

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS  
ESCOLA NORMAL SUPERIOR - ENS  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

VERÔNICA RIBEIRO DA SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA:**  
**Uma escola sonhada por todos**

MANAUS

2021

VERÔNICA RIBEIRO DA SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA:**

**Uma escola sonhada por todos**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado ao Curso de Pedagogia, da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, Escola Normal Superior – ENS, como requisito final para obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Natália de Souza Paiva.

MANAUS

2021

### **Ficha Catalográfica**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
**Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Estado do Amazonas.**

S586g Silva, Verônica Ribeiro da  
Gestão democrática-participativa : uma escola  
sonhada por todos / Verônica Ribeiro da Silva. Manaus :  
[s.n], 2021.  
52 f.: il.; 29 cm.

TCC - Graduação em Pedagogia - Licenciatura -  
Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2021.  
Inclui bibliografia  
Orientador: Paiva, Natália de Souza

1. Gestão Democrática-Participativa. 2. Mecanismos  
de Participação. 3. Escola. 4. Secretária Municipal de  
Educação. I. Paiva, Natália de Souza (Orient.). II.  
Universidade do Estado do Amazonas. III. Gestão  
democrática-participativa

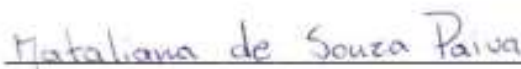
**Elaborado por Jeane Macelino Galves - CRB-11/463**

VERÔNICA RIBEIRO DA SILVA

**Gestão Democrática-Participativa:  
Uma Escola Sonhada Por Todos**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado ao curso de Licenciatura em Pedagogia, da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, Escola Normal Superior – ENS, como requisito final para obtenção do grau de licenciatura em Pedagogia.

Banca examinadora



Prof.<sup>a</sup> Ma. Nataliana de Souza Paiva



Prof.<sup>a</sup> Ma. Cristina Carvalho de Araújo



Prof.<sup>a</sup> Dra. Darianny Araújo dos Reis

Manaus, 31 de julho de 2021.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pela vida e sua maravilhosa graça por ter me acompanhado durante toda esta jornada.

A minha família (pai, mãe, irmãos, padrasto) que de forma única, cada um contribuiu para que eu chegasse até aqui.

A minha formidável orientadora, Natália Paiva, por todas as orientações, dedicação e palavras de incentivo.

A esta universidade (UEA) e professores, que me proporcionaram momentos memoráveis e aprendizados na qual levarei para minha vida pessoal e profissional.

Ao meu namorado, Paulo Henrique, por estender seu ombro amigo nos momentos de tempestades, por sua ajuda e companhia durante as produções de materiais didáticos e trabalhos acadêmicos.

As minhas amigas Maria Amanda, Elen Caroline, Kamila F., por todos os momentos que passamos juntas na Universidade do Estado do Amazonas (trabalhos em equipe, aulas de campo, projetos, auxílio em trabalhos individuais, palavras de incentivos), uma amizade que levarei para toda vida.

As minhas amigas de infância e amigos que sempre torceram pelo meu sucesso, Leandra Tayná, Irís Cibele, Polyana M., Marlúcia R., Kevelly B., Elizabete M., Atila G. e membros da igreja Sb2.

Minha eterna gratidão a todos os funcionários da escola Municipal Prof. Waldir Garcia, por me acolherem como parte da família. Principalmente a Gestora Lúcia Cristina, Amanda F., Clícia B., Eliane P., Mirian, Andreia, Raquel C., que contribuíram de forma significativa para minha formação e evolução profissional.

A todas as professoras das escolas pelas quais passei durante minha formação, em que construí boas relações enquanto estagiária.

E por fim, ao casal Sônia R. e Jorge, ao Jadson, e ao Kel, por suas dedicações, disponibilidades, amizade e palavras de incentivo. Por me levarem para casa todas as noites em seus transportes. Com vocês a certeza de que chegaria bem em casa era certa.

Obrigada a todos, saibam que conseguimos!

## RESUMO

A Pesquisa apresentará discussões acerca da contribuição dos mecanismos de participação para gestão democrática da escola pública da Rede Municipal de Manaus. Desta forma, como objetivo geral, busca-se analisar os mecanismos de participação de uma Escola Pública Municipal de Manaus, na qual vem experimentado possibilidades democráticas no âmbito escolar. Diante disso, os objetivos específicos foram: conhecer as características da Gestão Democrática-Participativa e o seu amparo na legislação educacional brasileira; compreender os mecanismos de participação na escola pública; analisar como são utilizados os mecanismos de participação de uma escola pública municipal. A pesquisa deu-se por meio da abordagem qualitativa, através da pesquisa exploratória. Com isso, foi realizado primeiramente um levantamento bibliográfico, que contou com a contribuição de diversos autores renomados no conhecimento como PARO (2005), BASTOS (2005), LÜCK (2008, 2009), DOURADO (2012), ARAÚJO (2002), SPOSÍTO (2002), LIBÂNEO (2001, 2007), MOGILKA (2003) e outros, como também, documentos legais, como, a Constituição Federal de 1998 e a LDB (Lei 9394/96). Em seguida leitura e análise dos documentos (Projeto Político-Pedagógico, Regimento Escolar, atas de reuniões) de uma escola pública da Rede Municipal de Manaus, localizada na zona Centro Sul da cidade, os documentos disponíveis no site da Secretária Municipal de Educação de Manaus. Desse modo, a pesquisa se estabelece como pesquisa bibliográfica e documental. As leituras deram-se por meio da técnica de análise de conteúdo para a realização do levantamento teórico e análise dos mecanismos de participação presentes nos documentos impressos, como também, dos documentos digitais/Comunicação de massa (site). Sendo, uma pesquisa relevante para o campo educacional, por levantar reflexões acerca das contribuições do trabalho coletivo para se promover um ensino de qualidade, além da distribuição de responsabilidades e contribuições nas tomadas de decisões na gestão escolar e a cooperação da gestão democrática-participativa para a formação de cidadãos críticos que sentirão não somente a necessidade de participar do contexto escolar, como também, verão a importância de se tornar cidadãos ativos na sociedade.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática-Participativa. Mecanismos de Participação. Escola. Secretária Municipal de Educação.

## ABSTRACT

The research will present discussions about the contribution of participation mechanisms to the democratic management of public schools in the Manaus Municipal Network. Thus, as a general objective, it seeks to analyze the mechanisms of participation of a Public School in Manaus, which has been experimenting with democratic possibilities in the school environment. Therefore, the specific objectives were: to know the characteristics of the Participatory-Democratic Management and its support in the Brazilian educational legislation; understand the mechanisms of participation in public schools; analyze how the participation mechanisms of a municipal public school are used. The research took place through a qualitative approach, through exploratory research. With this, a bibliographic survey was carried out first, which had the contribution of several renowned authors in knowledge such as PARO (2005), BASTOS (2005), LÜCK (2008, 2009), DOURADO (2012), ARAÚJO (2002), SPOSÍTO (2002), LIBÂNEO (2001, 2007) , MOGILKA (2003) and others, as well as legal documents, such as the Federal Constitution of 1998 and the LDB (Law 9394/96). Afterwards, reading and analysis of documents (Political-Pedagogical Project, School Regiment, minutes of meetings) of a public school of the Manaus Municipal Network, located in the Center-South zone of the city, the documents available on the Manaus Municipal Education Secretariat website . In this way, the research is established as bibliographical and documental research. The readings took place through the technique of content analysis to carry out the theoretical survey and analysis of the mechanisms of participation present in the printed documents, as well as digital documents/Mass Communication (website). Being a relevant research for the educational field, as it raises reflections on the contributions of collective work to promote quality teaching, their addition to the distribution of responsibilities and contributions in decision-making in school management and the cooperation of democratic-participatory management for the formation of critical citizens who will not only feel the need to participate in the school context, but will also see the importance of becoming citizens assets in society.

**Keywords:** Participatory-Democratic Management, participation mechanisms, Municipal Secretary of Education.

## LISTA DE ABREVIATURA SIGLAS

LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PNE	Plano Nacional de Educação
SEEED-PR	Secretaria de estado da Educação- Paraná
PPP	Projeto Político Pedagógico
APMs	Associações de Pais e Mestres
SEMED	Secretária Municipal de educação
MEC	Ministério da Educação
PIBID	Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência
CEFA	Coletivo Escola Família Amazonas
PDDE	Programa Dinheiro Direto Na Escola



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>CAPÍTULO 1 - GESTÃO DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS PÚBLICAS .....</b>	<b>13</b>
1.1 Características da gestão democrática e seu amparo na legislação brasileira .....	13
1.2 Gestão Democrática-Participativa da escola pública e os mecanismos de participação .....	19
<b>CAPÍTULO 2 - ESCOLA MUNICIPAL DE MANAUS EM ANÁLISE .....</b>	<b>30</b>
2.1 Os mecanismos de participação presentes na escola e as orientações estabelecidas pela Secretária Municipal de Educação de Manaus .....	30
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>51</b>

## INTRODUÇÃO

Numa sociedade em que os processos de autoritarismo vêm se acentuando, no âmbito escolar, a busca pela autonomia financeira, administrativa e pedagógica das unidades e a participação da comunidade torna-se, cada vez mais, fragilizada e a gestão das escolas tende a ser, a cada dia mais, centralizadoras e burocráticas. É urgente conhecer experiências de Gestão Democrática-Participativa em curso.

Acerca disso, Dourado reforça que:

A democratização da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola – diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnico-administrativos, vigias, auxiliares de serviços – no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar. (DOURADO, 2012, p.92)

E a mesma só pode ser efetivada por meio do trabalho coletivo, do envolvimento de todos que constroem a escola e a descentralização do poder. Na qual irá requerer de todas as partes parceria e empatia. A começar pelo do gestor, pois precisará aprender a compartilhar o poder.

Diante disso, a pesquisa tem como tema *Gestão Democrática-Participativa: Uma escola sonhada por todos*, e o problema da pesquisa é como os mecanismos de participação podem contribuir para gestão democrática nas escolas públicas da Rede Municipal de Manaus?

Desta maneira, o presente trabalho tem como objetivo geral: analisar os mecanismos de participação de uma escola pública municipal de Manaus que se apresenta experimentando possibilidades democráticas no âmbito escolar. E como objetivos específicos: conhecer as características da Gestão Democrática-Participativa e o seu amparo na legislação educacional brasileira; compreender os mecanismos de participação na escola pública; analisar como são utilizados os mecanismos de participação de uma escola pública municipal.

O interesse pelo tema da pesquisa formou-se a partir de um Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência- PIBID (2017) na escola, em que foi realizado estágio com a duração de seis meses, sequencialmente, o prazo foi estendido para mais um ano pelo Projeto Mais Alfabetização (2018), e no decorrer

do estágio III supervisionado (2020) na qual teve suas atividades presenciais interrompidas, devido à situação que se encontrava o país (pandemia), o que acarretou no fechamento das escolas no dia 16 de Março de 2020, interrompendo as atividades de estágio de forma presencial, conforme a portaria nº 0405/2020-SEMED/GS:

Considerando a portaria nº188, de 03 de fevereiro de 2020, do Ministério de Saúde, que Declara Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da infecção humana pelo novo Coronavírus (2019-nCov);

**Resolve:**

Art.1º Instituir o regime de aulas não presenciais, em caráter excepcional e temporário, como medida fundamental para garantir a continuidade do funcionamento das atividades institucionais e a prestação de serviços ao público educacional no âmbito da rede Pública Municipal de Ensino de Manaus por meio do Projeto Aula em Casa, em parceria com a Secretária de Estado de Educação e Desporto do Amazonas (SEDUC/AM).

Durante os estágios, era possível observar situações diferenciadas que ocorriam na escola, como por exemplo, a participação da comunidade nas atividades escolares, assembleias estudantis, tutoria, almoço pedagógico, formação continuada para todos os funcionários, o estímulo de atividades em que os alunos são os protagonistas, entre outras práticas. Isso demonstrou que a instituição busca vivenciar práticas que a leve a ser uma escola sonhada por todos. Como resultado disso os números de evasões diminuíram, houve um maior acolhimento aos estrangeiros e um ambiente saudável e muita aprendizagem.

A pesquisa se deu por meio da abordagem qualitativa, que segundo Gil (2008, p.22,) “[...] aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”. Através da pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2002, p.41)

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; [...]

Portanto, foi realizado primeiramente um levantamento bibliográfico, que conforme Gil (2002, p.44), “A pesquisa bibliográfica, é desenvolvida com base em

material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Isto posto, foi realizado o levantamento bibliográfico que contou com a contribuição de diversos autores renomeados no conhecimento. Entre as leituras realizadas estão os documentos legais, como, a Constituição Federal de 1998 e a LDB (Lei 9394/96), autores, BASTOS (2005) e SPOSÍTO(2005) que trazem a trajetória da gestão democrática, e também, discussões quanto a necessidade de poder construir espaços democráticos nas escolas, DOURADO (2012) e ARAÚJO (2002) que apresentam as características da gestão democrática e seus mecanismos de participação, MOGILKA(2003), que conceitua gestão Democrática, LÜCK (2008, 2009), que traz discussões sobre a participação na escola, bem como a necessidade de formação continuada para os professores, entre outros temas, LIBÂNEO (2001, 2007), com discussões sobre formação das pessoas para a cidadania crítica e participativa, e o papel da escola na criação de mecanismos de participação. PARO (2005), que conduz uma discussão sobre a necessidade de as escolas formarem cidadãos críticos, emancipar e não alienar, como também, a importância da participação das famílias no âmbito escolar, GIL (2000, 2008), que oferece conceitos de pesquisa documental e bibliográfica, entre outros autores.

As leituras deram-se por meio da técnica de análise de conteúdo para a realização do levantamento teórico e análise dos mecanismos de participação presentes nos documentos impressos, como também, dos documentos digitais/Comunicação de massa (site). Conforme Daslandes (1994, p.75) “Cronologicamente a análise de conteúdo pode abranger as seguintes frases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

No que lhe concerne, a pesquisa documental “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa. ” (GIL,2008, p.45). Os documentos que serão analisados nesta pesquisa, serão Projeto Político-Pedagógico, Regimento Escolar, Atas de reuniões da escola em questão, bem como, os documentos disponíveis no site da Secretária Municipal de Educação de Manaus.

Como também, por meio da pesquisa participante que conforme Gil (2002, p.56) [...] caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas[...]. Durante as vivências nos estágios Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID), Projeto Mais Alfabetização e estágio III supervisionado, na escola em questão.

A unidade de ensino, Escola Municipal da Rede Pública, integrante da Secretaria Municipal de Educação, está localizada rua Travessa Pico das águas, nº 339, Bairro de São Geraldo, zona centro-sul, Manaus – AM, tem como mantenedora a Prefeitura de Manaus.

Os alunos que frequentam a escola são de diversos bairros, porém a maioria são da comunidade, do entorno da escola, são alunos que moram em casas nos alagados sem condição alguma de moradia, casas de palafitas, cujos moradores são pessoas vindas do interior do estado, e alunos estrangeiros da Venezuela, Haiti, que vieram em busca de melhores condições de vida, sendo marginalizados pelas sociedades por falta de qualificação profissional, e alunos especiais. Por este motivo muitos alunos não têm o que comer em casa, para isso, a gestora notou a necessidade de oferecer uma merenda aos alunos e pais antes do início das aulas para que os alunos possam ter um bom desempenho nas atividades e os pais um dia de trabalho mais agradável - os pais possuem o livre acesso ao interior da escola e a secretaria está disponível para atender a comunidade durante o turno matutino e vespertino.

Esta pesquisa é importante para o campo educacional por levar os gestores, professores, funcionários e comunidade em geral e os futuros pedagogos e professores a refletir no poder que o trabalho coletivo possui, capaz de transformar o ensino. Além da distribuição de responsabilidades, e contribuições nas tomadas de decisões que os mecanismos de participação proporcionam. Ele contribui para a formação de cidadão críticos, que sentirão não somente a necessidade de participar do contexto escolar, como também verão a importância de se tornarem cidadãos ativos na sociedade. As autoras Luiz; Barcelli; Conti (2010, p.20) acreditam “[...] que a escola é parte da sociedade e nela se deve dar início ao aprendizado de práticas democráticas e igualitárias que poderão contribuir para democratizar as relações de toda a sociedade.” Dito isso, a escola que sonham enquanto crianças e agora como profissionais da educação pode se tornar realidade.

O trabalho está organizado em dois capítulos, sendo o primeiro capítulo a exploração dos referenciais teóricos acerca das legislações educacional brasileira, conceitos e características da Gestão Democrática-Participativa e o segundo capítulo, por sua vez, as análises documentais de uma escola Municipal de Manaus e da Secretária Municipal de Educação disponível em seu site.

## **CAPÍTULO 1 - GESTÃO DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS PÚBLICAS**

### **1.1 Características da gestão democrática e seu amparo na legislação brasileira**

O cenário vivido até os anos 80 nos sistemas de ensino foram de políticas públicas centralizadas, em que as escolas não tinham autonomia para desenvolver seu trabalho. Somente a partir dos anos 90, com a consolidação da reforma do estado, mudanças no papel social da escola e da educação começaram a ocorrer. Dourado (2012) reforça que as mudanças se deram por meio das alterações introduzidas pela Constituição da República Federativa de 1988, pelas Leis de Diretrizes e Bases de 1996 e pelo Plano Nacional de Educação de 2001.

Debates e aberturas políticas foram possíveis por meio da Constituição Federal de 1988 e por meio da Lei de Diretrizes e Bases (LDB). Dentre elas, a provação dos princípios de gestão democrática na escola pública, consignado no artigo 206 e 214 da Constituição Federal de 1988, como também, no artigo 9º e 14 da LDB, sobre a elaboração do PNE (Plano Nacional de Educação), que ampara os princípios constitucionais, entre eles a gestão democrática. Tais mudanças foram importantes para garantir o acesso a permanência, qualidade de ensino para todos e a gestão democrática. Pois democratização das escolas é o processo básico para se alcançar uma educação de qualidade e melhoria das condições de vida das pessoas.

Segundo Coutinho (2000, p.20) apud (SEEED-PR, 2018, p.9), democracia é o “regime que assegura a igualdade, a participação coletiva de todos na apropriação dos bens coletivamente criados”. Segundo os princípios da gestão democrática, consignado no artigo 14 da LDB n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a efetivação do processo de gestão conta com a participação de diferentes sujeitos que constrói o cotidiano da escola (estudantes, professores, responsáveis, equipe da direção, funcionários e comunidade), na construção de projetos e tomadas de decisões para melhor eficácia da gestão democrática, e a garantia de uma educação de qualidade para todos os alunos.

Ao falar em gestão escolar, logo está relacionada com a ideia de administração, Prado (1991) apud Dourado (2012 p.18), define administração "como

processo de planejar para organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais visando à realização de objetivos”. Este tipo de gestão empresarial tem acompanhado as há muitos anos, com intuito de se alcançar objetivos quantitativos. Libâneo (2001) acredita que as concepções de gestão adotados nas escolas reflete o tipo de homem que se pretende formar, bem como a posição política que se prevalece. À vista disso, Basto (2005) nos alerta que o cenário vivido pelo país é um dos indicadores das limitações e possibilidades desta gestão.

Por consequência disso, movimentos lutaram e continuam a lutar por uma gestão mais democrática nas escolas, a fim de mudar a realidade que o país se encontra, por entender que o trabalho deve ser construído e executado de forma coletiva, na qual contribuirá para formação de sujeitos participativos, criativos e críticos, e olhará os alunos como pessoas inteiras (física, política social, cultural, profissional e afetiva), articulando-se com a realidade. Visto que, a escola é uma instituição social, um espaço de emancipação, de construção de cidadãos críticos, participativos e empáticos.

As lutas dos movimentos sociais e suas persistências os levou, no período da ditadura militar, a conseguirem declarar a gestão democrática, que se tornou um dos princípios educacionais da Constituição brasileira de 1988, presente no art. 206, inc.VI:

**Art. 206. (\*)** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;  
III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
V - valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;  
VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;  
VII - garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988)

O art.206 citado acima expõe os princípios em que o ensino deve ser ministrado. Entre eles o atendimento de todos os sujeitos em idade escolar, dando-lhes condições de acesso e permanência, bem como a liberdade na construção do seu conhecimento, autonomia às escolas de forma que possam desenvolver seus

trabalhos, e não somente isso, como também a valorização dos profissionais da educação, permitindo que tais tenham a oportunidade de exercer sua função por meio do concurso público e por fim a gestão democrática.

Estes princípios vão de encontro à gestão democrática, porquanto a efetivação da gestão democrática tem como objetivos atender todos os alunos de forma que se sinta parte do processo, buscando oferecer-lhes uma educação de qualidade, assim como a valorização dos profissionais e investimento em formações continuadas. Por outro lado, conforme Riscal (2010) é necessário entender que apesar de o conceito de democracia já ser há bastante tempo debatido, a execução de mecanismos de participação de fato que envolva a todos na tomada de decisões políticas são questões muito difíceis de realizar. Sistemáticamente por não sair do papel, por apresentar resistências da parte dos gestores, ou pedagogos, professores, funcionários ou comunidade em geral. Logo, a luta a ser travada não é fácil, requer muita persistência, assim, como muitos movimentos sociais tiveram que ter.

A gestão democrática que se deu por meio da mobilização social, legalizada pela Constituição Federal 1988 e reafirmada pela Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996 e a luta abraçada por esses movimentos trouxeram a comunidade para dentro da escola, permitindo acesso e permanências dos alunos e comunidade e abrindo caminho para a democratização no contexto educacional. Líbâneo (2001, p.2) apresenta três concepções de organização e gestão: a técnico-científica (ou funcionalista) que tem apenas uma visão burocrática, a autogestionária, participação igual de todos e a democrática-participativa. Sendo a gestão democrática-participativa, aquela que estabelece uma relação próxima entre a direção e a participação do pessoal da escola e comunidade, uma vez que a escola que se concentra na mudança social e se opõe à centralização. Em que as tomadas de decisões são realizadas coletivamente, contando com a participação dos docentes, equipe escolar e comunidade. Conforme previsto nos Art. 14 e 15 da LDB n.º 9.394, de 20 de dezembro de 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:  
I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;



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

**Art. 15.** Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL,1996)

A referida Lei nº 9.394 / 96, nos art. 14 e 15, pressupõe que os gestores juntamente com sua equipe pedagógica desenvolvam um trabalho com base no diálogo e na participação ativa de todos, de forma a envolvê-los na elaboração do Projeto Político Pedagógico e conselhos escolares ou semelhantes, dando-lhes autonomia para desenvolver seus trabalhos. Vale ressaltar que o princípio para a efetivação da gestão democrática é direcionado ao ensino público.

Araújo (2002), apud (SEED-PR, 2018) resalta quatro características que formam a gestão democrática que, de fato, inclui a comunidade no âmbito escolar, sendo elas a “participação, autonomia, transparência e pluralidade”. Sendo-as apresentadas a seguir:

Primeiro a participação na qual tem sido uma conquista, pois foi por meio de movimentos pela gestão democrática em busca de melhoria, através de conselhos populares, que ocorreram grandes conquistas primeiramente na vida urbana, logo após nos sistemas de ensino. Segundo Basto (2005) os primeiros movimentos, para que ocorresse a participação na gestão das escolas públicas, foram organizados pelos estudantes durante a gestão de Anísio Teixeira, todavia nota-se que a necessidade da continuação de promoção de debates sobre a gestão democrática atualmente, de forma, a cada dia promover uma educação de qualidade. Com isso, Basto (2005), ocasiona, para debate, a importância de incluir a gestão democrática nas relações de práticas sociais que podem promover a consciência democrática e a participação pública dentro da escola.

Na gestão democrática-participativa, compartilha-se a responsabilidade do processo do ensino aprendido, com a equipe escolar (docentes, equipe pedagógica, gestão, secretária, portaria, merendeiros etc.) com a comunidade permitindo-lhes participar das tomadas de decisão. Uma ação simples que ajuda amenizar e até mesmo evitar o abandono, a evasão, uma vez que a escola desenvolve seu trabalho em torno do aluno e de sua comunidade através de mecanismos de participação para envolver todos os sujeitos. Segundo Moacir Gadotti (1998, p.3).

O aluno aprende apenas quando se torna sujeito da sua aprendizagem. E para ele se tornar sujeito da sua aprendizagem precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola, que faz parte também do projeto de sua vida. Passamos muito tempo na escola para sermos meros clientes dela. Não há educação e aprendizagem sem sujeito da educação e da aprendizagem. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico. (GADOTTI, 1998, p.3).

Segundo Paro (1995), apud. Paro (2005), entra a necessidade de envolver a comunidade, de forma que se sintam parte do processo, trazendo-os para o convívio da escola e mostrando-os como são importantes no processo, levando em consideração seus interesses. Dificilmente haverá uma transformação no ensino se não houver o apoio da comunidade.

Quando os sujeitos são inclusos, eles não só se sentirão parte do processo, como também a necessidade de agir sobre. E isto acontece a partir do momento em que se estabelece relações com as famílias e alunos. Contudo precisa estar bem claro que não acontecerá do dia para noite. São construídas por meio do envolvimento dos alunos em tomadas de decisões, dia após dia. Como também no envolvimento da comunidade na reelaboração do PPP (Projeto Político Pedagógico) e em outros espaços da escola. Logo, o diretor precisa ampliar o espaço de forma que a comunidade seja inserida no âmbito escolar, ao invés de restringi-las somente nas ações realizadas em um tempo e espaço específicos.

Por pequena que seja, em comparação com tudo o que há por fazer na escola, a contribuição que os pais podem dar para o processo pedagógico escolar precisa ser levada em conta para evitar o risco de se ignorar algo que é imprescindível para o bom desempenho dos alunos. (PARO, 2005, p.72)

Segunda característica da gestão democrática para Araújo (2002) apud (SEED-PR, 2018) é a autonomia. Ao falar de autonomia, Veiga (1998) apud Dourado (2012) afirma que existem quatro dimensões, que são consideradas a base da escola na organização da educação, sendo elas: administrativas, financeira, pedagógicas, jurídica.

1. Administrativas, como administração de pessoal e material, controle dos indicadores de desempenho, avaliação do trabalho.
2. Financeira: elaboração de planos e execução dos recursos financeiros de forma adequada, observando os fins educativos.
3. Pedagógica: trata especificamente das questões pedagógicas - função social da escola, organização curricular, avaliação -, que parte de um amplo processo coletivo.

4. Jurídica: refere-se às normas, às orientações elaboradas pela escola, aos estatutos, ao regimento, aos avisos, às portarias. Essa dimensão possibilita que as ações sejam discutidas e elaboradas coletivamente. A autonomia sobressai à força do aspecto pedagógico com a elaboração do Projeto Político-Pedagógico pelo coletivo escolar e a gestão centrada nos Órgãos Colegiados da escola. (16-19)

A organização escolar possui suas dimensões entrelaçadas, logo a escola não tem como estabelecer um sistema de gestão democrática com gestão administrativa institucionalizada. Dourado (2012) explica que a autonomia administrativa da escola a impede de aceitar a decisão a ela relacionada, em que a decisão é administrada por pessoal externo e por pessoas que não conhecem a real situação, o que faz com que a comunidade escolar se torne executora dos próprios projetos. Portanto, Sposito (2005), destaca que a autonomia escolar é a condição mínima para a ampliação da visão democrática da gestão escolar.

Com a democratização da educação e da gestão escolar, a gestão financeira foi particularmente concretizada, favorecendo à escola a resolução de muitos de seus próprios problemas de consumo, manutenção e reparos, pelo repasse de recursos a ela feito. Sua autonomia é construída por meio do Conselho Escolar, do PPP (Projeto Político-Pedagógico) da escola e de políticas públicas. Portanto, a autonomia só ocorrerá se todas as áreas da escola buscarem a efetiva participação (DOURADO, 2012).

Em relação à terceira característica, a transparência, os elementos de gestão democrática mostrar-se na liberdade da obtenção de informação. Logo, os sujeitos são envolvidos no cotidiano da escola, possuem liberdade para participarem de decisões, possui uma socialização de informações e clareza de objetivos entre todos, como destaca Araújo (2002) apud (SEEED-PR, 2018). Portanto, o espaço escolar é organizado com painéis informativos que indicam os projetos trabalhados, as ações da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) e da própria escola, a fim que todos tenham acesso aos acontecimentos, bem como o ambiente é planejado de forma que seja receptivo para a comunidade e alunos, entre outros.

Mogilka (2003) aponta que as organizações democráticas envolvem debates livres e abertos. A interpretação dos objetivos formativos das práticas, incluindo oportunidades para os alunos, pais e a comunidade criticarem ativamente, participar e ajudar a escolher e orientar os objetivos norteando o processo do ensino aprendido dos alunos.

E por último, a pluralidade, pois a escola é um espaço em que existe pluralidade cultural, principalmente no País e estado na qual estão inseridos. Desta forma, as escolas devem ser um espaço que as crianças tenham suas diferenças respeitadas e valorizadas. Na gestão democrática a pluralidade cultural presente na escola, vê-se como uma oportunidade para se trabalhar a diversidade cultural, e a quebra do preconceito, pois, futuramente, os alunos sairão desse espaço e ocuparão outros lugares na sociedade e levarão consigo o que aprenderam, espalhando a empatia e o respeito. Serão crianças e futuros adultos empáticos, solidários, e que respeitam sempre as diferenças. Segundo Araújo (2002, p. 134) apud (SEED-PR, 2018, p.16) é o pluralismo que se fortalece como postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático”.

Dewey (1979b) apud Mogilka (2003) acreditam que para garantir e manter uma vida democrática, as pessoas precisam ter a oportunidade de descobrir seu significado e experiência na prática. Sendo assim, para que se ocorra uma educação democrática é necessário criar experiências democráticas, por meio da prática.

## **1. 2 - Gestão Democrática-Participativa da escola pública e os mecanismos de participação**

Segundo Lück (2008) existem vários tipos de participação no contexto escolar e ela se caracteriza pela prática e seus resultados, sendo elas: a participação como presença, a participação como expressão verbal e discussão, a participação como representação política, a participação como tomada de decisão, e a participação como engajamento.

A primeira participação, comentada por Lück (2008), é a participação como presença. Nesta forma de participação todas as pessoas que fazem parte de um grupo tornam-se participante dele, pelo simples fato de estar presente fisicamente mesmo que por obrigação ou necessidade. Contudo não são sujeitos participantes por não buscarem contribuir com o meio que fazem parte, mas que mesmo assim acabam provocando efeitos negativos, como o comodismo. Logo, pode-se observar que muitos têm uma imagem errônea de participação, por acreditar que o simples fato de comparecer a uma reunião, ou pertencer a um conselho, faz dela uma

pessoa ativa, mesmo que no espaço em que está inserida, ela seja uma pessoa que não contribui para o desenvolvimento da organização. Isto pode acontecer tanto pelo fato de a pessoa não querer se envolver, como também pelo domínio da participação de outras pessoas.

A segunda forma de participação, por sua vez, é a participação como expressão verbal e discussão, esta participação se dá por meio da oportunidade de expressar opiniões e se discutir ideias, de forma que ela receba atenção. O que se pode ver em muitas escolas é que espaço para a liberdade de expressão é limitada, embora haja momento de discussões, tal problema já vem previamente resolvido e o que fica decidido no final da reunião é o que já veio proposto desde o início. “[...]verifica-se com frequência que a reunião é considerada boa quando o nível de ‘falação’ é elevado, e os ‘participantes’ ficam até satisfeitos pela oportunidade que têm de se fazerem ouvir[...]” (id., 2008). Logo, só passa a acontecer essa discussão quando se há, de fato, um diálogo efetivo.

Por conseguinte, a terceira é a participação como representação, segundo Lucky (2008, p.41) “[...] nossos ideais, nossas expectativas, nossos valores, nossos direitos são manifestados e levados em consideração por meio de um representante [...]” acontece quando não há possibilidade de todos participarem diretamente. No contexto escolar essa participação aparece “[...] nos conselhos escolares, associações de pais e mestres, grêmios estudantis ou similares, constituídos por representantes escolhidos mediante o voto[...]” (id., 2008, p.41). Porém não podemos esquecer das responsabilidades, do dever de auxiliar para que o trabalho seja realizado. A fim de refletir sobre seus efeitos sobre o espaço educacional e os resultados alcançados.

Sendo a quarta a participação como tomada de decisão, para Luck (2008), a participação gera o compartilhamento do poder, bem como o compartilhamento das responsabilidades das decisões tomadas e a busca por soluções, a fim de buscar transformações em seu cotidiano. Contudo Luck (2008) também faz uma reflexão a respeito de como esse momento se dá. É necessário que haja reflexão durante esses momentos sobre o papel de cada um na escola e questionamentos para que de fato haja compromisso sincero da parte de todos, esses momentos não devem limitar-se apenas ao que fazer, para que não aconteça uma falsa democracia.

Por último, a quinta forma de participação é a participação como engajamento, que “[...] implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e

assumir responsabilidades por agir com empenho, competência e dedicação visando promover os resultados propostos e desejados [...]” (Id.2008). Ou seja, envolver-se por completo, exercendo seu direito de participar e seu dever assumindo as responsabilidades.

Mogilka (2003) explica que a gestão democrática decorre da criação de experiências democrática e que nunca podem ser criadas por meio do conhecimento, mas apenas por meio de ações sociais compartilhadas na sociedade. Portanto, a equipe de gestão é responsável por criar esses espaços de participação, bem como um ambiente de confiança em que todos tenham voz, de forma que todos os departamentos envolvidos no processo educacional e comunidade participem das tomadas de decisões. Conforme Riscal (2010, p.30), “[...] Aquilo que se denomina qualidade do ensino é também estabelecida pelo grau de desenvolvimento democrático das relações escolar e se do tratamento às questões relativas às desigualdades sociais e diversidade nos elementos curriculares”.

Lembrando que a participação pode acontecer de diversas maneiras, no próprio cotidiano da escola. Segundo Luck (2009), essa participação pode acontecer de forma informal e eventualmente, mas que precisa ser sistematizada e organizada para ocorrer resultados maiores. O que ocorrerá por meio de parceria e diálogo de todos os envolvidos na escola.

É importante ressaltar que a participação da comunidade no contexto escolar não é novidade, e que ocorre há muitas décadas. Spósito (2005) recorda que desde meados 1920, a participação da comunidade no inteiro da escola das massas passou a fazer parte das reformas educacionais. Contudo a inclusão referiu-se somente em torno de medidas sanitárias e educação moral, a fim de envolver os pais para que eles moralizassem os filhos também. Tal envolvimento foi criado somente para controlar os cidadãos. Como aponta Spósito (2005, p.48)

Tal participação foi considerada tão importante para o regime autoritário, que passou a ser compulsória a partir da década de 1970, mediante a regulamentação e a obrigatoriedade da criação de alguns canais, como burocracia, ou seja, estabelecendo uma condição de cidadania sob controle. (SPÓSITO, 2005, p.48)

À vista disso, os objetivos para envolver a comunidade no âmbito escolar precisam ser bem claros, pois o mesmo em vez de libertar pode alienar. É preciso abraçar as pessoas envolvidas e trazê-las para perto, e não somente informá-las

das decisões estabelecidas procurando o caminho mais fácil. Para isso acontecer é importante deixar claro os objetivos da escola, a fim de que todos caminhem pelo mesmo caminho. Com isso, novas propostas como os mecanismos de participação precisam ser desenvolvidas para que as práticas no interior das escolas sejam mudadas e os sujeitos transformados. De forma, a construir cidadãos participativos, empáticos, críticos e criativos.

Além de a escola procurar envolver todos os sujeitos em tomadas de decisões e estabelecer um ambiente de diálogo, está precisa desenvolver alguns processos organizacionais internos, como o planejamento e a supervisão, bem como esclarece Libâneo (2001, p. 3) “[...] já que precisa atender os objetivos sociais e políticos muito claros, em relação à escolarização da população”. Porém até mesmo nesses processos organizacionais é possível desenvolver um trabalho coletivo e empático. Pois a participação pode ocorrer em qualquer lugar, não precisa de uma lei para legalizá-la, todavia como afirmam Luiz; Barcelli; Conti (2010, p.20) “ao invés disso, de um processo longo, de construção coletiva”. Abaixo segue alguns espaços do contexto educacional em que o processo de participação se faz possível.

- **Planejamentos/reuniões**

Libâneo, Oliveira, Toschi (2007) destacam que os encontros pedagógicos (planejamentos/reuniões) podem ser transformados em ambientes de participação. Para isso acontecer a equipe gestora deve estar abertas a diálogo e proporcionar esses ambientes de participação. Dado que o papel do professor não se limita apenas a sala de aula, eles precisam participar da elaboração do projeto político pedagógico, como também da elaboração de planos e atividades desenvolvidas na escola. Portanto, os planejamentos/reuniões podem ser um espaço de colaboração, de incentivo para os sujeitos participarem de tomadas de decisões, bem como do acompanhamento e avaliação das ações da escola. Ambientes como estes, ajudam a escola a chegar a um objetivo comum e trabalho coletivo, pôr os sujeitos se sentirem parte do processo. Luck (2009, p.24) destaca:

Explicitar claramente o que representa educação, a escola, o ensino, o papel do diretor e dos professores na promoção do processo educacional é fundamental para que se possa atuar de forma consistente no contexto educacional. Quando uma mesma fundamentação e entendimento é compartilhado por várias pessoas empenhadas na mesma tarefa, elas

passam a manifestar comportamentos convergentes e a adotar representações semelhantes sobre o seu trabalho, reforçando uns o trabalho dos outros e, dessa forma, construindo um processo educacional unitário. Mediante orientação por uma concepção comum de ver o universo educacional e atuando a partir de objetivos comuns reconhecidos como valiosos por todos os que compartilham da mesma visão, a educação ganha efetividade. (LUCK,2009, p.24)

Logo, planejamentos/reuniões abertos a diálogos, momento de reflexão, além de proporcionar um espaço de participação, construirá um clima agradável de troca de experiências, e diferenças nos resultados da aprendizagem dos alunos, pois todos caminharão em direção ao um objetivo comum.

- **Formação continuada para todos os funcionários**

Um mecanismo de participação muito importante para a efetivação da gestão democrática é a formação continuada. Levantar assuntos relevantes sobre os princípios que a gestão democrática defende, como a inclusão, metodologias em que os alunos são os protagonistas; sobre o contexto que a escolar está inserida; sobre as fases do desenvolvimento da aprendizagem dos alunos, a fim de que se compreenda que cada aluno tem seu tempo de aprender e seja respeitado para que não seja desmotivado e desista dos seus estudos; sobre avaliação continuada; políticas educacionais; diretrizes educacionais, entre outros.

São, esses, assuntos essenciais para construir um ambiente coletivo e unitário. Por a escola ser um ambiente educativo, todas as pessoas que trabalham nela precisam fazer parte dessas formações, pois segundo Libâneo, Oliveira, Toschi (2007, p.295) “[...]Todas as pessoas que trabalham na escola realizam ações educativas, embora não tenha as mesmas responsabilidades e nem atuem de forma igual[...]”. O (Id., 2007, p.295) também destaca a necessidade de os professores conhecerem e entenderem as relações entre espaço escolar, sistema de ensino e o sistema social mais amplo. Para que tenham consciência “[...] das determinações sociais e políticas, das relações de poder implícitas nas decisões administrativas e pedagógicas do sistema e de como elas afetam as decisões e as ações levadas a efeitos na escola e nas salas de aulas” (LIBÂNEO, 2009, p.297). Logo, as escolas precisam promover espaço de discussão, reflexão sobre novas normas legais, documentos oficiais, diretrizes curriculares, por meio de formações continuadas dentro da escola.



- **Construção coletiva do Projeto Político Pedagógico**

A fim de efetivar a gestão democrática-participativa desenvolvendo seu trabalho com base no diálogo e participação. A escola pode iniciar esse processo começando pela construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP). Como previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96).

**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; (BRASIL, 1996)

Conforme citado acima o artigo 14, um dos princípios da gestão democrática é participação coletiva na construção do PPP. Essa possibilitará aos professores, comunidade, funcionários um melhor entendimento dos objetivos e das metas da escola e oportunizará discussões importantes, como finalidades e novas propostas, entre elas mecanismos de participação e envolvimento da comunidade no âmbito escolar. Segundo Libâneo, Oliveira, Toschi (2007), o Projeto Político Pedagógico da escola é um documento que manifesta as intenções, como também os objetivos dos sujeitos envolvidos, de forma que todos os alunos sejam inclusos e se ofereça uma educação de qualidade. Segundo Luck (2009, p.38) “[...] ele engloba o planejamento curricular, isto é, o conjunto das experiências a serem promovidas pela escola para promover a formação e aprendizagem dos alunos”.

Dourado (2012), afirma que é importante levar todo o grupo a pensar em todas as dimensões (cultural, social político, profissional, humanística), no momento da construção do PPP, e precisa ser definido de forma coletiva. Ele conceitua cada uma destas finalidades:

- a) Finalidade cultural:** visa preparar culturalmente os indivíduos para compreender melhor a sociedade em que vivem;
- b) Finalidade política e social:** busca formar os indivíduos para participarem politicamente na sociedade da qual fazem parte;
- c) Finalidade de formação profissional:** propõe-se preparar o estudante para a compreensão do papel do trabalho na sua formação;
- d) Finalidade humanística:** tem como objetivo formar o estudante integralmente. (DOURADO ,2012 ,p.64)

Porém, para que de fato esse documento seja executado é necessário que todos (equipe Gestora, funcionários, docentes, comunidade e alunos) estejam cientes do que contem nele, entrem em acordo, conheçam os mecanismos de participação, levando-os a se comprometer com a escola de forma respeitosa e empática. E nada é mais motivador do que desenvolver um trabalho em que o próprio sujeito faça parte.

- **Assembleia Estudantil e Tutoria**

A Assembleia Estudantil e Tutoria são mecanismos de participação que promove a participação da comunidade escolar em geral, principalmente dos estudantes. São Mecanismos importantes por proporcionar um espaço de escuta aos protagonistas da educação. Segundo Luck (2009), a escola existe para os alunos e, desta forma, suas ações devem estar voltadas para eles, a fim de proporcioná-los uma educação de qualidade e nada mais justo, do que escutar os protagonistas da educação.

As Assembleias estudantis são espaços em que todos os envolvidos da escola, principalmente os alunos, se manifestam pelo coletivo e participam tomadas de decisões, com objetivo de estabelecer combinados que promova um bom convívio, de forma democrática. Ter esse espaço de escuta é dizer adeus ao abandono e evasão escolar, uma vez que o trabalho desenvolvido na escola vai de encontro aos interesses dos alunos e suas necessidades. Como também, formar cidadãos para atuarem na sociedade, pois sentirão a necessidade em contribuir, pois durante os momentos em que estava na escola ou tinha um filho na escola, foi instigado a contribuir para a melhoria da escola. Enquanto nas tutorias de aprendizagens e funcionários, os alunos são acompanhados por tutores e poderão falar sobre suas dificuldades e sonhos, contribuindo para melhoria da escola. Os funcionários recebem orientações e formações para melhoria de suas práticas, como também é um espaço de escuta. Como destaca, o site da Semed (2018).

A Tutoria Educacional busca fortalecer as práticas educativas, promovendo o desenvolvimento profissional do professor em estágio probatório e a melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos. A ideia para 2018 é aumentar o número de professores atendidos pelo projeto. (MANAUS, 2018)

Também na gestão democrática-participativa, os órgãos colegiados se destacam como mecanismo de participação por serem constituídos por membros da comunidade escolar. Lück, (2007b) apud Luck (2009, p.72) destaca:

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários (LÜCK, 2007b).

Existem também os elementos constitutivos das instâncias colegiadas, eles são a Associações de Pais e Mestres (APM), Professores e Comunidade (APPC), Conselhos de Classe, Conselho Escolar, Conselhos Deliberativos, Grêmio estudantil e Caixas Escolares. Nas quais, alguns serão comentados abaixo:

- **Associações de Pais e Mestres (APM)**

As associações de pais e mestres (APMs) surgiu em meados de 1930 e tinha caráter facultativo indo de 1930 até o Estado Novo, tendo sua primeira versão nomeada Associação dos Amigos da Escola, criada por Lourenço Filho, tendo como objetivo envolver à comunidade do âmbito escolar. “[...] Em seu modelo inicial as APMs visavam à união entre pais e mestres, ao bem-estar da criança e ao bom funcionamento escolar. Dedicavam-se à organização de bibliotecas as escolas, à instalação de gabinetes dentários, assistência médica e à premiação de alunos. [...]” (RISCAL, 2010, p.34).

Segundo Libâneo (2001, p.4) “Toda a instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no Regimento Escolar ou em legislação específica estadual ou municipal”. Conforme a Secretária Municipal de educação (SEMED), as APMs possuem os seguintes objetivos:

Art. 98. A Associação de Pais, Mestres e Comunitários tem por objetivos:  
 I - participar na execução dos programas de assistência ao aluno, visando melhores condições e eficiência da escola;  
 II - representar, em qualquer situação, os interesses e aspirações da escola e da comunidade escolar;  
 III - colaborar com o funcionamento, conservação e preservação patrimonial e material do estabelecimento de ensino ao qual vincula-se;  
 IV - opinar sobre questões administrativas no âmbito interno da Escola;

V - promover o entrosamento sistemático entre pais, alunos, professores e membros da comunidade através do desenvolvimento de atividades socioculturais e desportivas. (MANAUS, 2020)

E estrutura das escolas de cada estado ou municípios podem diferenciar de acordo com a legislação dos Estados e Municípios. Assim, para o cumprimento da meta 19 do Plano Nacional (LEI N° 13.005/2014), o plano Estadual de Educação do Estado do Amazonas (Lei nº 4.183 DE 26/6/2015) conduz a seguinte estratégia para a implementação da Associação de Pais e Mestres (APM), de forma a garantir uma gestão democrática nas escolas públicas.

19.6 Estimular a implantação e participação de Organizações Estudantis, Conselhos Escolares e Associações de Pais e Mestres, assegurando-lhes formação e informação sobre os seus funcionamentos, a partir do primeiro ano de vigência deste PEE/AM; (BRASIL, 2014)

A APM é uma associação formada por pais de alunos, docentes, técnicos-administrativo e alunos maiores de 18 anos, que contam com a parceria de um conselho consultivo e deliberativo (Conselho Escolar) para seu funcionamento. Logo, é um órgão colegiado que ajuda a manter um diálogo entre as famílias e a escola, de forma a promover a integração da comunidade no âmbito escolar de forma democrática. E está pode ser regulamentada no Regimento Escolar, fazendo parte da estrutura organizacional. Contudo deve possuir autonomia. (LIBÂNEO, 2001).

- **Conselhos escolares**

Paro (2001) recorda que o surgimento dos conselhos escolares surgiu no início dos anos 80, por meio da luta dos funcionários das escolas e comunidade usuária do espaço educacional e que se dará no cotidiano da escola, promulgada na Lei nº9394/96 em seu art. 3º, inciso VIII. Dourado (2012) reforça que esse meio de envolvimento valoriza os interesses coletivos, bem como se estabelece como um mecanismo político de superação, descentralizando do poder composto nas escolas. Como ressalta Riscal ( 2010, p.27):

[...] a Constituição de 1988 foi a primeira a introduzir a concepção de conselhos com a finalidade de garantir os direitos sociais, entendidos como aspectos essenciais da realização plena da democracia no Brasil. Essa inovação pretendia eliminar a antiga tradição política centralizadora brasileira que sempre foi o principal recurso de concentração de poder das elites políticas e econômicas. Durante séculos a concentração de poder tinha permitido às elites conceder para si o privilégio de deliberar sobre os destinos de todo o resto da nação. (RISCAL, 2010, p.27).

Por ser um órgão que possui incumbência deliberativas, consultivas e fiscais em questões estipuladas pela legislação estadual ou municipal e escolar. Este tem o poder de negociar e revisar questões estipuladas por tais legislações, que geralmente envolvem aspectos administrativo, financeiro e pedagógico (LIBÂNEO, 2001). Este conselho é construído no início do ano letivo, nas escolas, e é formado por docentes, funcionários, alunos e pais. Tendo sua formação em 50% de sujeitos da escola e 50% de usuários. É eleito com objetivo de ampliar as tomadas de decisões dentro da escola, levantar debates e descentralizar o poder. (Paro, 1998; Cizeski; Romão, 1997) apud (LIBÂNEO, 2001).

Dourado (2012) destaca que a escola precisa saber dividir o poder e construir meios e ações em que a comunidade em geral, possam opinar, participar de ações para melhorar a escola. Mas o que acontece é o ao contrário em muitas escolas, pelo fato de o gestor ter medo que tudo saia do seu controle, tomando para si todas as responsabilidades. Para que mudanças ocorram na educação é necessário que a direção da escola esteja aberta a mudanças e passa a refletir sobre que tipo de sujeito pretende formar e, conseqüentemente, pensar em como construir uma gestão mais participativa por meio de processos democráticos.

Segundo o Ministério da Educação (MEC), por meio do Conselho Escolar, a comunidade pode participar das tomadas de decisões nas escolas em que seu filho faz parte, como também acompanhar e contribuir com o trabalho dos gestores escolares. Para isso, a pessoa interessada deve se candidatar a uma vaga. Entre as funções estão a fiscalização e a ampliação dos recursos direcionados à escola, como também participar da construção do projeto político pedagógico com os demais.

De acordo com a Secretaria Municipal de Educação (SEMED), os conselhos escolares possuem as seguintes funções:

Função deliberativa	Aconselha e emite opiniões sobre questões, assuntos e problema relacionados à escola. Assessora e encaminha as questões levadas pelos diversos segmentos e apresenta sugestões, que poderão ou não ser acatadas pela unidade escolar.
Função consultiva	Examina as situações apresentadas ao Conselho Escolar com vista a uma decisão; aprova proposições, encaminhamentos e prestação de contas.
Função mobilizadora	Promove, estimula e articula a participação integrada dos segmentos da escola e da comunidade local.
Função fiscalizadora	Administra de forma transparente as ações político-pedagógicas, administrativas, bem como o recebimento e aplicação de recursos financeiros próprios e públicos (Federal/ Municipal), conforme as normas legais vigentes.

**Fonte:** Manual do conselho escolar, 2015, p.7

Com objetivo de promover a efetivação dos conselhos escolares, bem como a elaboração de material didático e formação continuada para os conselheiros escolares, disponíveis no site do MEC. O Ministério da Educação (MEC), criou em 2004, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que vem promovendo encontros presenciais e a distância, a fim de contribuir com o fortalecimento dos conselhos escolares nas escolas. Como aponta Luiz; Barcelli; Conti (2010, p.12).

[...] Esse Programa foi criado por portaria ministerial, em 2004, para cumprir o que determinam as três principais leis da educação: a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), de 1996; o Plano Nacional de Educação (PNE), de 2001; e o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), de 2007. Ele visa à implantação e o fortalecimento de conselhos escolares nas escolas públicas de educação básica nas cinco regiões do país, envolvendo os sistemas de ensino públicos estaduais e municipais por meio de sua adesão à sistemática de apoio técnico, pedagógico e financeiro do Ministério da Educação. (LUIZ; BARCELLI; CONTI, 2010, p.12)

Estes mecanismos são meios para construir e fortalecer a gestão democrática-participativa dentro de uma escola. Porquanto uma escola democrática

é uma instituição que busca promover uma educação de qualidade para todos, por meio de parceria com a comunidade, promovendo espaços de participação.

- **Grêmios estudantis**

É um órgão representativo formado por discentes, constituído por uma chapa. Durante a eleição apresentam-se várias chapas, que tem a oportunidade de apresentar seus projetos para a escola. As propostas dos alunos estão ligadas diretamente as atividades lúdicas e solução de problemas que os afetam (COSTA, FERREIRA, 2005). Sendo definido pela Secretária de Educação, conforme o Regimento Geral disponibilizado pela SEMED, “§ 2º Os Grêmios Estudantis serão regidos por um Estatuto Padrão, específico, determinado por órgão competente da Secretaria Municipal de Educação. ” (MANAUS, 2007, p.39), um órgão importante para se trabalhar a democracia, autonomia, a coletividade, a comunicação.

## **CAPÍTULO 2 - ESCOLA MUNICIPAL DE MANAUS EM ANÁLISE**

### **2.1 - Os mecanismos de participação presentes na escola e as orientações estabelecidas pela Secretária Municipal de Educação de Manaus.**

Neste capítulo será discorrido algumas reflexões de leituras de livros, artigos, legislações e orientações, bem como análises de documentos da escola objeto de pesquisa deste trabalho de conclusão de curso, acerca de como os mecanismos de participação podem contribuir para gestão democrática por meio de mecanismos de participação? Principalmente de uma escola pública da Rede Municipal de Manaus da zona Sul. Através dos documentos da escola, tais como: o Projeto Político Pedagógico da escola (PPP), Regimento Escolar, artigos, algumas atas dos momentos desenvolvidos na escola e documentos disponíveis pela Secretaria municipal de Educação (Semed) em seu site que tem trazido orientações para as escolas municipais da rede pública, como também, relatos das vivências durante os estágios (Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) na escola em questão, Projeto Mais Alfabetização e estágio III supervisionado).

A começar pelo Projeto Político-Pedagógico que segundo Luck (2009, p.38), é “[...] um projeto elaborado de forma participativa e colaborativa, originado no seio da coletividade docente, funcionários, alunos e pais, que dá uma identidade à instituição [...]”. Desta forma, como meio de orientação para a construção do projeto político-pedagógico das escolas municipais públicas de Manaus, a Secretária Municipal de Educação (SEMED), disponibiliza em seu site um documento com o título Orientações gerais para o processo de construção e/ou revisão do projeto político-pedagógico das unidades de ensino da rede pública municipal de Manaus.

De forma, a orientar os gestores quanto à construção do PPP, nele consta a importância de se elaborar a construção do Projeto Político Pedagógico de forma coletiva, como também pontos principais que deve formar o PPP da escola (Manaus, 2017). Pode-se constatar diante das orientações estabelecidas pela SEMED, uma maior autonomia das escolas através do PPP, pois ele constrói a identidade de cada escola e possui processos democráticos e participativos ao envolver a comunidade nesta construção.

Em conformidade com as orientações estabelecidas pela Secretária Municipal de Educação, a escola ressalta em seu PPP (2020), que a construção dele, deu-se de forma coletiva e que trouxe, para todos, encontros formativos, por proporcionar melhor conhecimento sobre a escola. De forma a compartilhar com os todos os pontos principais estabelecidos no PPP após sua construção, a escola tem utilizado “[...] painéis informativos que indicam os projetos trabalhados, as ações da SEMED e da própria escola[...].” (MANAUS,2020, p.50,).

Apesar de muitas conquistas em relação ao envolvimento da comunidade no ambiente escolar, a escola ainda tem encontrado resistência por parte de algumas famílias. Nisto, pode se observar que o trabalho com as famílias é um processo diário, que requer persistências e compreensão. Conforme o Manual de gestão escolar, disponibilizado pela Semed (SEMED, 2014, p.22), “O diretor pode propor a comunidade escolar a realização da avaliação do Projeto Político Pedagógico anualmente[...]”. Mesmo diante das inúmeras conquistas, através da realização das avaliações anuais, se tem buscado novas alternativas e investimentos nas atividades que deram certo. Pois o maior desafio da escola é competir com o que a rua oferece aos alunos, desta forma, a escola tem sentido a necessidade de se reinventar, em busca de uma educação tenha o aluno como protagonista. Pois acredita-se que o ensino tradicional não vê as diferenças e não oferece



oportunidades para que o aluno aprender. Sendo assim o objetivo geral do PPP da escola da Rede Pública de acordo com o seu Projeto Político Pedagógico é:

Proporcionar um novo olhar para o processo ensino-aprendizagem das crianças considerando não apenas a dimensão intelectual, mas também as dimensões social, cultural, emocional e física a fim de compreender o sujeito em sua multidimensionalidade, oportunizando experiências e momentos de reflexão para que o mesmo possa ser um agente transformador no mundo. (MANAUS, 2020, p.45,)

De forma a alcançar o objetivo geral, os objetivos específicos desenvolvidos que norteiam o PPP da escola são:

- Realizar a tutoria de alunos uma vez na semana para desenvolver um bom relacionamento entre tutores e tutorandos.
- Oferecer a assembleia de alunos uma vez na semana para que os alunos possam participar ativamente das decisões da escola.
- Diagnosticar as dificuldades de aprendizagem dos alunos de 1º ao 5º ano por meio de uma sondagem no início do ano letivo.
- Acompanhar e direcionar o trabalho dos professores por meio do HTP (Horário de Trabalho Pedagógico).
- Ofertar oficinas de aprendizagem personalizadas de acordo com a necessidade dos alunos.
- Promover encontros semanais com os professores (almoço pedagógico) para realizar a formação continuada em loco.
- Utilizar a horta escolar como um espaço diferenciado para o aprendizado.
- Envolver os alunos inclusos (especiais e estrangeiros) em todas as atividades da escola.
- Promover Oficinas para a parte diversificada do currículo que despertem o interesse dos alunos e auxiliem na construção do seu conhecimento.
- Realizar o acompanhamento da frequência escolar dos alunos semanalmente pela Assistente Social e equipe pedagógica.
- Buscar parcerias nos diferentes territórios para proporcionar melhores condições às crianças.
- Desenvolver projetos que beneficiem o processo ensino-aprendizagem das crianças ampliando seus conhecimentos através da aprendizagem por problemas.
- Fazer do bairro de São Geraldo um bairro educador da cidade de Manaus.
- Promover encontros bimestrais para aproximar os pais/responsáveis por meio de atividades intituladas como Escola de Pais.
- Incentivar a comunidade escolar ao cuidado com o meio ambiente, com ações que saem do espaço escolar até a comunidade.
- Identificar possíveis parcerias após observações dos agravos de saúde mais comuns ou frequentes, o estado nutricional das crianças assim como sua saúde psicológica e bucal.
- Promover ações socioeducativas, visando despertar na comunidade escolar para a diversidade étnico racial.
- Adquirir materiais didáticos e equipamentos para melhorar o desempenho dos alunos;
- Realizar ações culturais e sociais que promovam a sociabilidades dos nossos alunos.

- Mapear semanalmente a frequência dos alunos da escola.
- Realizar atividades que tragam a comunidade para a escola.
- Reunir os pais bimestralmente.
- Reunir o conselho escolar par juntos organizares o bom funcionamento da escola.
- Elaborar um calendário Interno de atividades da escola. (MANAUS, 2020, p.45,)

Durante o discorrer deste capítulo, será abordado mais de perto alguns destes objetivos.

Por sua vez, conforme o regimento escolar (2020) da escola em questão, a construção do Regimento da escola teve por orientação o Regimento geral, aprovado na RESOLUÇÃO Nº 038/CME/2015, disponibilizado no site da Secretária Municipal de Educação, em conformidade com a Constituição de 1988, a LDB (Lei n. 9.394/1996) e demais legislação. Atendendo os alunos do Ensino Fundamental e suas modalidades. Segundo o Manual de Gestão escolar (SEMED, 2014, p.90) “É o instrumento legal que traça as diretrizes técnicas, administrativas, pedagógicas e disciplinares da unidade de ensino.”

De acordo com o Regimento Escolar da escola a educação oferecida por ela será ministrada de acordo com os seguintes princípios:

**Art. 7º** O ensino na Escola Municipal Prof. Waldir Garcia é ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - gratuidade de ensino público;
- VI - valorização do profissional da educação escolar;
- VII - gestão democrática do ensino público, na forma das legislações vigentes;
- VIII - garantia de padrão de qualidade;
- IX - valorização da experiência extraescolar;
- X - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais;
- XI - consideração com a diversidade étnico-racial.

Tais princípios enchem o coração de esperança, pois é a educação que os alunos merecem. Porém sabe-se que sozinha a escola não conseguirá alcançar todos estes princípios, ela precisa andar em parceria com os professores. Diante

disso, segue abaixo todos os artigos e incisos presentes no Regimento escolar da escola Municipal, que mostra a participação como dever e direito de todos:

**Art. 62** Compete à direção da unidade de ensino o desenvolvimento dos processos de gestão, de acordo com os princípios constitucionais contidos nos artigos 205 e 206 da Constituição da República Federativa do Brasil e dispositivos da Lei n. 9.394/96.

**Art. 65** São atribuições do pedagogo:

VII- participar da elaboração, discussão e efetivação do Projeto Político-Pedagógico e Regimento Interno da unidade de ensino;

VIII- participar da elaboração, implementação e acompanhamento do Projeto Político-Pedagógico e Regimento Escolar da unidade de ensino;

**Art. 69** Ao secretário da unidade de ensino como responsável pelo planejamento, coordenação, controle e avaliação de todo serviço de secretaria, compete:

XV- participar de reuniões, formação continuada, seminários e encontros de interesses da unidade de ensino;

**Art. 75 Servidores administrativo**

III- participar da elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico e Regimento Interno da unidade de ensino;

VI- participar de associações e/ou agremiações afins;

**Art. 124** São direitos do estudante:

I - participar das atividades escolares desenvolvidas em sala de aula e outras de caráter recreativo, esportivo e de manifestações culturais, destinadas à sua formação, promovidas pela unidade de ensino;

II-organizar e participar de associações e grêmios com finalidade educativa, podendo votar e ser votado;

**Art. 126** São direitos dos pais e/ou responsáveis legais do estudante regularmente matriculado:

II- fazer parte do Conselho Escolar, representando o seu segmento, podendo votar e ser votado;

III- participar da elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico da unidade de ensino; (MANAUS,2020)

Nesta citação acima é notório que a escola é formada por vários tipos de sujeitos e quem independente de sua função, há algo a oferecer à escola. Desde o mais moço até o mais velho. De forma a orientar a escola quanto a construção do regimento escolar, a Secretária Municipal de Educação tem disponibilizado documentos orientadores em seu site sobre questões voltadas ao Regimento Interno das Unidades Escolas da Semed, entre eles, o Diário Oficial do Município de Manaus (18 de março de 2016), o Decreto nº2.682/2013 e o Regimento Geral (Manaus, 2007).

O PPP, enquanto documento de identidade da escola, e o regimento escolar, como normatizador da organização escolar, não podem estar dissociados da realidade da escola. Neste sentido, a escola em questão, ao longo de sua trajetória tem passado por grandes transformações. Em busca de oferecer uma

educação de qualidade, uma educação transformadora. Conforme descrito em seu PPP:

Na educação escolar queremos formar alunos críticos e reflexivos para que sejam atuantes em nossa sociedade, formando assim, o ser humano com responsabilidade ética e valores como: amizade, compaixão, solidariedade, tolerância, respeito, afetividade, ética, justiça, dignidade, responsabilidade e criatividade. Para desenvolver alunos questionadores e participativos na sociedade, que saibam buscar ideais, respeitar as diferenças é importante uma educação básica sem lacunas e bem trabalhada em todas as modalidades, que proporcione ao nosso educando possibilidades de alcançar seus sonhos e suas metas, focar nos estudos sendo agentes transformadores no mundo. (MANAUS, 2020, p.23)

As mudanças começaram a acontecer quando a atual gestora da escola, em 2016, percebeu que seu trabalho e visão de escola podia ser mais bem otimizado do ponto de vista da gestão escolar quanto voltado ao aprendizado dos alunos, diante das inúmeras evasões e reprovações, com IDEB 3.5.

Para Luck (2019), o diretor é responsável por liderar e organizar o trabalho de todos, orientando de forma a desenvolver um espaço educacional que promova um ensino de qualidade, a fim de que possam conseguir enfrentar novos desafios. Logo, pode-se observar a importância que o gestor tem para que se promova um ensino de qualidade e se desenvolva um trabalho com base no diálogo e participação da comunidade, uma vez que as ações do gestor podem interferir na construção do conhecimento do aluno. Dourando (2012, p.77) vai ainda mais fundo, reforçando que [...] Não se muda a cultura escolar sem o trabalho coletivo, discussões conjuntas e sem a busca de resolução dos problemas de modo participativo.[...]” Logo para que tais mudança pudessem acontecer, a gestora contou com a parceria de todos neste processo.

O contexto que a escola está inserida não é uma das melhores, a escola Municipal da Rede Pública Municipal está localizada na Travessa Pico das águas, 339 – São Geraldo, na Zona Sul da cidade de Manaus, em uma área vulnerável, de extrema pobreza, localizada às margens de um igarapé que sofre com alagações na época das cheias, sendo uma área vermelha, é possível observar a desigualdade presente, de um lado conjuntos e condomínios do outro lado do igarapé casas de palafitas. Grande parte dos alunos passam por crises financeiras, por esse motivo, muito deles precisavam trabalhar no sinal, para levar alimento para casa. Com isso,

a gestora precisou redirecionar seu olhar para as condições e a realidade de cada aluno.

As mudanças começaram a ocorrer no âmbito escolar em 2016, a escola enfrentou o desafio de se tornar a primeira Escola de Educação Integral de Manaus, com concepção democrática (Manaus, 2020). Conforme Libâneo (2001, p.7):

A gestão democrática-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe à docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso. (LIBANÊO, 2001, p.7)

A gestão democrática proporcionou meios coletivos para o desenvolvimento do trabalho, a fim de se alcançar um ensino de qualidades e acesso e permanência dos alunos, bem como a valorização e reconhecimento da importância da diversidade cultural na vida escolar, política e social, e o envolvimento da comunidade. Conforme descrito no Projeto Político-Pedagógico:

A concepção de escola democrática impactou de forma positiva todos os segmentos da escola, envolvendo a gestora, os professores, alunos, comunidade, demais funcionários e a sociedade onde todos ajudam na tomada de decisão evidenciada nas assembleias, reuniões e trocas de experiências. (MANAUS, 2020, p.21).

Através da nova concepção de gestão escolar (gestão democrática), estabelecida na escola, em que o aluno não é visto somente pela dimensão intelectual, porém como sujeito cultural, social, físico, emocional e intelectual. Que tem abertas possibilidades para se trabalhar “[...] o conceito de empatia por meio dos valores de amizade, compaixão, solidariedade, tolerância, respeito, afetividade, ética, justiça, dignidade, responsabilidade e criatividade que proporcionam o crescimento e o avanço intelectual dos mesmos.” (MANAUS, 2020, p.21)

Dourado (2012), ressalta a importância da implementação dos mecanismos de participação dentro das escolas.

Para que a tomada de decisão seja partilhada e coletiva, é necessária a efetivação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola - conselhos escolares e conselho de classe - o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis; a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola; a redefinição das tarefas e funções

da associação de pais e mestres na perspectiva de construção de novas maneiras de se partilhar o poder e a decisão nas instituições. É nessas direções que se implementam e vivenciam graus progressivos de autonomia da escola. (DOURADO, 2012, p.68)

Tais, mecanismos possibilitam a construção de espaços democráticos e participativos dentro do âmbito escolar. Assim, como já foi dito, anteriormente, com a finalidade de se analisar os mecanismos de participação presentes nos documentos da escola, em diálogo com os documentos disponíveis pela Secretaria municipal de Educação (Semed) em seu site e vivências durante os estágios. Segue abaixo os mecanismos de participação presentes no âmbito escolar da escola observada:

- **Espaços de Formação**

Por a escola ser um espaço de formação dos sujeitos, de diálogo, de troca de experiências, de pluralidade (MANAUS, 2020) “[...] é importante promover na escola espaços de discussões e formação continuada [...]” id. (2020, p.50). Durante o estágio mais alfabetização/Semed, foi possível observar como a direção da escola buscava envolver todos os profissionais inseridos no contexto escolar, pois acredita-se que todos os sujeitos envolvidos no âmbito escolar, como, gestores, pedagogos, professores, funcionários, famílias, precisavam ter o interesse de fortalecer o coletivo, e não somente isso, como também, interesse pelo desenvolvimento do aluno. Indo de encontro com a concepção de Libâneo (2007) que mesmo que todas as pessoas não tenham a mesma responsabilidade que os professores, pedagogos e gestores possuem, eles exercem práticas educativas, visto que a escola é um espaço formativo.

Logo, percebe-se a importância de se envolver todos os sujeitos presentes no contexto escolar em momentos de discussões, levantando temáticas relevantes que contribuirão para o trabalho com os alunos. Pois o encontro como este despertará nas pessoas um comprometimento com a educação.

Tais momentos foram importantes para ajudar a gestora, pedagoga, professores a superar um dos seus grandes desafios, a diversidade de idiomas, ao acolherem os estrangeiros. Pois tinham que se relacionar com os alunos e suas famílias. De forma a valorizar sua língua e cultura. Os professores precisaram passar por formações, para aprender a língua dos alunos como: espanhol e crioulo.

Os desafios foram diminuído à medida que os professores aprendiam a língua, por meio de formações, oferecidas pelos próprios pais dos alunos.

Entre os planos de ação previstos para a escola, descritos no PPP (2020) está a Escolas de Pais, que são “Encontros bimestrais com convidados externos que trarão temas variados e de interesse dos pais, oportunizando a participação ativa da comunidade.” (MANAUS, 2020, p.53), e para os alunos, Projeto Palestrinhas, que são “Encontros quinzenais do serviço social escolar com os alunos, apresentando temas variados e de grande importância para alunos e professores. Utilizando recursos visuais e uma metodologia lúdica e inovadora.” (MANAUS, 2020, p.62)

Entre as formações vivenciadas durante os estágios PIBID e Mais Alfabetização, foi possível perceber formações em que todos os funcionários, professores, pedagogos e gestores estavam presentes. Entre elas a palestra com o Tema: Autismo em 2018, em que todos os funcionários, professores, pedagogas e gestora foram convidados a participarem. Como também encontros com outros temas de acordo com PPP da escola:

A fim de aprofundarmos o estudo, realizamos encontros e trocas de experiência com a orientação da professora Maria do Pilar Lacerda, com as temáticas: Trabalho Pedagógico na Escola de Educação Integral e Legislação Brasileira e o embasamento da Proposta de Educação Integral por acreditarmos que os educadores, tanto os que se dedicam à pesquisa quanto os envolvidos diretamente às atividades docentes, enfrentam uma realidade educativa imersa em crises, incertezas, pressões sociais e econômicas. (MANAUS, 2020, p.29)

Momentos como este são importantes por nos trazer a memória conceitos apreendidos e reconstrução de conceitos, uma vez que ao longo de nossas vidas construímos conceitos que às vezes precisam ser reconstruídos, principalmente quando estamos agarrados à educação tradicional. Discussões também sobre os princípios de gestão democrática e sua efetivação não somente no setor administrativos, são importantes para se construir de fato uma escola democrática, pois não se pode dizer que a gestão é democrática e o corpo escolar agir de outra maneira. Segundo Basto (2005, p. 24), as relações de poder estão presentes:

Estão presente no pedagógico, materializam-se nas relações profissionais do professor com os alunos e a comunidade, permeiam o currículo mediante a seleção de conteúdos e atividades extraclasse, o sistema de avaliação e o planejamento pedagógico. (BASTO, 2005, p.24)

Isto posto, a escola destaca um ponto necessário para a construção destes espaços, conforme descrito em seu PPP (2020, p.32) “Proporcionar um espaço escolar de forma participativa requer a organização de processos abertos à reflexão, ou seja, refletir significa o desapego das suas ideias, desconstruir conceitos individuais para construções de conceitos coletivos. “

Quando a escola oferecia formações para todos os funcionários, equipe pedagógica e corpo docente, ela contava com a ajuda da comunidade para não dispensar os alunos uma vez que muitos deles dependem da alimentação oferecida pela escola, como também, os pais contam com esse espaço para deixar os filhos, pois precisam trabalhar. Próximo da data das formações a gestora entra em contato com algumas famílias para assumir os espaços escolares (famílias disponíveis). Assim, pais ou responsáveis assumem as salas promovendo atividades, como aula de dança, momento cinema, desporto, atividades lúdicas (recortar, colar, construir), karaokê entre outros, enquanto os professores estão em formação. Os responsáveis que sabem cozinhar preparam a merenda e o almoço das crianças.

Vale ressaltar que são relações construídas com as famílias ao longo do processo, que não aconteceu do dia para a noite. Diante disso, pode-se notar a importância de envolver as famílias no espaço educacional, dando-lhes espaço e voz, pois assim, elas se sentem parte da escola e buscarão se envolver ainda mais no ambiente escolar. Um comentário realizado por uma mãe de aluno durante uma reunião com a gestora para as definições das salas, *“Me sinto realizada, sempre tive vontade de ser professora, mas não consegui concluir meus estudos. Poder assumir uma sala, nem que seja por um dia, já me deixa realizada.”* Revela a realização da mãe e a gratidão pela oportunidade.

Além das escolas promoverem momentos como estes, a SEMED também tem como papel promover encontros de formações para os profissionais da educação. Conforme o DECRETO Nº 2.682 DE 26 DE DEZEMBRO DE 2013, em seu artigo 41:

Art. 41. À Gerência de Formação Continuada compete:  
I – desenvolver processos de formação continuada associada à pesquisa e fundamentada na práxis educativa humanizadora, democrática, cidadã e pública, na perspectiva da transdisciplinaridade; (MANAUS, 2013)



Para atender as necessidades dos docentes e a equipe pedagógica de momentos de diálogos, escuta, autoformação, ecoformação e heteroformação foi criado um encontro chamado Almoço Pedagógico. Que segundo o PPP da escola:

Para que seja eficiente deve colocar em destaque a heteroformação que são as aprendizagens adquiridas nas relações e diálogos e a ecoformação é a sensibilidade na formação de si mesmo e nas relações com o mundo, ou seja, o eu x o outro x natureza. (MANAUS, 2020, p.43)

O Almoço Pedagógico é realizado todas as quartas-feiras no horário do intervalo do almoço das 12h às 13h30min, tendo como primeira ação um almoço compartilhado com grande interação do grupo, sendo importante por promover um momento de conversas informais e descontração. Por conseguinte, é iniciado o momento de reflexão, sendo a pauta discutida por meio da sugestão dada pelos docentes ou equipe pedagógica de acordo com a realidade enfrentada no momento. Sendo garantido o direito previsto no art. 73, inciso III do Regimento escolar (2020) da escola Municipal:

III - participar de grupos de estudo, encontros, cursos, seminários e outros eventos ofertados pela Secretaria Municipal de Educação e pela própria unidade de ensino, tendo em vista o constante aperfeiçoamento profissional; (MANAUS, 2020)

Por sentirem a necessidade dessas formações, em 2018 no projeto Mais alfabetização na escola, foi possível vivenciar o movimento das professoras juntamente com as pedagogas e gestora, para irem a São Paulo a fim de participar do Seminário Internacional de Educação Integral, em busca de novos conhecimentos e experiências já vividas nesta área, todos os anos desde 2016 ao receberem o convite. Conforme, descrito no PPP da Escola (2020, p.8), “a equipe foi convidada para ir à cidade de São Paulo para participar de um Painel composto por jornalistas, professores universitários, representantes do poder público, especialistas e artistas. ”. O interesse por novos conhecimentos tem levado os professores a se programarem e pagarem com seu próprio dinheiro as passagens para conseguirem participar dos seminários em São Paulo.

Vale ressaltar que nem sempre foi assim, no início da implementação da gestão democrática-participativa na escola, grandes foram os desafios, quanto a adaptação dos professores, diante de suas práticas e visão sobre a educação. Por

quanto para a escola se tornar democrática, as salas de aulas também deveriam ser democráticas. Por algum tempo, os professores resistiram em mudar suas práticas, sendo detentores do saber e o silêncio dentro da sala de aula sinônimo de alunos educados. Desta forma Paro (2005, p.69) destaca que “[...] Especialmente com relações aos professores, supõe-se que isso poderá exigir mecanismos permanentes de assessoria, orientação e treinamento com o propósito de mantê-los capacitados a desenvolver um trabalho com novas atribuições.” Diante disso, pode-se ver a preocupação da escola em promover momentos de diálogos e formação para os professores através dos almoços pedagógicos, a fim que todos trabalhem em parceria de forma a se promover uma educação de qualidade.

Com espaço de construção do saber e espaço para reflexão e se trabalhar assuntos importantes como preconceitos e exclusão social, compreensão cultural a escola desenvolve um o Projeto chamado Temperos do Saber. Conforme o PPP da escola “As intervenções do Coletivo Escola Família Amazonas (CEFA) são desenvolvidas com a execução deste projeto Temperos do saber em que a culinária é utilizada como instrumento transversal e interdisciplinar de educação. ” (MANAUS, 2020, p.59). Como também um evento realizado no final do ano, que possui um cronograma de organização durante o ano todo com planejamentos, ensaios e confecções dos figurinos, conforme o PPP da escola. O Natal das Nações é “Apresentação de um musical envolvendo toda comunidade escolar, apresentando a música, a dança e o teatro, com manifestação cultural dos diversos povos, em destaque dos venezuelanos, haitianos e brasileiros. ” (MANAUS, 2020, p.62).

- **Tutoria e grupos de reponsabilidades**

O Projeto de Tutoria surgiu através da necessidade de construir uma relação mais próxima com os alunos. De acordo com o PPP (2020) da escola, por meio deste projeto os alunos começaram a participarem mais das atividades escolares sentindo-se até mesmo seguros para intervir em algumas tomadas de decisões, ação, essa, quem tem contribuído para a autonomia dos alunos, liberdade para se expressar por se sentir parte da escola.

Os encontros acontecem uma vez na semana, tendo o tutorando a liberdade para escolher o tutor que o acompanhará durante o ensino fundamental I ou podendo escolher outro. Nestes momentos, o tutorando tem a oportunidade de

compartilhar suas angústias, na qual poderá contar com a ajuda do seu tutor para encontrar respostas. Os tutores podem ser todas as pessoas envolvidas no âmbito escolar, inclusive pais de alunos que tenham disponibilidade. Conforme a gestora da escola em seu artigo sobre tutoria publicado na revista Nova Escola:

Nossas tutorias têm como principais objetivos: produzir experiências de diálogo, estabelecer relações de confiança e amizade, autoconhecimento e aprendizagens que extrapolam o aspecto cognitivo, pois nosso foco são as interações entre os diversos protagonistas envolvidos no processo educativo. Possibilitando assim, uma cultura colaborativa de aprendizagem e comprometimento com a educação do estudante. Assim todos os tutores, independente da função/cargo que exercem na escola, assumem e desempenham o papel de educadores. (NOVA ESCOLA, 2018, p.3).

Além dos momentos de conversas, os grupos de tutoria possuem uma responsabilidade, podendo escolher a ação que esteja interligada as necessidades da escola. Entre eles estão: “[...] recreio bom, telecentro livre na hora do recreio, cuidando da horta, relações amistosas entre outros. ” (MANAUS, 2020, p.24). O grupo é responsável por manter um ambiente agradável na escola durante as ações realizadas no dia. Percebe-se que mecanismo como este, contribui para formar sujeitos responsáveis, empáticos, autônomos e criativos.

Além das rodas de conversas, do cumprimento das responsabilidades, a tutoria oferece um momento para reflexão sobre o futuro por meio da construção do projeto de vida, em que cada tutor escreve em um diário seus projetos e sonhos. E passam a refletir coletivamente como a educação possibilitará que esse sonho se torne realidade (MANAUS, 2020). Durante o estágio do Programa Mais alfabetização em 2018, houve a oportunidade de observar como toda a escola se tornava um ambiente descontraído e divertido durante os momentos de tutoria. As risadas, conversas reflexivas tomavam conta da escola e dos espaços externos. Pois de acordo com Projeto Político Pedagógico da escola Municipal “É importante registrar que a infraestrutura da escola e a exploração do território educativo, além dos muros, é um fator que também contribui para o desenvolvimento das ações. ” (MANAUS, 2020, p.26). No PPP da escola há o registro dos resultados alcançados por meio da Tutoria:

Após dois anos realizando as duas tutorias, podemos afirmar que as mesmas têm contribuído para os seguintes resultados:  
- reduziu a infrequência dos alunos;

- envolveu ativamente a participação dos comunitários, estudantes, pais e funcionários nas atividades realizadas na escola;
- promoveu a interação e entrosamento entre família-escola-comunidade e melhoria da convivência no contexto escolar, que se deu através da criação democrática das regras de convivência;
- intensificou o exercício de experiências dialógicas e democráticas;
- proporcionou um acompanhamento personalizado dos estudantes e funcionários;
- favoreceu as relações horizontais entre os funcionários, estudantes, pais e comunitários, acabando com o distanciamento proporcionado pela hierarquia;
- articulou saberes, conhecimentos e experiências com toda comunidade escolar;
- criou a cultura e rotina de estudo entre os alunos e funcionários de todos os segmentos da escola, que fortalece os fazeres da comunidade escolar;
- possibilitou a formação de saberes, visando a cultura colaborativa e profissional da comunidade escolar, para que todos se sintam comprometidos com a escola; (MANAUS p.35, 2020)

- **Assembleia estudantil**

Funciona como um espaço em que os alunos fortalecem hábitos de tomadas de decisões expondo suas ideias. Proporcionando melhorias no convívio, diálogo e democracia. Para a escola momentos como este “[...] geram indivíduos pensantes e questionadores, mas não somente isso, indivíduos também com habilidade de resolução de problemas e construtores de uma sociedade mais justa.” Id. (2020, p. 36). Pois conforme Mogilka (2003, p.24) “[...]O desenvolvimento da consciência crítica depende da participação em experiências e relações onde haja autonomia na prática, e não apenas no tratamento do conteúdo e na teoria.”

A reflexão sobre o problema inicia nas salas de aulas e são levados para a assembleia estudantil por meio dos representantes de sala, os encontros ocorrem uma vez na semana. Durante os anos presente na escola por meio do estágio Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) e Projeto Mais Alfabetização, foi possível vivenciar encontro da Assembleia estudantil, em que era disponibilizado um quadro no hall da escola, para que os alunos colocassem os problemas que precisavam ser solucionados nas escolas.

Entre os temas que surgiram no encontro, está o cardápio do almoço em que os alunos reclamaram, pela qual o almoço ser sempre peixe. Durante o encontro alguns alunos se manifestaram pedindo permissão para falar, em seguida a gestora explicou o motivo de estar sendo somente peixe e entrando em acordo com os alunos para solucionar os problemas. “Com o decorrer destes encontros, é notório um crescimento da oratória, o entendimento do ponto de vista alheio

(empatia) o aumento da capacidade de decisões em grupo. ” (Manaus, 2020, p.37). Pois durante os encontros é trabalhado o respeito a quem fala, para que juntos possam chegar em uma decisão coletiva, por meio de votação, de forma democrática, respeitando o posicionamento do outro. Como forma de registro os encontros são registrados em Ata pela secretária da escola.

- **Conselho escolar**

A escola possui vários mecanismos de administração, dentre eles uma das formas de administração da escola se encontra no *conselho escolar*, entre as ações realizadas está “[...] o planejamento anual das atividades desenvolvidas pelo conselho, incluindo o destino das verbas para atividades voltadas ao ensino aprendizagem, exploração de territórios, execução de projetos interdisciplinares e formação continuada. ” (MANAUS,2020, p.46). Como previsto no Regimento da escola (2020).

**Art. 33** A organização pedagógica e administrativa da unidade de ensino abrange:

I - órgãos colegiados: Conselho Escolar, Conselho de Classe e Grêmios Estudantil; (MANAUS, 2020)

O encontro é organizado pelo próprio conselho, e as pessoas que fazem parte deste planejamento são a comunidade e os funcionários da escola. Com intuito que todos tenham conhecimentos dos programas e verbas, e é um espaço em que todos podem ter voz, de forma democrática. Conforme descrito no PPP (p.46, 2020):

As ações são planejadas e executadas com o envolvimento de todos os funcionários, um verdadeiro exercício de gestão participativa, pois são envolvidos em todos os momentos das atividades, independentemente de sua função na escola.(MANAUS, 2020, , p.46)

Encontros como este contribui para o envolvimento da comunidade no âmbito escolar, como também passa um sentimento de confiança e pertencimento. Uma vez que, se tem a possibilidade de participar da decisão do destino das verbas direcionados a escolas, passando a reconhecendo então, a importância da sua contribuição para este espaço. Para que todos tenham a oportunidade de participar do conselho escolar é realizado um rodízio dos membros.

Segundo a Ata de eleição e posse do conselho escolar Municipal realizado no dia 21 de fevereiro de 2020, oitenta pessoas participaram da votação, entre elas funcionários administrativos, técnicos ou docentes, pais ou responsáveis e representantes da comunidade. Assim, como também houve a participação da comunidade, professores, funcionários, pais de alunos e os membros da Diretoria Executiva e Comissão Fiscal do Conselho Escolar da Escola Municipal, para tratar sobre o destino dos recursos do Programa Dinheiro Direto Na Escola- PDDE educação básica P1 P2 2020. Por meio do diálogo e respeito, com intuito de se chegar a um acordo comum. Conforme a orientação descrita no Guia de Orientações disponível no site da Secretária da Educação Municipal de Manaus, sobre a aquisição de materiais e bens e contratação de serviços com recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola, que orienta durante os encontros “[...] a participação de professores, pais, alunos, entre outros membros da comunidade escolar, o levantamento das necessidades prioritárias da escola que representa e a seleção dos materiais e bens e/ou serviços[...]. (Manaus, 2019, p. 6). É Importante lembrar que conforme o Manual de gestão escolar (SEMED,2014, p.57)

O Conselho Escolar, com personalidade jurídica própria, substitui a APMC – Associação de Pais, Mestres e Comunitários em suas atribuições de receber e gerenciar os recursos financeiros destinados à manutenção e desenvolvimento da unidade de ensino. (MANAUS, 2014, p.57)

Com intuito de fortalecer o conselho da escola, entre os planos de ação da escola Municipal Prof. Waldir Garcia, está o envio de convite os pais para participarem dos encontros trimestrais do conselho escolar, dando-lhes o poder de eles convocarem e organizarem encontros quando sentirem necessidade. Como também votação aberta para a escola dos membros do conselho (Manaus, 2020).

No art. 39 do Regimento Escolar (2020) da escola constam as competências do conselho escolar. Segue algumas destas competências:

**Art. 39** São atribuições do Conselho Escolar:

- I - elaborar o seu Regimento, em conformidade com os princípios e diretrizes da política educacional municipal, da Proposta Pedagógica da unidade de ensino e da legislação vigente, zelando pela sua divulgação e seu cumprimento;
- II - incentivar e participar do processo de construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico da unidade de ensino, primando pela gestão democrática no cotidiano da escola;
- III - incentivar e participar da integração dos turnos, propiciando o

alcançe dos objetivos apresentados na Proposta Pedagógica e administrativa da unidade de ensino e de acordo com as normas, procedimentos e outras medidas administrativas estabelecidas pela Secretaria Municipal de Educação;

IV - acompanhar e avaliar o desempenho da unidade de ensino face às diretrizes, prioridades e metas previstas no Plano de Gestão Anual, redimensionando as ações quando necessário;

V - organizar e coordenar o processo de eleição para a Diretoria Executiva e Comissão Fiscal do Conselho Escolar, bem como constituir a comissão eleitoral da unidade de ensino;

VI - discutir com a comunidade escolar e deliberar sobre as metas e os objetivos propostos e alcançados pela unidade de ensino em cada ano letivo, de acordo com a Proposta Pedagógica, bem como discutir os objetivos, metas e princípios da política educacional do município;

VII - realizar assembleias ordinárias e/ou extraordinárias, por segmento, quando necessário, e definir prioridades dos recursos destinados à unidade de ensino;

VIII - buscar parcerias que contribuam para o desenvolvimento e melhoria da comunidade escolar; [...] (MANAUS, 2020)

Diante das competências descritas, pode-se perceber a importância do conselho para a efetivação da gestão democrática na escola, uma vez que zela pelo envolvimento da comunidade no âmbito escolar, de forma que se sintam parte do processo, bem como a busca pelo desenvolvimento e melhoria da comunidade escolar. Ações que contribuirão também para a melhoria do ensino dos alunos. Pois segundo Paro (2005, p.66) “[...] dificilmente será conseguida alguma mudança se não se a partir de uma postura positiva da instituição com relação aos usuários, em especial com os pais e responsáveis pelos estudantes, oferecendo ocasiões de diálogo[...].”

A secretária da Educação municipal de Manaus (Semed) destaca a importância do conselho escolar na construção do PPP, de forma a incentivar a comunidade, e por meio da participação dos membros do conselho na construção do PPP e tomadas de decisões. Porque não há pessoas melhores que a comunidade para contribuir na construção do PPP de forma significativa, pois os mesmo conhecem a realidade do contexto que a escola está inserido melhor que ninguém. Como destaca Dourado (2012, p.73).

Nesse sentido, o conselho escolar constitui-se um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola, pois quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do conselho escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e de decisão coletivos. (DOURADO, 2012, p.73)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos objetivos proposto nesta pesquisa, quanto aos mecanismos de participação presente no âmbito escolar. Pode se observar que o trabalho coletivo, a participação é a chave para que se ofereça uma educação de qualidade e de fato a efetivação da gestão democrática-participativa nas escolas. E que apesar das dificuldades enfrentadas pela escola Municipal em questão, o trabalho desenvolvido no local já é um exemplo para muitas escolas que têm se amarrado as desculpas de que o sistema não permite, de que os pais não têm interesse e nem tempo para participar, e de que as escolas têm apenas por finalidade a disciplina dos alunos, e por este motivo sala barulhenta é sinônimo de alunos bagunceiros. Com isso, ao sermos questionados sobre a possibilidade de isso dar certo nas escolas. Poderemos citar escolas que já tenham feito a diferença na educação por meio da gestão democrática-participativa.

Diante de todas as discussões trazidas nesta monografia, possamos refletir quanto à existência de legislações que ampara a participação nas escolas públicas, que embora esteja aí para assegurar está concepção de gestão, vai requerer de nós e todos os envolvidos na escola, persistência, empatia, unidade, posicionamento para que de fato seja uma realidade em nossas escolas, e, autores que trazem ricas discussões que podem auxiliar as atividades desenvolvidas nas escolas. Pois “Um homem sozinho pode ser vencido, mas dois conseguem defender-se. Um cordão de três dobras não se rompe com facilidade.” (Almeida Revista e Atualizada, Ec. 4:12). Juntos somos mais sortes.



## REFERÊNCIAS

Amazonas, Poder Executivo-Caderno II, edição 3852, 18 de março de 2016. Aprova o Regimento geral das Unidades de Ensino da Rede Pública de Manaus. Diário Oficial do Município de Manaus. Resolução nº038/CMEI/2015. (Disponível: <https://www.manaus.am.gov.br> )

BASTOS, João Baptista. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005, 4ª edição. 144p. P. 7-30.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federal do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988

\_\_\_\_\_, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº9.394/96 de 20 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **B823 Gestão da educação escolar** / Luiz Fernandes Dourado, – 4 ed. atualizada e revisada – Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso / Rede e-Tec Brasil 2012. 102p.: il – (Curso técnico de formação para os funcionários da educação. Profunçãoário: 6)

\_\_\_\_\_, **Conselhos Escolares**. Ministério da Educação (Disponível: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32663>)

\_\_\_\_\_, **GUIA DE ORIENTAÇÃO**: Para aquisição de materiais e bens e contratação de serviços com recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Ministério da Educação – MEC, Disponível: <https://semed.manaus.am.gov.br/manuais-de-orientacoes-e-uso-dos-recursos-pdde-fnde/> (acesso: 13/07/2021)

\_\_\_\_\_. DECRETO Nº 4.793, DE 31 DE MARÇO DE 2020: DISPÕE sobre medidas de contingenciamento, para enfrentamento da situação emergencial em saúde pública, decorrente da pandemia do novo coronavírus (COVID-19), no âmbito da Administração Pública Municipal, e dá outras providências. (Disponível: <https://leismunicipais.com.br/a/am/m/manaus/decreto/2020/480/4793/decreto-n-4793-2020-dispoe-sobre-medidas-de-contingenciamento-para-enfrentamento-da-situacao-emergencial-em-saude-publica-decorrente-da-pandemia-do-novo-coronavirus-covid-> acesso 04/09/2020 )

\_\_\_\_\_. Decreto nº 2.682, de 26 de dezembro de 2013: dispõe sobre o Regimento Geral da Secretaria Municipal de Educação - SEMED e dá outras providências. Diário Oficial do Município de Manaus. (Disponível: <https://semed.manaus.am.gov.br/decreto-no-2-682-de-26-de-dezembro-de-2013/> (acesso: 24/07/2021)

Bíblia Sagrada. Traduzida em português por João Ferreira de Almeida. Revista e Atualizada no Brasil, 2ª ed. Barueri-SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 2015.

CURITIBA, **Gestão Em Foco**, Gestão escolar democrática, Secretaria da Educação do Paraná, 2018.

**Disponível:** <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1670> (acesso:01/03/2021)

GRÁCIO, Juçara da Costa; AGUIAR, Regina Célia Ferreira. Grêmio estudantil: construindo novas relações na escola. In: BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão Democrática**. 3ª edição. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. P. 73-82

GADOTTI, Moacir. **O projeto político-pedagógico na escola: na perspectiva de uma educação para a cidadania**. Brasília, 1988.

LIBÂNEO, José Carlos. “O sistema de organização e gestão da escola” In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Marzi Seabra. Educação Escolar: políticas, estruturas e organização. São Paulo: Cortez, 2007. 408 p. (Coleção Docência em Formação)

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências** – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **A gestão participativa**. 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. Série: Caderno de Gestão

LUIZ, Maria Cecília; BARCELLI, Juliana Caroline [et al.]. **Conselho escolar: algumas concepções de ação**, São Paulo: Xamã, 2010

MANAUS, **Projeto Político Pedagógico da Escola**, Prof. Waldir Garcia, Secretaria Municipal de Educação, 2020.

\_\_\_\_\_, **Regimento Escolar**, Prof. Waldir Garcia, Secretaria Municipal de Educação, 2020.

\_\_\_\_\_, **REGIMENTO DAS ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO**. Secretária Municipal de Educação-SEMED, 2007.

\_\_\_\_\_, **Manual do conselho escolar**. Secretária Municipal de Educação, 2015.  
(Disponível: <https://semed.manaus.am.gov.br/programas-federais/>  
acesso:16/07/2021)

\_\_\_\_\_, **Manual de Gestão escolar**. Secretária Municipal de Educação, 2015.

\_\_\_\_\_, Secretária Municipal de Educação. Documentos Referenciais dos Programas Federais. **ORIENTAÇÕES GERAIS PARA O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO E/OU REVISÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DAS UNIDADES DE ENSINO DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE MANAUS**, 2017.

(Disponível: <https://semed.manaus.am.gov.br/projetopoliticopedagogico/> (acesso em: 19/07/2021))

MOGILKA, Maurício. **O que é educação democrática?** – Contribuições para uma questão sempre atual. /Maurício Mogilka. Curitiba: Editora da UFPR, 2003,100 pg.

PARO, Victor Henrique. Administração escolar e qualidade de ensino: os que os pais ou responsáveis têm a ver com isso? In: BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005, 4ªedição. p.31-44

RISCAL, Sandra Aparecida. Considerações sobre o conselho escolar e seu papel mediador e conciliador. In: LUIZ, Maria Cecília; BARCELLI, Juliana Caroline....[et al.]. **Conselho escolar: algumas concepções de ação**, São Paulo: Xamã, 2010.

**Salto para o Futuro:** Construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico/ Secretaria de Educação a Distância. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998. 96 p. - (Série de Estudos. Educação a Distância, ISSN 1516-2079; v.5)  
SPOSITO, Marília Pontes. Educação, Gestão Democrática, participação popular. In: BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005, 4ªedição.144p. P. 45-56.

## APÊNDICE

2

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – UEA  
 ESCOLA NORMAL SUPERIOR – ENS  
 CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu Lúcia Cristina Cortez de Barros Santos  
 portador do RG. Nº 30.743, CPF: 444.899.104-23 aceito participar  
 da pesquisa intitulada " Centros comunitários - uma rede ... "  
 desenvolvida pelo (a) acadêmico(a)/pesquisador(a) Verônica Ribeiro da Silva e  
 permito que obtenha acesso aos documentos (Projeto Político Pedagógico,  
 Regimento escolar, ata de reunião colegiada) fins de pesquisa científica. Tenho  
 conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados no  
 Trabalho de Conclusão de Curso, ou periódicos científicos. Porém, não deve ser  
 identificado por nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As informações ficarão sob a propriedade do pesquisador pertinente ao  
 estudo e, sob a guarda dos mesmos.

Local da pesquisa, 15 de junho ..... de 2021

Lúcia Cristina Cortez de Barros Santos

Nome completo do pesquisado  
 Lúcia Cristina Cortez de Barros Santos  
 Part. Nº 765/2008 COPA/SEMAD  
 Gestora

Acadêmico/Pesquisador: Verônica Ribeiro da Silva

Professor (a) Orientador (a): Nataliana de Souza Paiva

Data e Local onde será realizada a pesquisa

Manaus 25.06.2021

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – UEA  
 ESCOLA NORMAL SUPERIOR – ENS  
 CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA



Manaus, 25 de junho de 2021

Senhor (a): Gestora Lúcia Cristina Santos,

Por meio desta apresentamos o (a) acadêmico (a) Verônica Ribeiro da Silva, do 9º período do Curso de LICENCIATURA EM PEDAGOGIA, de matrícula nº 1621120109, que está realizando a pesquisa intitulada "Gestão Democrática- Uma escola sonhada por todos". O objetivo do estudo é analisar os mecanismos de participação de uma escola pública municipal de Manaus que vem experimentado possibilidades democráticas no âmbito escolar.

Na oportunidade, solicitamos autorização para que realize a pesquisa através da coleta de dados, utilizando os documentos (**Projeto Político Pedagógico, Regimento escolar, ata de reunião colegiadas**) da escola.

Queremos informar que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação das informações.

Uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento do pesquisador (a) em possibilitar, aos participantes, um retorno dos resultados da pesquisa. Solicitamos ainda a permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa, preservando sigilo e ética, conforme termo de consentimento livre que será assinado pelo participante. Esclarecemos que tal autorização é uma pré-condição. Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento acadêmico e profissional e de pesquisa científica em nossa região.

Atenciosamente,

*Nataliana de Souza Paiva*

Professor (a) orientador(a)

*Marino Gonçalves dos Santos*

Coordenação do Curso de Licenciatura em Pedagogia