**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO ESCOLAR
MÁRCIO MOREIRA DO NASCIMENTO**

**REFORMULAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) NA ESCOLA
MUNICIPAL FELÍCIA EMIKO KAWAMURA SAKITANI MUNICÍPIO DE DOIS
IRMÃOS DO BURITI-MS, SOB OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

DOIS IRMÃOS DO BURITI -MS

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO ESCOLAR
MÁRCIO MOREIRA DO NASCIMENTO

**REFORMULAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) NA ESCOLA
MUNICIPAL FELÍCIA EMIKO KAWAMURA SAKITANI MUNICÍPIO DE DOIS
IRMÃOS DO BURITI-MS, SOB OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Trabalho Final de Curso apresentado à Comissão Examinadora como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Coordenadoria de Educação à distância, Centro de Ciências Humanas e Sociais sob orientação da Professora Eray Proença Muniz Lima.

DOIS IRMÃOS DO BURITI
2016

RESUMO

A Gestão democrática abrange dimensões pedagógicas, financeiras e administrativa com base nos princípios de descentralização, participação e transparência. Dois instrumentos são fundamentais para a gestão democrática, a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, com a participação dos profissionais da educação e, a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes. O presente trabalho apresenta reflexões sobre experiência desse pesquisador ao apresentar uma proposta com o objetivo de reformular o PPP da Escola Municipal Felícia Emiko Kawamura Sakitani. A proposta não foi compreendida pela equipe de educadores da escola e a reformulação esperada não ocorreu. Dada a importância da pesquisa, optou-se por compreender o papel do PPP e os princípios da gestão democrática na educação e no processo de produção pedagógica. Apesar do objetivo principal não ter sido alcançado, a pesquisa mostra o quanto a forma de relação social se impõe com a relação democrática no sistema educacional. Conclui-se que a Gestão Democrática na dimensão pedagógica, exige da escola enfrentamento das questões ligadas à educação, mas, é possível afirmar a partir dos estudos apresentados, que os educadores da Escola Felícia Sakitani ainda não entenderam a Gestão escolar como uma ação que envolve diversos segmentos e tomadas de decisões de ações simples como a limpeza e a conservação do prédio escolar, até a complexa tarefa de definir ações pedagógicas em relação a princípios e compromissos.

Palavras-chave: Educação. Gestão Democrática. Municipalização do ensino. Projeto Político Pedagógico (PPP).

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO I	10
GESTÃO EDUCACIONAL – ASPECTOS HISTÓRICOS	10
1.1 GESTÃO EDUCACIONAL - DÉCADA 1970 e 1980.....	11
1.2 GESTÃO EDUCACIONAL - 1990 a 2000.....	14
1.3 A MUNICIPALIZAÇÃO DO ENSINO	15
1.4 GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO DEMOCRÁTICA	18
1.5 GESTÃO EDUCACIONAL NA ESCOLA MUNICIPAL FELÍCIA EMIKO KAWAMURA SAKITANI.....	21
1.5.1 O IMPACTO DO PROCESSO DE MUNICIPALIZAÇÃO NA ESCOLA FELÍCIA SAKITANI.....	24
CAPÍTULO II	26
O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)	26
2.1 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) NA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	27
2.2 O PPP E A GESTÃO ESCOLAR DA ESCOLA FELÍCIA SAKITANI	28
CAPÍTULO III	32
PROJETO DE INTERVENÇÃO RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	41

INTRODUÇÃO

A Escola Municipal Felícia Sakitani, localizada em área urbana central do município Dois Irmãos do Buriti, oferta ensino nas modalidades Ensino Fundamental (1º ao 9º ano) e Educação para Jovens e Adultos (SEJA), nos turnos matutino, vespertino e noturno, atualmente estão matriculados 649 alunos do ensino fundamental e 146 da alfabetização de jovens e adultos, (E.J.A.) das áreas urbana e rural incluindo acampamentos e assentamentos. Recebe recursos financeiros das Secretarias de Educação Estadual e Municipal e do Ministério da Educação. Os gestores são escolhidos por indicação do Prefeito Municipal. O município de Dois Irmãos do Buriti-MS, tem aproximadamente 10.965 habitantes (IBGE, 2015).

O nome da Escola é homenagem póstuma à professora Felícia Emiko Kawamura Sakitani, falecida em acidente de carro mais duas que trabalhava na Educação do Município. Inaugurada em 28 de abril de 1993, dois anos depois de ter sido construída e impedida de ser inaugurada por uma condenação estrutural no telhado, iniciou suas atividades com apenas, seis salas de aula, uma sala de professores, secretaria, cozinha, diretoria e banheiros.

Nos anos de 1996 a 1999, estendeu mais três salas de aula e um saguão. Nesse período Ofertava apenas as séries iniciais do Ensino Fundamental (1ª a 4ª) e a maioria dos professores não eram concursados e poucos possuíam formação do magistério). No ano de 2000 foi lançado o projeto de formação de professores em exercício pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e o município oportunizou a graduação dos professores em Pedagogia (BRASIL, 2008b).

A escola apresenta uma estrutura organizacional característica, com uma biblioteca, uma secretaria; uma sala de informática com acesso a internet contendo nove computadores e uma sala da coordenação pedagógica que auxilia no desenvolvimento dos professores.

Esse trabalho é um estudo, realizado na Felícia Emiko Kawamura Sakitani no município de Dois Irmãos do Buriti-MS, com a intenção de reformular o Projeto Político Pedagógico, elaborado em 2008, revisado em 2012 e utilizado até a presente data (2015) sem nenhuma alteração.

A ideia é avaliar e refazer o PPP, de acordo com um roteiro, e recompor as 325 laudas desse documento, sem prejuízo ao conteúdo de maior relevância, salvar em arquivo eletrônico no computador, imprimir e disponibilizar cópias para manuseio e alterações no decorrer do ano, se possível, organizar um fichário da revisão e alterações sugeridas ao longo do ano, podendo professores e funcionários imprimir o documento quando necessário para consulta e ainda disponibilizar uma versão resumida, com linguagem mais acessível, para os pais e responsáveis, no ato da matrícula

Para alcançar o objetivo desse trabalho, foi apresentado o Plano de ação do Projeto Interventivo, realizado em agosto de 2015, com um conjunto de tomada de decisões para promover a reformulação do PPP da Escola, com base na gestão democrática, tornando-o mais claro e objetivo, com linguagem acessível, que beneficiaria a todos na construção da cidadania nos processos de ensino e aprendizagem, de gestão e de convivência com a comunidade local, entretanto, essa dimensão não foi valorizada pela equipe de educadores, que não manifestaram nenhum interesse pela reformulação do PPP da escola.

O PPP é um documento que agrega um conjunto de ações necessárias da escola, seja de ordem financeira e ou administrativa. Expressa valores, crenças, objetivos e cultura, auxilia de forma política e pedagógicos professores, coordenação escolar, alunos e familiares dentro de uma gestão educacional democrática.

Apesar do visível desinteresse da equipe escolar pela proposta para a reformulação do PPP, devido à importância de concluir esse estudo, optou-se por apresentar o resultado da estratégia de preparação e revisão dos tópicos indispensáveis do PPP da escola como: a missão, a clientela, a relação da família e da comunidade escolar, incluindo dados sobre aprendizagens, recursos, diretrizes pedagógicas e o plano de ação da escola apresentado como pesquisa descritiva.

Diante dessas circunstâncias, o presente trabalho, buscou nova direção com o compromisso de explicitar a importância da gestão democrática na educação e o quanto o PPP de uma escola vai muito além do que construir um documento organizado dentro de critérios já estabelecidos por outros especialistas e normas legais.

A gestão democrática e participativa, oficializada pela Lei 9.394/96, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) para as escolas públicas de educação básica, está presente na luta de educadores em defesa de um Projeto

educacional para promover educação pública de qualidade social e democrática. Lutas intensificadas a partir da década de 1980, resultou na aprovação do princípio da gestão democrática na educação, estabelecendo obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, amparados nos princípios da Constituição Federal de 1988, e leis complementares, sendo a principal LDB, que estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de Ensino (BRASIL, 2004).

A gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa, apesar de não serem termos restritos ao campo educacional, está presente na luta de educadores em defesa de uma Projeto educacional para promover educação pública de qualidade social e democrática. Lutas intensificadas a partir da década de 1980, resultaram na aprovação do princípio da gestão democrática na educação, estabelecendo obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, amparados nos princípios da Constituição Federal de 1988 e leis complementares, sendo a principal Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96 que estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de Ensino.

Esse trabalho está organizado em três capítulos. O primeiro apresenta os aspectos históricos da gestão educacional nas décadas de 1970/1980 e 1990/2000; a municipalização do ensino; conceitos e finalidades da Gestão Educacional e Gestão Democrática; a Gestão democrática na Escola Felícia Sakitani e os impactos da municipalização do ensino nessa escola.

O segundo capítulo trata exclusivamente da construção do PPP, mostrando sua significação indissociável de projeto político-pedagógico como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola. Apresenta a relação entre o PPP a gestão democrática e mostra pressupostos importantes do PPP da escola em estudo nessa pesquisa.

O terceiro capítulo apresenta os resultados e discussões a partir do Projeto Interventivo realizado com a intenção de estimular a reformulação do PPP da Escola Felícia Sakitani que não foi possível realizar, no entanto estimulou a organização e produção de um trabalho pedagógico mais elaborado focando importância gestão democrática que deve ser fortalecida pela escola a fim de estimular o trabalho coletivo para um melhor desempenho da função social da escola.

Por fim, concluir-se que a elaboração do PPP, embora não tenha sido efetivada, foi estabelecido um diálogo sobre a necessidade de cada escola elaborar suas propostas pedagógicas. Assim, esse trabalho torna-se importante, não apenas como produção acadêmica, mas como uma oportunidade para que educadores e comunidade escolar em geral passem a analisar os Projetos Políticos Pedagógicos das escolas com a preocupação de tentar reduzir os problemas que sejam enfrentados e promover o fortalecimento da formação e a vivência sociocultural de cada aluno.

CAPÍTULO I

GESTÃO EDUCACIONAL – ASPECTOS HISTÓRICOS

O homem livre não deve ser obrigado a aprender como se fosse escravo. Os exercícios físicos, quando praticados à força, não causam danos ao corpo, mas as lições que se fazem entrar à força na alma, nela não permanecerão (Platão, 1997)

A abordagem histórica da gestão educacional passa a ser referência para a articulação de métodos mais democráticos por possibilitar a organização interna da escola e promover o envolvimento da comunidade escolar. Permite compreender que a escola não é eterna nem abstrata, mas, produto da ação humana concreta, devendo ser transformada permanentemente a partir de um Projeto Político Pedagógico que vise a construção de uma sociedade justa e solidária (LOMBARDI, 2006).

A Gestão Educacional ou, gestão escolar, é uma das instâncias que compõe a gestão governamental tendo a educação como fator determinante para o desenvolvimento de um país. Para compreender a gestão educacional, torna-se importante diferenciar a Gestão Educacional da Gestão Escolar.

A gestão educacional escolar é tema relevante no debate político-educacional há décadas. Ganhou espaço e força de reivindicações dos educadores pela autonomia escolar vinculada à necessidade de experimentar alternativas pedagógicas, nas décadas de 1950 e 1960, debatendo a dominância de ações administrativas e intervenções políticas com projetos alheios à realidade escolar (KRAWCXYK,1999).

A partir da década de 1980, a gestão escolar volta ao debate político tendo como um dos pontos principais a descentralização, nesse sentido Krawcxyk (1999, p. 4) direciona que:

As políticas de descentralização dominantes estimulam a revisão dos conteúdos escolares para adequá-los aos novos conhecimentos científicos e tecnológicos e mantê-los sensíveis aos problemas da sociedade contemporânea. Vinculado a isso, propõe-se também uma renovação

metodológica e o fortalecimento das relações da escola com seu meio social imediato

De acordo com a autora, no momento histórico em que se encontra a sociedade, a proposta de descentralização exerce papel importante de articulador da gestão escolar, propondo adequações das atividades privilegiando os conhecimentos científicos e tecnológicos além de fortalecer as relações da escola com o meio social imediato.

Em nível macro, a Gestão Educacional agrega os órgãos superiores dos sistemas de ensino e as políticas públicas destinadas aos mesmos. Em nível micro, na Gestão Escolar encontram-se as escolas e o trabalho desenvolvido nas mesmas. Entretanto, essa distinção não isenta a interligação das gestões ao articularem suas ações em busca dos mesmos objetivos, sendo em princípio a formação de qualidade para a população (ILHA & KRUG, 2009).

De acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) (BRASIL, 1997, p.30):

As tendências pedagógicas que se firmam nas escolas brasileiras, públicas e privadas, na maioria dos casos não aparecem em forma pura, mas com características particulares, muitas vezes mesclando aspectos de mais de uma linha pedagógica.

Esse diagnóstico dos PCNs é preocupante, pois, dessa forma a Gestão Educacional valoriza a Gestão Escolar, cria condições para viabilizar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e, em específico, a coordenação das escolas através das diretrizes e das políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais, e projetos pedagógicos. Sendo a gestão escolar a finalidade do trabalho pedagógico, toda comunidade escolar deve se mobilizar para alcançar essa finalidade.

1.1 GESTÃO EDUCACIONAL - DÉCADA 1970 e 1980

Os ajustes do sistema de ensino nesse período, no que se refere aos ensinos primário e médios, que passaram a ser 1º de 2º graus, ocorreram por meio da lei 5.692/71. Teoricamente a nova orientação pedagógica se inspirava na "teoria

do capital humano” numa concepção produtivista por meio da pedagogia tecnicistas, preservando a tendência educacional dominante no Brasil, do final da década de 1960, marcada pelas últimas experiências de renovação pedagógica, concepção humanista moderna, expressas nos ginásios vocacionais e em escolas experimentais (SAVIANI, 2005). A partir da reforma instituída pela lei n. 5.692, de 11 de agosto de 1971, essa concepção produtivista pretendeu moldar todo o ensino brasileiro por meio da pedagogia técnica.

Nos anos 1970 a prática pedagógica altamente controlada dirigida pelo professor, foi definida pelo “tecnicismo educacional”, inspirado nas teorias behavioristas da aprendizagem e da abordagem sistêmica do ensino. Nessa perspectiva, a ideia de que aprender não é algo natural do ser humano, mas que depende exclusivamente de especialistas e de técnica. O professor é visto como um aplicador de instruções, a tecnologia é valorizada e o aluno é visto como um sujeito que reage aos estímulos devendo dar respostas esperadas pela escola para ter êxito (BRASIL, 1997).

Na compreensão de Saviani (2005, p. 19):

[...] na década dos 70, sob a influência da tendência crítico-produtivista, surge a tentativa de empreender a crítica da “teoria do capital humano”. Buscou-se, então, evidenciar que a subordinação da educação ao desenvolvimento econômico significava torná-la funcional ao sistema capitalista, isto é, colocá-la a serviço dos interesses da classe dominante: ao qualificar a força de trabalho, o processo educativo concorria para o incremento da produção da mais-valia, reforçando, em consequência, as relações de exploração.

Em decorrência da educação orientada para interesses econômicos, a pedagogia tradicional, se consolidou na relação professor e aluno, o professor é autoridade máxima, responsável por organizar conteúdos pré estabelecido estrategicamente pela entidade educacional. Predomina a passividade do aluno e falta de atitude crítica.

No final dos anos 70 e início dos anos 80, foi retomado o desenvolvimento da "pedagogia libertadora", iniciada no final dos anos 50 início dos anos 60, interrompida pelo golpe militar de 1964. Nessa tendência pedagógica, os temas educacionais eram pautados em temas sociais e políticos e em ações sobre a realidade social imediata. O professor atua conjuntamente com os alunos, como organizador e coordenador de atividades (BRASIL, 1997).

A pedagogia libertadora estimula uma educação crítica, transformações sociais, econômicas e políticas tendo em vista a superação das desigualdades existentes no interior da sociedade. Ao lado das denominadas teorias crítico-produtivistas, firma-se no meio educacional a presença da “pedagogia libertadora” e da “pedagogia crítico-social dos conteúdos”, assumida por educadores de orientação marxista (BRASIL, 1997).

Numa compreensão mais apurada, essa proposta é entendida como mediação da prática social, como ponto de partida e ponto de chegada da prática educativa (BRASIL, 1997, p. 26)

[...] Daí decorre um método pedagógico que parte da prática social onde professor e aluno se encontram igualmente inseridos ocupando, porém, posições distintas, condição para que travem uma relação fecunda na compreensão e encaminhamento da solução dos problemas postos pela prática social, cabendo aos momentos intermediários do método identificar as questões suscitadas pela prática social (problematização), dispor os instrumentos teóricos e práticos para a sua compreensão e solução (instrumentação) e viabilizar sua incorporação como elementos integrantes da própria vida dos alunos (catarse) .

Essa proposta aponta para um método que leva em consideração a vivência da situação popular, identificando seus principais problemas e temas geradores, tendo como pressuposto que o próprio problema estimula a conscientização que consequentemente norteia a ação social e política (SAVIANI, 2005).

Na década de 1980, o princípio democrático é inserido na Constituição Federal de 1988, e o direito à educação é garantido na Lei, como um direito social, baseado em princípios e gestão democrática, conforme prevê os artigos 205 e 206 da referida Lei (BRASIL, 1988):

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 ideias 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; [...]

A gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa, apesar de não serem termos restritos ao campo educacional, está presente na luta de educadores em defesa de uma Projeto educacional para promover educação pública de qualidade social e democrática.

1.2 GESTÃO EDUCACIONAL - 1990 a 2000

Na década de 90 a educação é manifestada como instrumento mais poderoso para o crescimento econômico e regeneração pessoal e de justiça social. É nesse sentido que os PCNs estabelecido como referência curricular para todo o país, fortalece a responsabilidade do governo federal educação e também, o respeito à diversidade cultural do País (BRASIL, 1997).

O ano de 1996 é marcado pela aprovação da nova Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional, Lei 9.394, pela Lei 9. 424 que dispões sobre o fundo de manutenção e desenvolvimento do ensino e de valorização do magistério. Também faz parte do processo de mudanças a Emenda Constitucional (EC) nº 14 que reata a ideia de municipalização do ensino, que é abordada em item específico nessa pesquisa.

Na sociedade democrática, o processo educacional não é visto como um instrumento para imposição por parte do governo, como ocorreu nos regimes autoritários. O próprio processo democrático contrapõe diferentes interesses e a negociação política necessária para encontrar soluções para os conflitos sociais (BRASIL, 1997).

O PCN, com etapas distintas, em quatro níveis, busca promover integração e, ao mesmo tempo, autonomia. No primeiro nível, destinado ao Ensino fundamental Estabelece metas educacionais ligadas as ações políticas do Ministério da Educação e do Desporto, cabendo projetos na formação inicial e continuada de professores, à análise e compra de livros e outros materiais didáticos e à avaliação nacional. Têm como função subsidiar a elaboração ou a revisão curricular dos Estados e Municípios (BRASIL, 1997).

Os Parâmetros Curriculares Nacionais estão situados historicamente — não são princípios atemporais. Sua validade depende de estarem em consonância com a realidade social, necessitando, portanto, de um processo periódico de avaliação e revisão, a ser coordenado pelo MEC (BRASIL, 1997, p. 29).

No segundo nível, diz respeito às propostas curriculares dos Estados e Municípios. Podendo ser utilizado um processo definido por realidade local para recurso para adaptações ou elaborações curriculares realizadas pelas Secretarias de Educação. No terceiro nível, o PCN refere-se à elaboração da proposta curricular de cada instituição escolar, entendendo como expressão da identidade local, elaborado de forma dinâmica e reflexiva, com a participação de toda equipe pedagógica. No quarto e último nível, ocorre a realização da programação das atividades de ensino e aprendizagem na sala de aula. Nesse momento o professor, faz sua programação, adequando-a àquele grupo específico de alunos (BRASIL, 1997).

1.3 A MUNICIPALIZAÇÃO DO ENSINO

A municipalização da educação que tem como defensor o diretor de instrução pública do Rio de Janeiro, Anísio Teixeira¹, na década de 1930, retorna como expressão da vontade política educacional, na década de 1990, com proposições baseadas em princípios descentralizadores e democráticos, defendidas por Anísio Teixeira (Araújo, 2009).

As propostas de municipalização do Ensino Fundamental, são decorrentes de modificações a partir da CF/88, da LDB e da Emenda Constitucional 14/96, que criou o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (FUNDEF²) passando aos governos locais a

---

¹ Anísio Teixeira, considerado o principal idealizador das grandes mudanças que marcaram a educação brasileira no século 20, Anísio Teixeira foi pioneiro na implantação de escolas públicas de todos os níveis, que refletiam seu objetivo de oferecer educação gratuita para todos, criou entre 1931 e 1935 uma rede municipal de ensino que ia da escola primária à universidade. . Como teórico da educação, Anísio não se preocupava em defender apenas suas ideias. Muitas delas eram inspiradas na filosofia de John Dewey (1852-1952), de quem foi aluno ao fazer um curso de pós-graduação nos Estados Unidos. Disponível em: < <http://educarparacrescer.abril.com.br/aprendizagem/anisio-teixeira-306977.shtml>>

² O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) foi instituído pela Emenda Constitucional n.º 14, de setembro de 1996, e regulamentado pela Lei n.º 9.424, de 24 de dezembro do mesmo ano, e pelo Decreto nº 2.264, de junho de 1997. O FUNDEF foi implantado, nacionalmente, em 1º de janeiro de 1998, quando passou a vigorar a nova

responsabilidade de ofertar o Ensino Médio através da municipalização, empreendida Brasil nos anos 1990 (COSTA, 2009).

O FUNDEF criado em 1996, para atender, prioritariamente o Ensino Fundamental, vigorou até 2006, sendo substituído pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), que passou a beneficiar com recursos federais, toda a educação básica, da creche ao ensino médio, em vigor desde janeiro de 2007 estendido até 2020 (BRASIL, 2008a).

O FUNDEB foi criado pela Emenda Constitucional nº 53/2006 e regulamentado pela Lei nº 11.494/2007 e pelo Decreto nº 6.253/2007. Caracterizado como uma política pública de financiamento da educação, de natureza contábil, suscetível à fiscalização de sua execução e de prestação de contas, repassa os recursos promovendo a distribuição entre o Governo Estadual e seus municípios, de acordo com o número de alunos atendidos em cada rede de ensino (BRASIL, 2008a).

Os recursos que compõem FUNDEB com a participação suplementar da União são calculados sobre as seguintes fontes de impostos e de transferências constitucionais (BRASIL, 2008a, p. 08):

- Fundo de Participação dos Estados (FPE);
- Fundo de Participação dos Municípios (FPM);
- Imposto sobre Circulação de Mercadorias e sobre prestação de Serviços (ICMS);
- Imposto sobre Produtos Industrializados, proporcional às exportações (IPIexp);
- Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis* e doações de quaisquer bens ou direitos (ITCMD);
- Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA);
- Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (cota-parte dos Municípios) (ITRm);
- Recursos relativos à desoneração de exportações de que trata a LC nº 87/96;
- Arrecadação de imposto que a União eventualmente instituir no exercício de sua competência (cotas-partes dos Estados, Distrito Federal e Municípios);

- Receita da dívida ativa tributária, juros e multas relativas aos impostos acima relacionados.

Umas parcelas de recursos federais, no âmbito de cada Estado, também integram a composição do FUNDEB, a título de recursos complementares por aluno não que não alcançar o mínimo definido nacionalmente com recursos do próprio Estado. Esses recursos são repassados em duas formas: (1) mínimo de 90% do valor anual, com base na quantidade de alunos com a finalidade de garantir o valor mínimo nacional por aluno/ano e; (2) até 10% do valor anual por meio de programas direcionados para a melhoria da qualidade da educação básica, de acordo com decisão e critérios definidos pela Comissão Intergovernamental de Financiamento para Educação Básica de Qualidade (BRASIL, 2008a).

Com referência ao processo de municipalização do ensino, a CF/88 atribui em seu Artigo 211 que, " A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino". No parágrafo § 1º desse mesmo artigo, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 14/1996 fica estabelecido que:

A União organizará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios (BRASIL, 1988).

A partir do ensino organizado sob o regime de colaboração, e o financiamento ordenado pela União, os municípios que antes atuavam prioritariamente no ensino fundamental e na pré escola (§ 2º do art. 211 da CF/88), passam a municipalizar o Ensino Fundamental que era prioridade apenas dos Estados e do Distrito Federal (§ 3º, art. 211) (BRASIL, 1988).

Costa (2009) considera que a transferência das responsabilidades pela gestão administrativa, pedagógica e financeira do ensino fundamental para o "município ", ainda é um processo de extrema complexidade, pois, mesmo contando com a vinculação de recursos da União, os municípios com menor capacidade de arrecadação dependem financeiramente das transferências constitucionais.

De acordo com Costa (2009), o processo de municipalização deve priorizar as especificidades que dizem respeito às desigualdades de condições políticas, técnicas, administrativas e financeiras entre os grandes e pequenos municípios. Sem essas prioridades, o processo de municipalização concorre para o declínio dos serviços educacionais.

Para Cunha (2009) a questão da descentralização da gestão da educação e da municipalização do ensino no Brasil, principalmente do ensino fundamental, exige atenção para as carências de muitas municipalidades em termos de recursos humanos e financeiros. Entretanto, muitos os educadores ainda defendem a municipalização, principalmente no que se refere às primeiras séries do ensino fundamental, assim como defendeu o educador Anísio Teixeira, ao propor um trabalho conjunto entre as esferas de governo com base no custo-aluno, sendo que na época, a municipalização abrangeria apenas o antigo ensino primário e o município teria as atribuições de organização, administração e execução. Apenas a supervisão ficaria a cargo do Estado.

A grande diferença entre a situação presente e a passada é que, antes a escola, mesmo não sendo tão boa quanto hoje, conservada os privilegiados, e esses tinham em casa um ambiente de estudo que corrigia as deficiências do ensino escolar. Atualmente, decorrente da inclusão social, a escola pública estendeu-se para abranger uma população que nunca procurou a escolarização e agora, necessita dela para assimilar os elementos culturais mínimos para poder integrar-se ao mercado de trabalho (AZANHA, 1991).

A partir da compreensão do autor citado, e vivência desse pesquisador, é possível afirmar que essa realidade observada por ele na década de 1990 ainda assume proporções relevantes na escola pública, principalmente na questão da descentralização administrativa através da municipalização, um processo que o município implementa de forma gradual, para garantir a meta principal que é elevar a qualidade do ensino.

1.4 GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO DEMOCRÁTICA

Toda instituição educacional necessita unir em torno da gestão educacional convicções e princípios em comum tanto na gestão do processo educacional quanto

do processo administrativo. Nessa perspectiva a gestão educacional cria condições para valorização da escola assegurando instrumentos legais e institucionais para a formulação de políticas educacionais através da participação social e também a democratização em nível prático de modelos de gestão escolar que respeitam a especificidade da educação enquanto política social.

Segundo Paro (2010), quando o assunto é a escola nos meios políticos e governamentais, a relevância de sua administração é assunto prioritário. De modo geral, na mídia e no senso comum, acredita-se que ensino não está bom e a responsabilidade está associada a má administração, principalmente das escolas mantidas pelo poder público.

A construção de conhecimentos sobre gestão democrática procura compreender a participação efetiva dos segmentos da comunidade escolar (pais, professores, estudantes e funcionários), devendo essa participação estender-se no planejamento, na implementação e na avaliação da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) e processos pedagógicos. Portanto, a participação é fundamental para o cotidiano da escola (BRASIL, 2004).

A participação pode não ter o mesmo significado para todos. De fato, apresenta diferenças quanto à natureza, ao caráter, às finalidades e ao alcance dos processos participativos. Assim, por envolver vários cenários de atuação, pode ser entendida como um processo complexo. Os processos de participação por sua vez, constituem, eles próprios, processos de aprendizagem e de mudanças culturais a serem construídos cotidianamente. Não há, portanto, apenas uma forma lógica de participação (BRASIL, 2004).

Isso quer dizer que alguns processos chamados de participação não garantem o compartilhamento das decisões e do poder, configurando-se como mecanismo legitimador de decisões já tomadas centralmente. Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior. Dentre os meios e as condições destacam-se, ainda, a importância de se garantir: infraestrutura adequada, quadro de pessoal qualificado, apoio estudantil (BRASIL, 2004, p.14).

É fundamental compreender que o processo da construção de uma gestão democrática é sempre processual. Para que a escola fortaleça a gestão democrática no sentido de promover o exercício da cidadania, não basta reunir pessoas para

dizer que elas têm direito e devem participar ativamente das decisões da escola. É preciso conscientizá-las de que a escola depende muito da participação integral de todos os envolvidos no processo. O Conselho Escolar, mecanismo de participação presente no interior da escola, enquanto organismo colegiado deve promover a base dessa compreensão.

A Constituição Federal de 1988, destaca no artigo 205 a educação como direito de todos, dever da família do Estado e da sociedade que deve ser incentivada a colaborar visando o pleno desenvolvimento da pessoa e, estabelece no artigo 206, inciso VI: " gestão democrática do ensino público, na forma da lei;" (BRASIL, 1988). Essa perspectiva de gestão está regulamentada pela Lei 3.394/96 de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB) (artigos, 3º e 14 e 56) e no Plano Nacional de Educação, Lei 13005/2014, em artigo 2º, como uma de suas diretrizes (BRASIL, 1996; 2011)

É possível afirmar que a gestão democrática na educação não se trata apenas de um conceito sem princípios legais, mas, de uma condição estruturada legalmente, tendo como base fundamental a participação para criar processos e instâncias deliberativas que a viabilize a organização da escola, ainda que com grandes obstáculos, normalmente sob responsabilidade de um diretor ou equipe diretiva.

Os princípios da gestão democrática se configuram em descentralização, participação e transparência. A descentralização requer que ações e decisões administrativas sejam elaboradas de forma não hierarquizada. A participação deve envolver professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis nos debates e nas proposições de políticas educacionais. A transparência se refere à importância de tornar de conhecimento de todos, qualquer decisão ou ação implantada na escola (BRASIL, 2004).

Para assegurar as garantias dos mecanismos da gestão democrática, a LDB, indica dois instrumentos fundamentais, para a gestão democrática, indica dois instrumentos :1) a elaboração do PPP da escola, com a participação dos profissionais da educação e, 2) a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (BRASIL, 2004).

O projeto político-pedagógico ocupa um papel central na construção de processos de participação e, portanto, na implementação de uma gestão democrática. Envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do projeto pedagógico constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa (BRASIL, 2004, p.24).

A democratização da gestão escolar implica construção coletiva, devendo ser considerados processos históricos e a realidade cultural de cada escola e suas possibilidades de articulação. Ressaltando que todo processo a ser efetivado deve estar amparado por Diretrizes legais (federa, estadual ou municipal), sobretudo no que diz respeito à Gestão educacional democrática. Essa atenção se faz necessária por considerar a escola como um espaço de contradições que envolve diferentes segmentos das comunidades local e escolar, seus valores, atitudes e comportamentos (BRASIL, 2004).

Entende-se que para a participação se efetivar como democrática, a escola deve oferecer oportunidade de participação ativa a toda comunidade escolar; promover entre seus membros a capacidade de um ouvir o outro; considerar questionamentos, definir as prioridades e estabelecer uma interação com o poder público. Dessa forma, torna-se possível melhorar propostas e qualificar mais as ações e articulações entre os diversos segmentos da escola.

1.5 GESTÃO EDUCACIONAL NA ESCOLA ESTUDADA

A Escola Municipal Felícia Emiko Kawamura Sakitani, construída em 1991, criada através da Lei nº 070/1993, de 28 de abril de 1993, é supervisionada pela Secretaria Municipal de Educação, e mantida pela Prefeitura Municipal, sob o CNPJ nº. 24.616.187/0001-10. O Decreto nº. 009/2002 de 21 de janeiro de 2002 altera a denominação da Escola Municipal Felícia Emiko Kawamura Sakitani, para Escola Polo Municipal Felícia Emiko Kawamura Sakitani. Em 09 de março de 2006, o Decreto nº 018/2006, alterou a denominação para Escola Municipal Felícia Emiko Kawamura Sakitani.

A análise do contexto da gestão educacional dessa escola envolve aspectos individuais, organizacionais e ambientais. Inclui um conjunto de situações que foram observadas por esse pesquisador, no decorrer de estudos que antecederam essa

pesquisa, como por exemplo, o Projeto Vivencial que norteou atividade obrigatória, com dados preliminares relativos aos anos de 2014 e 2015.

A gestão educacional da escola Felícia Sakitani, exige que seja considerado o modelo e o processo de gestão da Secretaria da Educação do Município, o porte da escola e a influência do ambiente externo. Independentemente do papel desempenhado pelo diretor, a atuação dos educadores requer a presença de um diretor com autoridade para integrar todas as áreas de atuação no dia a dia, de forma que a lei seja cumprida e as metas de aprendizagem sejam alcançadas num clima positivo de trabalho na escola.

Problemas como a falta de espaço físico para ampliação de turma no período matutino, para atender a maioria da clientela que mora em zona rural e tem maior disponibilidade de transporte escolar público nesse período; a falta de um anfiteatro e, banheiros para os funcionários administrativos separado dos alunos, são situações que ainda clamam por respostas.

A reprovação no Ensino Fundamental no ano de 2014 foi preocupante, aproximadamente 18% foi o índice apurado para 2015. Turma do segundo ano apresentava dificuldade de leitura e consequentemente dificuldade em aprender. Outra situação foi a troca de professores nas disciplinas de Língua Portuguesa, e Matemática que refletiu no aumento da reprovação. A professora de Língua Portuguesa tomou posse de outro concurso onde foi aprovada e o de matemática foi licenciado para tratamento de saúde.

Focados nesses problemas, a gestão decidiu por promover recuperação paralela para os alunos com mais dificuldade e se preciso, em casos aparentemente suspeitos, encaminhar alguns alunos para atendimento de saúde. A partir desses problemas, ficou resolvido que a lotação de professores no decorrer do ano de 2015 iria priorizar aqueles sem possibilidade de transferência ou licença durante o período letivo.

A alimentação escolar conta com cardápio balanceado, elaborado por nutricionista. O conselho da Merenda é atuante, consegue oferecer o café da manhã para os alunos da zona rural, evitando assim, mal estar dos educandos pela falta de alimentação antes de iniciar as atividades escolares.

A escola em processo de adaptação para acessibilidade já possui uma sala de recurso para atendimentos de alunos portadores de necessidades especiais

inclusos nas salas regulares, banheiros, portas adequadas, piso tátil, rampas de acesso.

Associação de pais e mestre existe, mas, os pais não participam da vida escolar de seus filhos, nem de assuntos relacionados a escola. Quando há as reuniões bimestrais a participação é mínima. A presença dos pais só é expressiva na primeira reunião, quando há a distribuição dos kits de material escolar e livros didáticos.

Relação entre direção e professores, funcionários administrativos, pais, alunos e todos os segmentos da escola, tais como Associação de Pais e Mestres (APM) é bom. A maioria tem comprometimento e desempenha suas funções, apesar das dificuldades como: abertura para diálogo (aluno/professor); organização das funções do coordenador pedagógico e/ou direção escolar.

Uma ação relevante para o fortalecimento da gestão educacional na Escola Felícia Emiko Sakitani é estimular o vínculo família-escola através do órgão mais relevante, a Associação de Pais e Mestres (APM), pois, a falta dessa interação dificulta o acompanhamento dos pais em relação à vida escolar dos seus filhos e também sobre a resolução de questões internas e administrativas. Por outro lado, compreende-se que esse fortalecimento é dificultado por fatores de vínculos familiares. A maioria dos alunos são de famílias carentes, alguns dos responsáveis estão envolvidos com problemas de alcoolismo e dependência química.

A escola tem como metas a serem alcançadas, a superação das dificuldades de aprendizagem e encontrar meios para oferecer a recuperação paralela em horário de contra turno, pois devido aos alunos serem da zona rural não podem frequentá-la por falta de transporte. A participação dos pais é regular, mas ainda temos que encontrar meios para que eles participem mais.

Para promover o alcance de suas metas, além dos projetos vinculados ao conteúdo das disciplinas, a escola mantém ativo dois projetos. O Projeto "Amigos da Felícia" que visa integrar os alunos no processo de conservação e preservação do ambiente dentro e fora de sala de aula e o Projeto "Cinema na Escola" que proporciona aos alunos um contato direto com a mídia, pois muitos são carentes, não possuindo nem mesmo a energia elétrica em suas casas.

1.5.1 O IMPACTO DO PROCESSO DE MUNICIPALIZAÇÃO NA ESCOLA FELÍCIA SAKITANI

Atualmente o processo de municipalização do ensino pelo governo Estado de Mato Grosso do Sul vêm preocupando a gestão da Escola Felícia Sakitani, pois, quase a totalidade do atendimento para o ensino fundamental que antes era da escola pública estadual, recai para as escolas municipais de Dois Irmãos do Buriti e a descentralização administrativa como um processo de reforma do Estado que consiste em transferir responsabilidades de manutenção e ou construção de prédios, contratação de professores e todos os demais recursos humanos e financeiros para com as escolas municipalizadas traz a gestão de serviços para instância municipal.

O que efetivamente ocorre é que a Escola Felícia Sakitani considerada a central da rede de escola do município, está sobrecarregada pelo processo de municipalização do ensino, não tem estrutura física para a acomodação de novos alunos da forma que deveria e, convive com a transferência insuficiente de verbas. Outro aspecto negativo é a remuneração dos professores que por via de regra é abaixo da média dos professores com a mesma formação no ensino público estadual.

O Plano Nacional de Educação (PNE) Lei 13.005/2014, legitimou através da Meta 20³, que prevê especificamente sobre Recursos e Investimentos Educacionais e Custo-Aluno-qualidade o investimento de 10% do PIB, entretanto o desafio de garantir todas as outras metas, especificamente na dimensão da universalização e ampliação do acesso, da qualidade e da equidade em todos os níveis e etapas da educação básica, assim como a valorização dos profissionais da educação e gestão democrática ainda não é uma realidade na municipalização do ensino (BRASIL, 2014).

É possível compreender que o processo de municipalização do ensino, poderia responder melhor às necessidades educacionais locais, por estar a escola

---

³ **Meta 20:** ampliar o investimento público em educação pública de forma a atingir, no mínimo, o patamar de sete por cento do Produto Interno Bruto (PIB) do país no quinto ano de vigência desta lei e, no mínimo, o equivalente a dez por cento do PIB ao final do decênio (BRASIL, 2014)

municipal mais próxima do poder local, e de forma mais direta às demandas da comunidade escolar, mas a transferência de verbas ainda é insuficiente.

CAPÍTULO II

O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é documento que identifica a escola. Projeto porque reúne um conjunto de propostas e ações a serem desenvolvidas. Político por ter a escola como um espaço destinado a formar cidadãos e Pedagógico por definir e organizar projetos educativos e necessários ao processo de ensino e aprendizagem.

Veiga (2002) ressalta que o PPP vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e atividades diversas. Não é construído para ser arquivado em seguida ou, submetido às autoridades educacionais como prova do cumprimento curricular. Sua construção é vivenciada a cada momento por todos os envolvidos no processo educativo escolar com compromisso de definir uma direção articulada nos interesses reais e coletivos da população majoritária.

A participação dos profissionais em educação, na elaboração do PPP deve permitir participação da direção, da equipe pedagógica, dos alunos, dos pais e da comunidade local. O PPP deve explicitar estratégias e efetivação dos princípios e finalidades da educação, especialmente no que diz respeito à gestão democrática. O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (VEIGA, 2002 p. 02).

Nos estudos de Veiga (2009), o que se espera da escola hoje é uma educação de qualidade, sustentada no PPP e na gestão democrática que articulam a educação de qualidade como objetivo central, através do plano de trabalho, que é o detalhamento do PPP, relacionado à organização do trabalho pedagógico, ligado à organização didática da aula e a outras atividades pedagógicas e administrativas.

Compreende-se que, mesmo sendo o PPP um documento de referência da identidade escolar, trata-se do resultado de um trabalho coletivo, que busca metas comuns que intervenham na realidade escolar de cada comunidade. Deve portanto, traduzir mudanças concretas para contribuir tanto para o conhecimento, a

elaboração e a execução de um projeto curricular, quanto para as estratégias de gestão democrática da educação pública.

2.1 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão educacional democrática, sob os princípios da LDB/96 apresenta momentos internos e externos. O primeiro, contempla os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos. No segundo momento, a função social da escola, com o objetivo de produzir, divulgar e socializar o conhecimento. A ideia de gestão democrática na educação propõe uma articulação consciente entre ações do cotidiano escolar associando transformação e cidadania.

De acordo com os artigos 14 e 15 da LDB, cabe aos sistemas de ensino definir suas normas de gestão democrática na educação do ensino público na educação básica, na elaboração do PPP, devendo contar com a participação dos profissionais da escola, das comunidade escolar local e Conselhos ou, equivalentes. Assegura autonomia, pedagógica e administrativa e de gestão financeira, cabendo o princípio da autonomia delegada, uma vez que a Lei oficializa a gestão democrática, ainda que não estabeleça diretrizes bem definidas para a gestão democrática, mas, prevê a participação de todos os envolvidos (BRASIL, 1996).

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 - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Extremamente importante, definir normas da gestão democrática para que se possa viabilizar ações pedagógicas comprometidas com a realidade escolar. Indispensável conhecer a realidade e sensibilizar a comunidade escolar para buscar soluções práticas para os problemas observados.

A implementação do PPP nas escolas exige um parecer avaliativo são, a necessidade de envolvimento da comunidade educativa, visando um processo de

reflexão-ação, que se consegue por meio da prática reflexiva, onde juntamente com o grupo se estabelece um ponto de referência que passará a ser o gerador de questionamentos, dúvidas, sonhos e do que realmente nossa escola necessita (VEIGA, 2009).

Nesse sentido, o PPP deve contemplar necessidades que surgem na comunidade local. Inegavelmente, o PPP mostra a identidade da escola e a apresenta as estratégias para promover um ensino com qualidade. Ao apresentar a missão, a clientela, os dados sobre a aprendizagem, a relação com as famílias, a forma de distribuição de recursos, as diretrizes pedagógicas e o plano de trabalho deve ser completo o suficiente para não deixar dúvidas sobre as necessidades de aprendizagem dos alunos.

De acordo com Veiga (2009, p.165) a ideia de compartilhamento são práticas educacionais coletivas:

O projeto político-pedagógico, como proposta, deve constituir-se em tarefa comum do corpo diretivo e da equipe escolar e, mais especificamente, dos serviços pedagógicos (coordenação pedagógica, orientação educacional). A esses cabe o papel de liderar o processo de construção, execução e avaliação desse projeto pedagógico.

Compartilhar a elaboração do PPP, é uma forma de gestão democrática educativa, ao envolver a comunidade escolar no trabalho, as responsabilidades e os rumos da escola são definidos com mais foco, ganha a escola e a comunidade, as decisões são seguramente tomadas para responder necessidades reais.

2.2 O PPP E A GESTÃO ESCOLAR DA ESCOLA FELÍCIA SAKITANI

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, elaborado pela primeira vez em 2008, não recorreu a Conselhos ou Colegiados, Conselhos de Classe, Grêmio estudantil, não definiu diretrizes para elaboração do PPP, não ouviu opinião da escola e nem da comunidade escolar, assim como não deu apoio técnico necessário e nem promoveu capacitação dos professores, pedagogos e diretores.

A linha teórica do PPP está pautada na Teoria sócio interacionista - Lev Vygotsky, com ênfase no social, decorrente da compreensão de que o homem não se constrói na ausência do outro, e sim do contato com a sociedade. Para Vygotsky,

a formação se dá numa relação dialética entre o sujeito e a sociedade a seu redor, o homem modifica o ambiente e o ambiente modifica o homem. Outro conceito chave da teoria de Vygotsky é a mediação. Segundo a teoria Viygotskiana, toda relação do indivíduo com o mundo é feita por meio de e instrumentos técnicos e da linguagem, que traz consigo conceitos consolidados da cultura à qual pertence o sujeito.

O PPP da escola Felícia Sakitani, define que a função social da Escola é possibilitar o crescimento humano nas relações interpessoais, bem como a apropriação do conhecimento elaborado, tendo como referência a realidade do estudante. A escola assegura e promove a interação entre as diversas áreas do conhecimento e aspecto da vida cidadã como elementos básicos para a construção de conhecimentos e valores, cumprindo com seu papel socializador, propiciando o desenvolvimento da identidade dos estudantes por meio de aprendizagens diversificadas, realizadas muitas vezes de forma lúdica e interativa, entretanto nem todas as atividades e conceitos consegue-se aplicar na prática e poucos professores se utilizam do PPP em seus planejamentos diários (BRASIL, 2008b).

A prática educativa da escola cria ambientes favoráveis, reforça a ação comunitária e reorientar o sistema educacional (BRASIL, 2008b, p. 14).

O projeto político pedagógico é entendido por nós educadores como a própria organização do trabalho pedagógico da escola. A construção do PPP é um instrumento de luta para gerar uma nova organização do trabalho pedagógico que parta dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério.

Evidencia-se que, do ponto de vista teórico-metodológico, o PPP tem a função de colaborar no processo de organização das atividades práticas educativas, em busca da qualidade na educação no sentido de contribuir na formação de homens e mulheres capazes de compreender a sociedade em que vivem.

Em 2012, sob responsabilidade do diretor Marcio Moreira Nascimento, o PPP da Escola Felícia Sakitani teve adequações para atender exigências da Coordenadoria de Educação do município, levando em conta que, naquele ano o município passaria a utilizar a Matriz curricular do Estado, logo perdeu-se a necessidade do PPP conter o conteúdo didáticos do município que estavam explícitos no contexto do documento.

Nessa perspectiva, o PPP prevê que o educador compreende seu papel na educação, como sendo:

O papel do educador é o de ser o mediador deste processo, possibilitando ao educando oportunidades e condições para que ele busque desafios. Tornando o educador também sujeito desse processo e não simplesmente uma figura a parte, dono de todo o saber. O educador precisa ter sua valorização, ter autoestima e estar seguro dos seus objetivos. Deve haver um bom relacionamento EDUCADOR EDUCANDO. O educador deve procurar entender e conhecer a realidade de cada aluno, o meio onde vive, assim, poderá encontrar maiores condições de explorar o seu potencial (BRASIL, 2008b, p. 28)

Essa compreensão a respeito do papel do educador, expressando as ações que se consideram importantes e valorizando um bom relacionamento entre educadores e educandos, contribui para rever questões que não estão dando certo e melhorar as questões acertadas no trabalho pedagógico.

É declarado no PPP, a importância de "fomentar a participação do corpo docente em cursos, seminários e grupos de estudos nas coordenações, visando a formação continuada dos referidos profissionais da educação". Defende que os educadores devem promover mudanças e adequação à realidade da escola (BRASIL, 2008b).

Na seção que dispõe sobre alunos com necessidades educacionais especiais, na escola essa clientela ingressa de forma inclusiva, no máximo 20 (vinte) alunos por turma, pelo fato de que ter apenas dois docentes especializados, sendo um regente e outro monitor.

A respeito dos currículos do ensino fundamental segue a base nacional comum sendo complementado pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e da clientela. Abrange obrigatoriamente, o estudo da língua portuguesa e da matemática, o conhecimento do mundo físico e natural e da realidade social e política, especialmente do Brasil, o ensino da arte. A educação física é integrada no PPP como componente curricular ajustado às faixas etárias e condições da população, sendo facultativo nos cursos noturnos (BRASIL, 2008b).

Ao observar a construção das metas da escola e seus objetivos gerais, constantes no PPP, que implicam em criar condições para que todos desenvolvam suas capacidades de ensino e aprendizagem para a vida em sociedade, a escola propõe ao aluno o exercício da sua cidadania a partir da compreensão de sua

realidade estimulado para buscar novas condições através da escola e do ensino motivado pela permanência do aluno na escola, evitando assim a evasão (BRASIL, 2008b).

CAPÍTULO III

PROJETO DE INTERVENÇÃO RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente realizou-se análise documental e pesquisa bibliográfica, para construir o referencial teórico. Em seguida a pesquisa de campo na Escola, mediante aplicação de questionário aos profissionais da escola, para sugestões e embasamentos legais. Dessa forma, estabelecia a gestão democrática na educação.

Após a coleta de dados, em agosto de 2015, atendendo a exigência da Secretaria de Educação do Estado de Mato Grosso do Sul, como parte do processo de autorização do Estado, apresentou-se em reunião com coordenadoras, funcionários e representantes de pais e alunos, o Projeto de Intervenção (PI) para a reformulação do PPP da escola juntamente com o plano de ação para debate e estudo.

A direção explicou para a comunidade escolar, a importância da participação de todos na construção de um novo documento e que a escola estava sendo contemplada com a orientação de especialista da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, dispostos a subsidiar bases teóricas e metodológicas, tanto para a reformulação do PPP, quanto do Regimento.

A gestão democrática, proposta no PI para a reelaboração do PPP da escola, implicou em refletir sobre as políticas de educação, uma vez que, a gestão das políticas voltadas para a educação, procura transformar metas e objetivos educacionais em ações traçadas pelas políticas públicas

O plano de ação apresentado, procurou definir os conteúdos mais relevantes e estruturar sistemas e modelos teóricos, numa visão mais democrática frente a realidade atual da comunidade escolar, inclusive para diminuir o tamanho do PPP sem prejuízo ao conteúdo de maior importância.

Tendo em vista que a Escola estudada, encontrava-se à época, em fase de encerramento de ano letivo, a proposta para a reformulação do PPP foi entregue na secretaria da escola, que assumiu a responsabilidade de reunir-se com os professores, os pais e responsáveis e o Conselho Escolar para leitura e adequação de mudanças em tempo hábil para edição.

Uma semana depois, a proposta de reformulação do PPP foi devolvida, sem nenhuma alteração, sugestão ou autorização para incorporar novas propostas. Na prática, a reelaboração do PPP que deveria ocorrer por interesse da escola e não poderia ser feita por uma pessoa ou uma equipe, mas pelos vários segmentos que compõem a escola (alunos, pais, professores, gestores, funcionários e representantes da comunidade local) não ocorreu.

Inicialmente, esse desinteresse demonstrado pelos docentes causou uma sensação de descaso, ao ver que nenhum docente demonstrou interesse em acompanhar a proposta ou apresentar sugestões. Entretanto, dado a importância desse estudo, optou-se por apresentar uma análise crítica do PPP da escola, no sentido de apresentar como se expressam os tópicos indispensáveis do PPP da Escola, dentre eles a missão, a clientela, a relação da família e da comunidade escolar, dados sobre aprendizagem, recursos, diretrizes pedagógicas e plano de ação da escola e, para conduzir essa pesquisa, apresenta-se a reflexão desse pesquisador que deveria ser compartilhada para a reformulação PPP.

No Ensino Fundamental, a proposta pedagógica da Escola privilegia o ensino enquanto construção do conhecimento, o desenvolvimento pleno das potencialidades do aluno e sua inserção no ambiente social utilizando, para isso, os conteúdos curriculares da base nacional comum e os temas transversais, trabalhados em sua contextualização (BRASIL, 2008b).

Com base no texto da Constituição de 1988 e os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), o Ensino Fundamental deve estar comprometido com a democracia e a cidadania visando garantir respeito à liberdade, aos direitos humano, igualdade de direitos, de forma a garantir a equidade em todos os e valorizar o profissional da educação.

A missão escolar, de acordo com o PPP da Escola Municipal Felícia Emiko Kawamura Sakitani (BRASIL, 2008, pág. 28) consiste em:

[...] Atender alunos do ensino fundamental para uma formação integral, desenvolvendo suas potencialidades e formando cidadãos conscientes dos seus direitos e deveres. "Ensinar e Aprender" é nosso lema: Visamos o desenvolvimento pleno de nossos Alunos, valorizando o lúdico, e priorizando a formação de cidadãos conscientes e participativos. [...] proposta pedagógica é voltada para a formação holística [sic] da criança, [...]. A participação ativa de toda comunidade escolar será sempre uma busca constante por parte da equipe diretiva desta instituição. A filosofia pedagógica da escola é ministrar o ensino segundo as necessidades

individuais e coletivas dos alunos, de acordo com os princípios da LDB n.º 9394/96. [...] priorizamos os quatro pilares da educação instituídos pela UNESCO: Aprender a ser; a conviver; a conhecer; a fazer

A missão é o marco referencial de qualquer instituição, trata-se do conjunto dos valores nos quais a comunidade escolar acredita e das aspirações que tem em relação à aprendizagem dos alunos. Ao observar a missão dessa escola, compreende-se que ela pode atender as aspirações da comunidade escolar por vários anos. Sua alteração só é indicada quando os objetivos iniciais forem alcançados ou exigirem modificações para contemplar novas aspirações, como por exemplo, levantamento com as famílias para saber as expectativas em relação ao ensino dos filhos, construindo assim, com base na gestão democrática eixos que contemple a educação política, a educação ambiental, a educação social formando grupos de trabalhos preocupados com o ambiente à sua volta preocupados e respeito pela diversidade local.

A clientela da escola, é caracterizada no PPP, como sendo população da zona urbana e rural, incluindo acampamentos, assentamentos e fazendas, migrantes de outros municípios dos estados e outros estados brasileiros. A maioria da população rural, carente, e exposta ao convívio com o crime e a marginalidade, vivem em habitações inacabadas, sem o mínimo de conforto e muitas vezes barracos de madeiras improvisados com restos de construções.

Os alunos da área urbana, até então, em sua maioria tinham acesso a água encanada e energia elétrica, mas, não usufruíam de rede de esgoto. Os bairros são próximos uns dos outros e do centro do município, não há necessidade de transporte público, a população que geralmente tem a bicicleta como principal meio de transporte.

De acordo com o PPP, a clientela da Escola Municipal Felícia Emiko Kawamura Sakitani é de modo geral, carentes, desnutridas, verdadeiros sobreviventes em lares desestruturados, convivendo com pais desempregados, alcoólatras ou dependentes químicos e conseqüentemente poucos recursos materiais para o mínimo de conforto desejável.

Diante dessa realidade, a escola é um ambiente de escape que desvincula o aluno da sua realidade por algumas horas por dia tornando possível estimular ambição por melhor qualidade de vida. Apesar de não manter participação significativa da família com a comunidade escolar, as escolas mantem

relacionamento regular restritos com poucos pais, esses mais conscientes e cooperativos.

No que diz respeito a importância da caracterização da população a ser atendida e da comunidade em que a escola está inserida, a Escola Felícia Sakitani compreende que:

É fundamental que a Escola conheça o contexto social de sua vizinhança e da clientela a que serve. Apesar de óbvia, nem sempre essa percepção é alcançada pelas unidades escolares, muitas vezes absorvidas na atividade educativa como expressão de um processo burocrático e indefinido. Conhecer a comunidade em que estão inseridas (e, portanto, sua clientela), suas necessidades, potencialidades e expectativas, adequando a elas seu trabalho de atendimento educacional, é a única forma possível para a Escola atender às suas finalidades - formar cidadãos, conscientes e capazes, fornecendo, os conteúdos e habilidades necessários à sua melhor inserção no ambiente social (BRASIL, 2008a, p. 19).

Entende-se que, para alcançar essa percepção, que deve ser revisada periodicamente, é hora de mobilizar esforços para resgatar e repensar em projetos estratégicos, no sentido de estimular o relacionamento da família com a comunidade escolar. Pode-se tabular e analisar dados com informações sobre cada turma e séries, através da apresentação de gráficos organizados que mostre características importantes como tempo que a família reside no município, de onde vieram, grau de instrução, renda mensal, profissão dos pais, religião e hábitos que cultivam.

Quanto a aprendizagem, a escola orienta ministrar o ensino segundo as necessidades individuais e coletivas do aluno, em prol de uma educação de qualidade, de acordo com os princípios da LDB, documento norteador da educação básica brasileira.

A LDB regulariza em âmbito nacional, a base comum do currículo, a carga horária e presença mínima em aula e as formas de promoção de série, cabendo aos estados, municípios e até mesmo às escolas a normatização das peculiaridades regionais e locais, curriculares e de calendário, de promoção de série e a expedição da documentação escolar de cada aluno da educação básica (BRASIL, 2008a, p.22).

Para atingir os objetivos gerais, a escola propõe realizar reuniões pedagógicas (com docentes) para diagnosticar problemas e propor soluções; elaboração de Projetos específicos com a participação dos docentes, discentes, funcionários e a comunidade que a compõe, para promover a integração da

comunidade escolar com a família, através de festas, concursos e atividades culturais; elaboração de agenda pedagógica com a participação de diversos segmentos escolares para nortear o trabalho durante o ano letivo, entre outras propostas.

Nesse processo, compreende-se também como recurso pedagógico, a necessidade de estimular pais e responsáveis quanto a importância de contribuição com a Associação de Pais e Professores (APP), visando a melhorias à qualidade do ensino e manutenção da escola; isso implica em parceria com instituições locais, mutirão com pais e alunos.

O ato de planejar exige gerenciamento do processo de ensino/aprendizagem através da gestão democrática, no sentido de saber o que a escola pensa do aluno e da sociedade e qual caminho precisa percorrer para os trabalhos que envolvem educadores e comunidade escolar. Assim evita-se o risco dos educadores serem apenas executores de projetos muitas vezes sem consistência para atender a realidade local.

Observa-se que apesar da gestão democrática constar na introdução do PPP da escola e ser reconhecida como importante, não consta nas entrelinhas dos demais parágrafos nenhuma visão ou reflexão que relacione o ensino e a aprendizagem com princípios norteadores da gestão democrática.

Na prática, os educadores não demonstraram interesse em viabilizar esse tipo de gestão. Não apresentam novas condições de explorar o potencial do educador e a sua real função como mediador do conhecimento, pois, o PPP elaborado em 2008, revisado em 2012 mantém-se como um projeto fixo, poluído de fundamentações legais e conceitos filosóficos que só o educador compreende.

A experiência indica que é preciso exercitar para compreender o quanto alguns profissionais da educação se mostram inseguros, intolerantes e resistentes à mudança de paradigmas. Ficou muito claro que a gestão democrática explicita no PPP da escola, dificilmente vai sair da teoria. Percebe-se que além da intolerância e da resistência, a incapacidade de trabalhar as divergências e chegar a convergência coletiva, também foi um dos fatores que levou a ausência de estudo e desinteresse pela proposta.

Foi observado a forma dos professores conduzirem a prática pedagógica. Havia trabalhos criativos, atenção individualizada com o objetivo de estimular o

potencial de alunos inibidos, mas, a passividade do educador focado em seguir rigorosamente o livro didático, resultava em avaliações não adequadas.

Essa realidade justifica a não valorização do trabalho proposto, educadores e comunidade escolar, que pelo fato de não reconhecer a real importância do PPP não percebem que no cotidiano escolar vários indicadores apontam para a necessidade de pesquisa contínua e a necessidade de equacionar as dificuldades e promover a melhoria da qualidade de ensino de forma democrática e participativa.

O planejado, controlado e avaliado tem como referência a posição de onde o aluno deveria estar e não de onde está de fato. É o conhecimento prescritivo em que qualquer outro saber é desqualificado, reduzindo a postura do aluno "à cultura do silêncio". Daí porque boa parte desses alunos não faz perguntas e não busca na escola um espaço para conectar e enriquecer sua realidade vivencial (GRACINDO, 1995, p. 85).

Entende-se que para promover mudanças é preciso promover a mudança pessoal. O educador deve reagir contra os paradigmas de outros momentos históricos da educação, ou da sua formação, pois, muitos professores ainda sustentam que para dar aula basta ter "dom", quando na realidade para que dom seja útil é necessária capacitação constante, muitas vezes, um profissional descobre seu dom ao se qualificar para determinada área e pode muito bem superar-se e desenvolver melhor a atividade do que um professor que confia apenas no seu dom e não prepara se quer o conteúdo que vai levar para sala de aula.

Com base nos PCNs (BRASIL, 1997) a escola deve viabilizar condições para valorizar o professor, não pode ignorar situações expressas nos baixos salários, na falta de condições de trabalho, de metas, prestígio social e principalmente na inércia da maioria dos responsáveis por alterar essa realidade que acaba por estimular um descrédito nas transformações e bloqueando as motivações dos educadores.

Outro fator de desmotivação dos profissionais da rede pública é orientação política de cada governante que muda a cada gestão. As propostas vão e voltam, afirmam e reafirmam posições muitas vezes contrárias que acabam causando desânimo para se engajar nos projetos de trabalho propostos, pois eles dificilmente terão continuidade (BRASIL, 1997).

Para Leite e Pelúcio (2010), o professor desde a sua formação deve conscientizar-se saber é preciso saber fazer. A competência pode ser adquirida na

vida acadêmica, aprendida em livros e até absorvidas no dia a dia. Porém, a habilidade necessária ao desempenho da missão de ensinar não se desenvolve, são características que nem todos possuem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta pensada na reelaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola Felícia Sakitani, com o objetivo de alinhar o conteúdo com base nos princípios da gestão democrática, tornando-o um documento mais elaborado, de fácil compreensão e acessível a todos, com propostas de ações mensuráveis e atingíveis.

Embora a escola seja o lugar de realização e avaliação do seu Projeto Pedagógico com base na dinâmica local e na comunidade escolar, sem necessidade de esperar iniciativas de esferas superiores, a proposta não foi compreendida. As intenções apresentadas não foram acolhidas pelos educadores e na prática, a reelaboração do PPP que deveria ocorrer por interesse da escola e pelos vários segmentos que a compõem (alunos, pais, professores, gestores, funcionários e representantes da comunidade local) não ocorreu.

Considerando que não foi possível promover a participação efetiva dos educadores na reelaboração do PPP, o objetivo principal desse trabalho não foi alcançado. Isso demonstra que nem sempre basta sugerir mudanças de paradigmas para uma nova proposta educacional. O construir coletivo ainda é um processo que esbarra na resistência de alguns educadores e na sua relação com a comunidade escolar em geral.

Apesar do descaso e da sensação inicial de trabalho improdutivo, foi possível concluir que a gestão democrática ainda é para algumas escolas sinônimo de gestão configurada em ato político, onde se pressupõe que a tomada de decisão deve responder a um interesse individual ou de classe com posicionamento único.

No entanto, os esforços não foram inválidos, estimularam a organização e produção desse trabalho, com ênfase nas questões para as quais esse pesquisador procurou maior conhecimento e respostas ao longo da realização do Projeto Interventivo, principalmente em relação à gestão democrática educacional, que procura organizar o funcionamento da escola pública com a finalidade de dar transparência às suas ações e promover a aquisição de conhecimentos.

No que diz respeito à municipalização do ensino na escola, acredito que ao tornar o ensino fundamental uma responsabilidade das prefeituras e não mais do

governo estadual, que deveria supostamente melhorar a qualidade do ensino e facilitar as articulações dos programas educacionais e maior eficácia dos mecanismos de controle e alocação de recursos, a escola acabou sobrecarregada e o período de adaptação contribuiu para baixar a qualidade do ensino no início.

Entretanto, as dificuldades foram revertidas com a implementação de projetos e aulas de reforço. O que atualmente compromete a política de municipalização do ensino é a transferência de responsabilidade para o poder local e a falta de garantias mais sólidas de financiamento. Outra preocupação é com o quadro docente, a escola não tem autonomia para manter os professores que muitas vezes são transferidos para o ensino público estadual motivados por melhores salários.

Conclui-se que um novo mecanismo de financiamento à educação básica deve ser planejado, para que no futuro, os municípios não sejam abandonados de vez, e tenham de manter a educação com verbas próprias e correr o risco de deixar crianças sem merenda, sem transporte e pior ainda, sem professor, como já vem ocorrendo devido a rotatividade de professores que tomam posse em outros concursos.

A partir dessa pesquisa e análise do Projeto Político Pedagógico da escola, é possível concluir que há uma distância entre o que se defende em legislações e o que é efetivamente praticado no dia a dia escolar, mesmo contando com professores comprometido por uma educação de qualidade muitas das determinações estabelecidas o ordenamento legal não colocadas em prática devido a dependência de força política e estratégias para a tomada de providências que assegure além do acesso a toda e qualquer pessoa aos ambientes escolares, infraestrutura e um serviço de apoio pedagógico especializado aos professores.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Jacqueline Nunes. **O Processo de Municipalização do Ensino Fundamental como Via de Descentralização: um estudo de caso.** In CUNHA, Maria Couto. org. Gestão Educacional nos Municípios: entraves e perspectivas [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. 366 p. ISBN 978-85-232-0586-7. Available from ciELO Books <http://books.scielo.org> Disponível em: < <http://static.scielo.org/scielobooks/bxgqr/pdf/cunha-9788523209025.pdf>> Acesso em: 11 ago 2016

AZANHA, Mário Pires. **Uma ideia sobre a municipalização do ensino.** São Paulo: Scielo Brasil, estudos avançados, Print version ISSN 0103-4014 On-line version ISSN 1806-9592, Estud. vol.5 no.12 São Paulo May/Aug. 1991. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141991000200005> Acesso em: 11 ago 2016

BRASIL, Presidência da República/Casa Civil/Subchefia para Assuntos Jurídicos. Constituição Federal de 1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm> Acesso em: 08 jul 2015

_____. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília/DF: MEC, 1996 Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm> . Acesso em: 13 jun 2014.

_____, Ministério da Educação/Secretaria de Educação Fundamental. **Introdução aos Parâmetros Curriculares Nacionais. [1ª a 4ª series].** Brasília/DF: MEC/SEF, 1997, 192 p.

_____. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor.** Brasília/DF: MEC, SEB, Caderno 05, 2004, 61p.

_____. Presidência da República/Ministério da Educação/Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **FUNDEB Manual de Orientação.** Brasília/DF: MEC/FNDE, 2008a, 92 p.

_____, Escola Municipal Felícia Emiko Kawamura Sakitani. **Projeto Político Pedagógico (PPP).** Dois Irmãos do Buriti-MS, 2008b, 325 p.

_____. Presidência da República. **A Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE. Brasília/DF: 2014. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm> Acesso em: 14 ago 2016

COSTA, Jean Mário Araújo. **A Proposta de Municipalização do Ensino nos Anos 1990 e seus Impactos nas Relações entre Entes Federados.** In: CUNHA, Maria

Couto. org. **Gestão Educacional nos Municípios: entraves e perspectivas** [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. 366 p. ISBN 978-85-232-0586-7. Available from ciELO Books <http://books.scielo.org> Disponível em: < <http://static.scielo.org/scielobooks/bxgqr/pdf/cunha-9788523209025.pdf>> Acesso em: 11 ago 2016

CUNHA, Maria do Couto. Os **Caminhos da Produção Acadêmica sobre as Políticas de Descentralização da Gestão da Educação, da Municipalização do Ensino e sobre a Educação Municipal no Brasil** In: CUNHA, Maria Couto. org. **Gestão Educacional nos Municípios: entraves e perspectivas** [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. 366 p. ISBN 978-85-232-0586-7. Available from ciELO Books <http://books.scielo.org> Disponível em: < <http://static.scielo.org/scielobooks/bxgqr/pdf/cunha-9788523209025.pdf>> Acesso em: 11 ago 2016

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola.** / Regina Brasília/DF: Universidade Federal de Brasília, 2007. 72 p.: il. ISBN 978-85-86290-94-7 1.

KRAWCXYK, Nora. **A gestão escolar: um campo minado...análise das propostas de 11 Municípios brasileiros.** Campinas-SP Revista Educação e Sociedade [versão on-line], vol.20 n.67 Campinas Aug. 1999. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301999000200005>. Acesso em: 02 fev 2016

LOMBARDI, José Claudinei. **A importância da abordagem histórica da gestão educacional.** Campinas: Revista HISTEDBR [On-line] nº. especial, p. 11–19, ago. 2006 - ISSN: 1676-2584 Disponível em: < http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/22e/art3_22e.pdf > Acesso em: 11 ago 2016

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola.** São Paulo: Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf> - 08 10 14> Acesso em: 06 mar 2016

SAVIANI, Demerval. **Concepções pedagógicas na história da educação brasileira.** Campinas: Histedbr, 2005 (Projeto de Pesquisa). Disponível em: < http://www.histedbr.fe.unicamp.br/navegando/artigos_pdf/Dermeval_Saviani_artigo.pdf> Acesso em: 06 mar 2016

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político Pedagógico da escola: Uma construção possível. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva** .14ª ed. Campinas/SP: Papyrus, 2002.

_____. **Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade.** Brasília/DF: Revista Retratos da Escola, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>. Acesso em: 07 mar 2016