qualidade nas escolas públicas do nosso país. Tal proposta essa que veem desde a década de 1960 em que os educadores travam uma luta contra os modelos autoritaristas do governo a partir de 1986 os debates pedagógicos no setor público e no privado começaram a ter mais discursões.

Segundo VIANNA(1986) experiências isoladas de gestão colegiada de escolas sempre existiram mas não tiveram um impacto maior sobre o sistema de ensino. Também entre os anos de 1980 a 1988 data da promulgação da constituição brasileira temas relacionado a democratização da gestão escolar foram muito debatidos pelas lutas constituintes da promulgação da constituição que se consagrou o início da gestão democrática no ensino público.

No ano de 1990, o gestor escolar em especial o seu trabalho passa a ser um objeto de discursões nos mais diferentes setores social, esses debates afirmados tinham uma perspectiva teórica e política sobre tudo com a importância atribuída a gestão escolar como instrumento da qualidade da educação pública no País.

Essas reformas implantadas desde a década de 1990 em país do mundo, pretenderam modernizar e ampliar o sistema educativo. Esses discursos sobre a modernidade no sistema educativo colocava em questionamento sobre a eficácia e os princípios e finalidade da educação básica.

Com a criação da lei de diretrizes e bases da educação nacional LDB (BRASIL, 1996). Regulamenta e estabelece diretrizes para uma educação melhor e com estas leis a gestão escolar passa por grandes mudanças e passa a resguardar os princípios e leis constitucionais incluindo a gestão democrática.

Portanto todas essas discursões teóricas.

(...) tornar as escolas eficazes torna-se então, a principal meta das reformas, o que por sua vez, implicaria, adotar também uma outra visão de gestão escolar, que sinalizasse para a emergência de uma nova cultura na escola, ancorada em três eixos: a descentralização, a autonomia e a liderança escolar. (FONSECA, 1995 et al., p.53)

Essas discursões e propostas na educação levaram a um objetivo que era de promover a educação de qualidade adquirindo uma gestão escolar de qualidade participativa e discursiva nos temas pedagógicos fazendo a implantação e consolidação de leis e diretrizes que visem o desempenho e a organização sustentável dos projetos pedagógicos da escola.

Tendo em vista esses mecanismos um dos principais e o projeto político pedagógico que por sua vez é indispensável para se ter uma gestão democrática de qualidade pautada em teoria e prática humanizando todas as diretrizes e bases pedagógicas voltada para a educação de qualidade.

No artigo 13 e 14 da LDB (A elaboração da proposta pedagógica deve contar com a participação dos profissionais da educação. Dessa forma a participação de todos é de fundamental importância para uma educação de qualidade com a participação e colaboração de todos se faz uma gestão democraticamente correta.)

### **3 CAMINHOS PERCORRIDOS DA PESQUISA**

#### **3.1 Etapas e Métodos da pesquisa**

A responsabilidade da gestão escolar é a de responder pela gestão administrativa, gestão pedagógica, gestão de recursos financeiros e gestão de pessoas. Os objetivos desta pesquisa foram analisar o estágio supervisionado em gestão, demonstrar os conceitos de gestão escolar e gestor escolar, identificar e avaliar quais as características dos gestores e descrever a presença da gestão participativa no ambiente escolar. Baseando-se nestes fundamentos, foi levantada a seguinte questão: como e quais fatores influenciam no processo de gestão?

Para buscar uma resposta clara e objetiva para tal questionamento foi realizado um estudo de caso e pesquisa de campo, através de questionários distribuídos a diretores, coordenadores e professores na escola onde foi realizada o estágio supervisionado na cidade de Fagundes, durante o período de estagio em 2016 (com observação em lócus) e agosto de 2017 a outubro de 2017.

### 3.2 Caracterização da área da Pesquisa



Figura 1:Arquivo pessoal

A escola Estadual Joana Emília da Silva (figura 1), fundada no ano de 1991, passou por várias reformas, onde na última foram colocados cerâmicas nas salas de aulas, banheiros e corredores. Essa escola atualmente oferece o ensino fundamental I, II e médio, funcionando nos três turnos manhã, tarde e noite. Pela manhã o expediente inicia-se às 07h00min, com intervalo às 09h00min até 09h20min, e saída às 11h00min, á tarde o horário começa às 13h, com intervalo às 15h00min até 15h20min e a saída às 17:00h.

O terceiro turno que e á noite, se inicia as 18h00min até as 22h00min. A referida instituição possui uma equipe gestora formada por um diretor, uma vice diretora um presidente do conselho Escolar, 12 professores habilitados para exercício do cargo, sendo 2 para educação infantil e 10 para o ensino fundamental I.

### **3.2.1 Aspectos Estruturais da Escola**

#### **a) Dados Físicos**

No que diz respeito às condições de seu funcionamento, acomodação e arquitetura, a escola apresenta-se em boas condições de uso, com (numero) de salas de aula grandes, apresentando ventiladores (numero), corredores(números) decorados apresentando boa ambiência com cartazes e painéis educativos, os quais deixam o ambiente confortável, bonito e interessante e ainda possuem armários para guardar materiais.

Ainda conta com uma (01) cozinha de grande porte e se encontra em condições de higiene ótimas. Junto a essa cozinha encontra-se um espaço para as refeições e recreações e os horários são cumpridos rigorosamente. A escola apresenta ainda um espaço físico, em seu interior para desenvolvimento de atividades. Há banheiros, salas para professores,

#### **b) Recursos Materiais**

A referida escola possui um laboratório de informática e de ciências onde os alunos tem, total acesso a computadores data show entre outros recursos, uma biblioteca, onde os alunos tem livre, de modo a auxiliar o processo ensino-aprendizagem e torná-lo mais dinâmico e significativo

#### **c) Recursos Didáticos**

A escola oferece alguns recursos didáticos tais como: (lousa; livros didáticos, paradidáticos e infantis; revistas; enciclopédias; dicionários; caderno diário e do aluno; materiais de corte e pintura; cartazes; flanelógrafo; as novas tecnologias e mídias digitais, entre outros.

#### **d) Recursos Financeiros**

A Escola como recurso financeiro para o provimento de suas necessidades básicas, depende de recursos estaduais e de projetos do governo estadual, como o Programa Mais Educação e o Pro Jovem Urbano.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Análise dos questionários aplicados aos professores na Escola Joana Emília da silva**

A partir dos questionários aplicados na instituição escolar Joana Emília da silva são apresentados dados das análises obtidas na pesquisa. Segundo 85% dos entrevistados responderam que conhecem o projeto educativo da escola, e 15% responderam que não o conhecem.

Segundo (PICOLI, CARVALHO,2008, p.4):

O projeto precisa ser conhecido discutido e reformulado sempre em concordância com as políticas públicas educacionais vigentes sem perde a análise crítica da realidade que se manifesta a nível micro mas que e reflexo da realidade globalizada.

Sendo assim e de fundamental importância que todos os professores e classe estudantil conheçam e participem da elaboração do projeto educativo da sua escola de uma maneira democrática e participativa trazendo sempre opiniões e sugestões para elaboração do mesmo sendo uma ferramenta de participação democrática de toda a comunidade escolar.

Essa participação de toda a comunidade escolar no planejamento e elaboração se concebe como uma ferramenta eficaz que consegue se aprofundar e chegar a resultados inimagináveis priorizando e destacando o caráter democrático de uma gestão participativa que prese um espaço escolar democraticamente participativo.

Já perguntados quanto ao funcionamento da escola 90% dos entrevistados responderam que a organização e o funcionamento são de boa qualidade, já 10% responderam que não são de boa qualidade.

Segundo (MORAN 2000, p.14):

Uma organização inovadora, aberta, dinâmica, com um projeto pedagógico coerente, alerta, participativo; com infraestrutura adequada, atualizada, confortável; com tecnologias acessíveis, rápidas e renovadas. Uma organização que congregue docentes bem preparados intelectual, emocional, comunicacional e eticamente; bem remunerados, motivados e

com boas condições profissionais, onde haja circunstâncias favoráveis a uma relação efetiva com alunos que facilite conhecê-los acompanhá-los, orientá-los.

Isso significa que o ambiente escolar é um formador de personalidade e representações ético social e que suas instalações devem ser atrativas e acolhedoras de forma que os alunos e toda a comunidade escolar possam criar e desenvolver seus pensamentos críticos reflexivos diante de várias situações no seu dia a dia sendo assim o ambiente uma peça chave no desenvolvimento ético social dos alunos.

Quanto às opiniões e sugestões das famílias 80% dos entrevistados responderam que são tidas e acolhidas pela escola e 20% responderam que não. Percebe-se o quanto é importante as opiniões e sugestões da família e de toda a comunidade para o bom funcionamento da instituição e além de tudo para uma gestão que pense e envolva sua comunidade de modo geral em todos os processos tanto pedagógicos como administrativos desse modo se dá uma característica de uma gestão democrática participativa. Para que isso possa de fato acontecer é preciso que a própria comunidade saiba da sua importância na educação das futuras gerações.

Segundo (PARO 2000, p.15):

Se, todavia, concebemos a comunidade – para cujos interesses a educação escolar deve voltar-se – como real substrato de um processo de democratização das relações na escola, parece-me absurda a proposição de uma gestão democrática que não suponha a comunidade como sua parte integrante.

Compreendemos a importância que a família e a comunidade têm diante da escola e ainda mais quando tratamos de gestão democrática desenvolvendo fatores importantíssimos para o bom desempenho da educação básica portanto a comunidade possui uma gama de instrumentos que possa ser inseridos na escola e contribuindo com a gestão participando tanto na área pedagógica como no setor administrativo opinando e elaborando metas junto com o gestor escolar caracterizando então uma gestão democrática.

Segundo GADOTTI (2007, p11):

Como lugar de pessoas e de relações, é também um lugar de representações sociais. Como instituição social ela tem contribuído tanto para a manutenção como para a transformação social. Numa visão transformadora ela tem papel essencialmente crítico e criativo (GADOTTI, 2007. p. 11).

Portanto a escola se caracteriza como um espaço formador de cidadãos críticos e reflexivos seres pensantes na sua comunidade e na escola estimulando o respeito mútuo as diferenças, sempre buscando soluções plausíveis para os conflitos que surgem dentro e fora da escola promovendo sempre a prática democrática.

De certa forma a gestão democrática possui características que levam o êxito educacional tais características são a participação tanto dos alunos como da comunidade em todo o processo educacional formador de cidadãos. ANGELO DALMAS (1994, p22) afirma vivenciar a participação envolve riscos e conflitos num verdadeiro desafio aos que lutam por um constante envolvimento da comunidade com a escola.

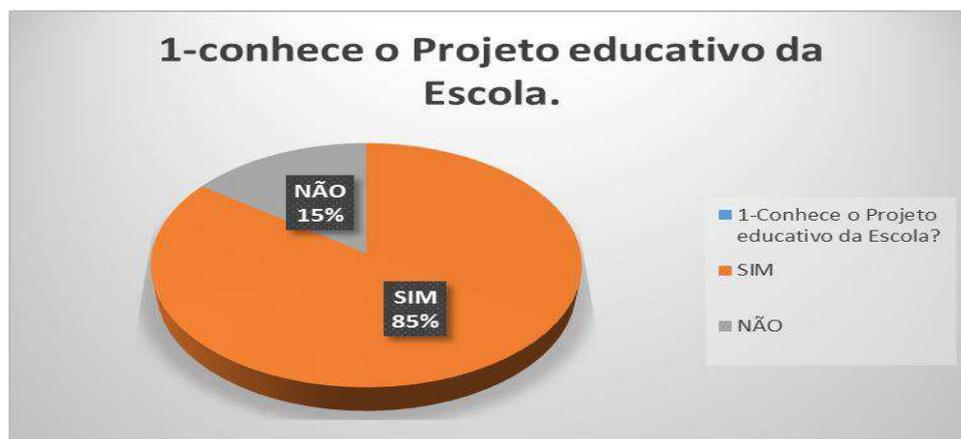
Perguntado aos entrevistados se os pais participam das atividades escolares 90% responderam que sim e 10% responderam que não.

Afirma Paulo Freire (1991, p. 16): Não devemos chamar o povo à escola para receber instruções, postulados, receitas, ameaças, repreensões, punições, mas para participar coletivamente da construção de um saber que vai além do saber da pura experiência feita, que leve em conta suas necessidades e o torne instrumento de luta, possibilitando-lhe transformar-se em sujeito de sua própria história. A participação popular na criação da cultura e da educação rompe com a tradição de que só elite é competente e sabe quais são as necessidades e interesses de toda a sociedade. A escola deve ser também um centro irradiador da cultura popular, à disposição da comunidade, não para consumi-la, mas para recriá-la. A escola é também um espaço de organização política das classes populares.

A escola como um espaço de ensino-aprendizagem será então um centro de debates, ideias, soluções, reflexões, aonde a organização popular vai sistematizando sua própria experiência. O filho do trabalhador deve encontrar nesta escola os meios de auto emancipação intelectual, independentemente dos valores da classe dominante. A escola não é só um espaço físico. É um clima de trabalho, uma postura, um modo de ser.

Sobre tudo a escola deverá pensar e elaborar projetos que envolvam a participação da família e da comunidade como forma de aprendizado em busca de políticas pedagógicas que demonstrem nas famílias a participação no aprendizado de diferentes linguagem e valores modificando a inter-relação família escolar através dos conhecimentos das instituições estabelecendo uma formação cidadã consciente de seus direitos e deveres.

### 1-Conhece o Projeto educativo da Escola?



De acordo com o gráfico 1 observa-se que 85% dos entrevistados responderam que conhecem o projeto educativo da escola e 15% não conhecem, neste contexto demonstra que mais da metade dos entrevistados conhecem as propostas da escola e contibuem nessa construção Pedagógica. Neste sentido, a participação consiste na atuação consciente dos sujeitos no cotidiano escolar, que assumem serem membros de uma instituição social e que têm poder de exercer influência nas tomadas de decisões da escola. Para que isso ocorra é necessário, porém, que as pessoas desejem participar das discussões que envolvem o o projeto político e pedagógico da instituição de ensino.

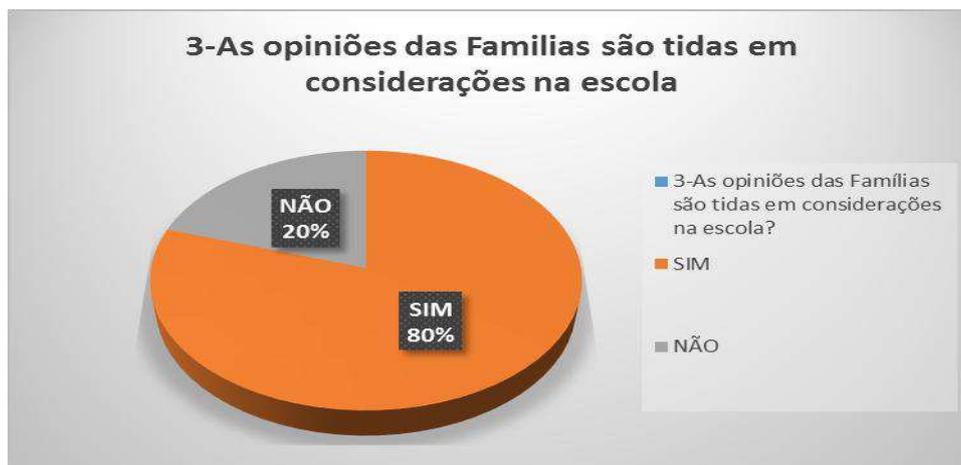
2- Como é observado a organização e o funcionamento da escola ?



De acordo com o gráfico 2, observa-se que 90% dos entrevistados responderam que a organização e o funcionamento da escola são de boa qualidade, e 10% responderam que não são de boa qualidade. Segundo MORAN, Uma organização inovadora, aberta, dinâmica, com um projeto pedagógico coerente, alerta, participativo; com infraestrutura adequada, atualizada, confortável; com tecnologias acessíveis, rápidas e renovadas. Uma organização que congregue docentes bem preparados intelectual, emocional, comunicacional e eticamente; bem remunerados, motivados e com boas condições profissionais, onde haja circunstâncias favoráveis a uma relação efetiva com alunos que facilite conhecê-los, acompanhá-los, orientá-los (MORAN, 2000).

A gestão escolar consiste no processo de mobilização e organização da escola, orientação do talento e esforços coletivos presentes na escola, associados com a organização de recursos e processos, instigando, mobilizando competências, superando o enfoque administrativo a partir do reconhecimento da dinâmica humana, promovendo a formação dos professores, dos alunos, inovando, criando espaços de aprendizagens significativas, desempenhando de forma efetiva seu papel social (LÜCK, 2012).

### 3-As opiniões das Famílias são tidas em considerações na escola?



De acordo com o gráfico 3, observa-se que 80% dos entrevistados responderam que As opiniões das Famílias são tidas em considerações e 20% responderam que não, Segundo Teixeira (2000) afirma que, Não obstante, é necessário delimitar o conceito de participação. Para isso, é fundamental na sua participação como elemento poder político, que não se confunde com autoridade nem com Estado, mas supõe uma relação em que atores, usando recursos disponíveis nos espaços públicos, fazendo valer seus interesses, aspirações e valores, construindo suas identidades, afirmando-se como sujeitos de direitos e obrigações.

Percebemos que os pais participam da vida escolar de seus filhos. Esse exemplo demonstra que os pais, quando estimulados, aceitos e compreendidos, desenvolvem o sentimento de pertencimento, um maior comprometimento e contribuem para a melhoria da qualidade da educação. Na escola, os pais participam da Associação de Pais e Mestres e do Conselho Escolar, o que demonstra o interesse dos mesmos pela escola em que seus filhos estudam. Os relatos das professoras pesquisadas demonstram que a escola é aberta à participação dos pais, recebendo e chamando para reuniões, festas, elaboração do projeto político-pedagógico e do plano de ação da escola. Para Lück (2011):Essa participação dos pais na vida da escola tem sido observada, em pesquisas internacionais, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola. (p. 86).

Portanto, a escola e a família compartilham a responsabilidade pela educação das crianças e jovens, mas cabe à equipe gestora se esforçar para trazer os pais para o ambiente escolar, promovendo meios para isso. Conforme exposto por Valerien (2005), estes chamamentos aos pais podem ser feitos por meios escritos, orais, reuniões, de convívio (festas, quermesses, exposição de trabalhos), visitas às famílias, mensagens aos pais, entre outros (Valerien, 2005, p. 137).

#### 4- Os conflitos que surgem na escola resolvem-se com justiça?



De acordo com o gráfico 4, verifica-se que 95% dos entrevistados responderam que os conflitos que surgem na escola resolvem-se com justiça, já 5% respondeu que não, De acordo com Grinspun (2001).

A mediação é a intervenção, profissional ou profissionalizada, de um terceiro – um especialista – no conflito travado entre duas partes que não alcançam, por si mesmas, um acordo nos aspectos mínimos necessários para restaurarem uma comunicação, um diálogo que, é necessário para ambas (...) Com o reconhecimento da responsabilidade individual de cada um no conflito e o acordo sobre como agir para eliminar a situação de crise com o menor custo de prejuízo psicológico, social ou moral para ambos os protagonistas e suas repercussões em relação a terceiros envolvidos.

### 5- Os Pais Participam das atividades na escola?



De acordo com o gráfico 5, observa-se que 90% dos entrevistados responderam que os pais participam das atividades na escola, já 10% afirmaram que não, VEIGA afirma que a gestão democrática exige a participação e compreensão de todos em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 199, p18).

Conforme os relatos das professoras participantes da pesquisa, os pais participam da vida escolar de seus filhos das mais diversas formas: no Conselho Escolar, no Círculo de Pais e Mestres, assembleias, reuniões, palestras, atividades recreativas, passeios, viagens de estudo, festa junina, campeonatos, apresentações em datas festivas, feira do livro da escola, além da participação na construção do projeto político-pedagógico e na elaboração do plano de ação da escola.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse estudo pode-se compreender a importância de uma gestão democrática participativa que envolva toda a comunidade escolar de modo que todos participem e tomem decisões em conjunto trazendo sempre discussões e sugestões que envolvam melhorias e inovação para a instituição colocando em primeiro lugar o bem comum de toda a classe escolar do faxineiro ao gestor escolar destacando a importância de cada um para o crescimento e fortalecimento da instituição escolar com isso faz o gestor escolar figura muito importante na elaboração e implementação de uma gestão democrática, pois e seus “Poderes” nas decisões que integram as diversas áreas no processo educativo.

Por isso e de suma importância que este conheça e aplique medidas de respeito, colaboração e ética valores extremamente importante para a construção de uma ambiente construtivo e democrático com esse sentido promover e destacar a participação e colaboração de todos para a construção de uma escola colaborativa e harmoniosa, ampliando a visão de inovação e participação de todos.

Portanto e essa visão que um gestor democrático deve ter diante a sua instituição apesar das dificuldades buscarem sempre uma construção coletiva de ideias e tomadas de decisões e construção de uma instituição democraticamente participativa realizando ações comprometidas com toda a comunidade apesar de críticas e comentários d ‘estimuladores sendo o gestor comprometido acima de tudo com a participação e colaboração de toda a comunidade escolar para se tiver uma gestão democraticamente correta.

Assim sendo o estágio supervisionado possibilitou essa vivencia na comunidade escolar que ampliou meu olhar e aprofundamento sobre gestão na escola publica. É possível afirmar, com base nos relatos das gestoras entrevistadas, que as pessoas que atuam nesta escola praticam uma gestão democrática e participativa, o que contribui e forma bastante significativa para uma efetiva educação de qualidade.

## ABSTRAT

This work is the result of supervised internship in management at a State School Joana Emilia da Silva located in the city of Fagundes PB, 2016/2017. The objective of the research was to verify the existence of factors that influence the process of school management in the public network. Field research was carried out through questionnaires distributed to directors, coordinators and teachers of the school that was carried out the internship of the city of Fagundes, during the traineeship period in 2016 (with observation in locus) and August 2017 to October 2017. As a result of the research it was noticed that in this school democracy is experienced in pedagogical and social praxis, as well as the actions that facilitate school success are planned and experienced with the participation of the whole school community, characteristics of a quality education.

**Key words:** Education, Educational management, Supervised training.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

BORDENAVE, Juan E. Diaz. O que é participação? 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.

FONSECA, Antônio Ângelo M. da. Instituição e Desenvolvimento Territorial: o desempenho municipal após o processo de descentralização. 1. ed. Feira de Santana: Gráfica da Universidade Estadual de Feira de Santana, 2005.

CHIZZOTTI, Antônio, pesquisa em ciências humanas e sociais p30, ed. São Paulo, CHAGAS, 2006 p19, ed. São Paulo

Clemente Ivo Julliato. Ano: 2007 p 173, Editora: Champagnat.

Norberto **Bobbio**: a democracia minimalista – uma análise do nosso tempo – 5. Considerações .... Janeiro: Editora Campus, 2000, p.22.

**Marques**: Florística, estrutura e características do ... 2007. Eriocaulon decangulare L., Equisetum martii Milde e Eryngium ..... P22.

LÜCK, 2000; MENDONÇA, com objetivo de contribuir para uma reflexão sobre o processo de ...Ed. são Paulo.

LUCK 2000, p43, p45, Pedagogia da alternância ed. Brasiliense

FUSARI, Maria f. de Rezende E. **A arte na educação escolar**. São Paulo: Cortez, 1993.

CARVALHO, Rosita Edler; **Removendo barreiras para a aprendizagem**: educação inclusiva; Editora Mediação, 4 ed. Porto Alegre,2004.

BRASIL, Ministério da educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LDB. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

FREIRE, Paulo. FAUNDEZ, Antônio. **Por Uma Pedagogia da Pergunta**. Rio de Janeiro: Paz e Terra,1985.

VIANNA, H. M. Avaliação educacional: teoria, planejamento e modelos. São Paulo: IBRASA, 2000.

VEIGA, I. P. A. (Org.) Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível. Campinas, SP: Papirus, 1997.

PICOLI, E. S. A.; CARVALHO, E. J. G. *Projeto político-pedagógico: uma construção “coletiva”?* III Encontro de Pesquisa em Educação, I Jornada de Gestão Escolar e XV Semana de Pedagogia – Pedagogia 35 anos: História e Memória. UEM, Maringá, 2008.

MORAN, José Manuel Masetto. Novas tecnologias e mediação pedagógicas. São Paulo: Papirus editora, 2000.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. Sociedade Civil e participação cidadã no poder, p.37 local. Salvador: EDUFBA, 2000.

GRINSPUN, Mirian P. Sabrosa. Zippin (org). **A prática dos Orientadores Educacionais**. São Paulo: Cortez, 2001.