

## EDUCAÇÃO ESCOLAR INDÍGENA:

o processo de gestão como forma de organização e respeito  
aos conhecimentos

Indigenous School Education: the management process as a form of organization  
and respect for knowledge

Mariana Ferreira Bayer<sup>1</sup>

Oséias Poty Miri Florentino<sup>2</sup>

Suzete Terezinha Orzechowski<sup>3</sup>

Artigo recebido em: 19/12/2019.

Artigo aceito em: 02/04/2020.

### RESUMO

Este trabalho tem como tema de pesquisa a gestão na escola indígena, a participação da coletividade e a autonomia dentro da realidade do território. A pesquisa é bibliográfica, documental e de campo, com estudos teóricos, estudos da legislação, levantamento e análise de dados empíricos sobre o trabalho pedagógico na gestão escolar em duas escolas indígena, sendo uma Guarani e outra Kaingang, localizadas dentro do município da Mangueirinha/Paraná, próximas ao Campus Avançado de Chopinzinho. O objetivo foi discutir a gestão democrática e identificar como ocorre a participação indígena na gestão escolar desde a construção do Projeto Político Pedagógico, identificando os sujeitos indígenas envolvidos no processo, os limites e as possibilidades de avanços que precisam ser construídas pelas escolas indígenas na gestão escolar tendo foco a Educação Escolar Indígena.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão escolar indígena; gestão democrática; escola indígena.

### ABSTRACT

This article has as its research theme management in the indigenous school, the participation of the community and autonomy within the reality of the territory. The research is bibliographic, documentary and field, with theoretical studies, legislation studies, survey and analysis of empirical data on pedagogical work in school management in two indigenous schools, one Guarani and the other Kaingang, located within the municipality of Mangueirinha/Paraná, close to the Chopinzinho Advanced Campus. The objective was to discuss democratic management and identify how indigenous participation in school management occurs since the construction of the Pedagogical Political Project, identifying the indigenous subjects involved in the process, the limits and the possibilities for advances that need to be built by indigenous schools in school management focusing on Indigenous School Education.

**KEYWORDS:** indigenous school management; Democratic management; indigenous school

---

<sup>1</sup> Professora Mestre do Departamento de Pedagogia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná, UNICENTRO.

<sup>2</sup> Formação em Pedagogia: Docência e Gestão Educacional-Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná, UNICENTRO.

<sup>3</sup> Professora Doutora do Departamento de Pedagogia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná, UNICENTRO.

## 1. Introdução

O objetivo deste trabalho é compreender como ocorre o processo de gestão nas escolas indígenas. A análise perpassa o processo de emancipação dos sujeitos indígenas dentro do contexto educacional do território indígena. No curso de pedagogia é possível identificar as possibilidades de gestão escolar, de acordo com as peculiaridades do contexto em que se constroem.

Conhecer a legislação que trata da educação, nos documentos como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/1996), as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Escolar Indígena entre outras, é primordial. São as normativas que garantem uma educação específica e diferenciada aos povos indígenas, para que assim, as escolas indígenas possam se instrumentalizar com o conhecimento necessário para conquista da autonomia.

E as proposições do estudo são emergentes em buscar saber como ocorre a participação dos sujeitos indígenas nos espaços escolares, a partir do processo de construção do Projeto Político Pedagógico. A intenção é perceber durante a ação da gestão, se os caminhos organizados têm promovido espaços que garantam a democracia participativa do povo indígena. E também analisar, quais os sujeitos que estão presentes no processo de gestão escolar indígena.

A pesquisa é bibliográfica e foi realizada com o levantamento de dados empíricos em duas escolas indígenas, sendo uma Guarani e outra Kaingang, localizadas dentro do município da Manguaçu/Paraná, e se configuram entre as maiores em território, no estado do Paraná, próximas ao município de Chopinzinho<sup>4</sup> (localidade onde fica o campus da UNICENTRO). Foram entrevistados e ouvidos 04 professores, 02 pedagogos e 02 diretores. Os sujeitos foram citados como diretor 1 e 2, pedagogos 1, 2 e 3, professor 1, 2, 3 e 4, para preservar a identidade dos envolvidos.

---

<sup>4</sup> O Município de Chopinzinho é uma decorrência do desmembramento do território de Manguaçu, no Estado do Paraná.

O artigo está organizado em três seções de desenvolvimento. A primeira traz a conceituação de gestão e administração escolar. A segunda trata da gestão escolar indígena e a terceira apresenta a análise sobre os dados levantados na pesquisa. As considerações finais são apresentadas a partir das necessidades emergentes sobre a compreensão, nas escolas indígenas, do que é a gestão escolar.

## 2. O que é a Gestão Democrática?

O conceito de gestão tem uma construção histórica que perpassa o processo de administração escolar. Segundo Vitor Paro<sup>5</sup> (2013) o que se tem no senso comum é que mesmo na escola precisa de alguém para administrar e a quem administrar. A gestão administrativa na escola deve superar os equívocos que aparecem quando não reflete os objetivos vinculados a uma gestão para com os educandos e toda a escola.

A mediação entre os recursos humanos e recursos materiais se torna imperceptível quando não há objetivos bem definidos articulados ao processo de ensino e de aprendizagem. É importante que se tenha identificado em qual direção de concepção o processo de ensino e aprendizagem da instituição está encaminhado, bem como quando não são plausíveis ao contexto escolar que está inserida, ou o quanto a administração se faz mais preocupada em atender as demandas do sistema sem refletir a realidade dos sujeitos.

Assim a gestão democrática quando pensada em contexto escolar indígena deve perpassar toda a função social de integração na sociedade externa, na qual os sujeitos se tornam pensadores críticos sobre sua relação com a sociedade. Uma gestão na escola indígena levará em consideração a reflexão de como ser sujeitos, o que os mesmos querem para o povo indígena. Ainda é imprescindível promover a apropriação cultural histórica indígena permeada pelas condições sociais construídas

---

<sup>5</sup> As ideias aqui apresentadas têm referencial embasado no vídeo com entrevista do professor doutor Vitor Paro. PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar Democrática (Entrevista completa)**. 2013. Disponível online em: <https://www.youtube.com/watch?v=WhvyRmJatRs>. Acessado em: 20 de maio 2019.

na sociedade de forma geral. Portanto, a gestão na escola indígena será construída de forma que os envolvidos compreendam que são responsáveis pela transformação desejada. A escola, enquanto um espaço de construção de aprendizagem, propicia aos indígenas um processo educativo em meio a participação compreensiva e democrática.

Neste trabalho será analisado o que se compreende para a gestão da escola, considerando a organização dos indígenas como fundamento básico na construção da participação coletiva. Se todos podem e devem participar da tomada de decisões no contexto escolar porque não pensar em uma gestão coletiva? A começar pela direção escolar, que teria a direção institucionalizada articulada a uma liderança indígena compondo uma gestão colaborativa. Sendo coautores na decisão reflexiva e se parceiros em almejar os objetivos de interesse do bem comum. Além de integrar e incluir a filosofia de vida moral e ética como sujeitos indígenas pensantes, construídas pelos seus antecedentes emancipados com a emancipação do ser humano histórico da sociedade. Com isso ressalta-se a importância de refletir sobre a gestão escolar fundamentada na participação democrática de seus sujeitos, dentro das especificidades do povo indígena.

Segundo Lück (2006), se a escola com sua gestão e organização não conseguir superar o enfoque apenas administrativo não terá condições de enfrentar por seus próprios meios, as suas dificuldades e qualificar seus objetivos no processo de construção de ensino e aprendizagem do conhecimento de seus sujeitos. Como parte do meio, percebemos que isso é o que se constata na maioria da realidade escolar atual. O que se deve ter como pressuposto e não apenas isso, mas ações que levem a essa prática, é realizar estudos teóricos reflexivos a partir do que se necessita para transformar estes ambientes, com a democracia participativa realmente dita e praticada.

A Convenção 169 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), garantiu aos povos indígenas o direito à participação. No artigo 29 estabelece que:

Um objetivo da educação das crianças dos povos interessados deverá ser o de lhes ministrar conhecimentos gerais e aptidões que lhes permitam participar plenamente e em condições de igualdade na vida de sua própria comunidade e na da comunidade nacional. (BRASIL, 2004).

Podemos afirmar que o pleno direito à participação nem sempre é considerado nas instituições. O que distingue a ação meramente administrativa de ação democrática são as demandas interpessoais e subjetivas dos sujeitos envolvidos no processo. Entendemos que a superação dessas características administrativas deve ocorrer de maneira que os mesmos compreendam o que será importante proporcionar na gestão.

Nesse sentido, a visão participativa é que deve permear nos sistemas e seus âmbitos pelos gestores escolares e pedagógicos, no qual a intenção é de minimizar as imposições vindas de forma vertical, e fortalecer ações conjuntas com as responsabilidades compartilhadas nas escolhas e decisões. Nesse sentido, Lück (2006) argumenta que as mudanças somente serão significativas quando acompanhadas de mudanças na concepção de realidade e de significado das ações.

Diante disso, é importante dialogar na escola, que na prática da gestão democrática só acontece quando ascende a denominação e sua superação como já dito, para além do discurso. Infelizmente não é isso que se constata no cotidiano escolar, o mundo das ideias até podem estar as propostas de mudança na gestão, mas não possibilita agir quando não se assume a postura transformadora diante disso.

O que o povo indígena precisa identificar em suas concepções é que tais ações devem ser contínuas. Que o significado que abrangerá o território escolar depende de persistências na prática, demanda de tempo, espaço e atuação compenetrada. O que é necessário saber nesse ponto segundo o autor, é ressaltar “depreciação ou invalidação” do contexto da administração, mas de superar as limitações dessa prática, pois a gestão democrática não imporá limites, a simplificação ou a redução dessa ação.

O que é importante reiterar nessa fundamentação e teorização da ação democrática participativa, além da prática contextualizada é a realidade escolar e como

os seus sujeitos apresentam as proposições analisadas ao entorno da ação administrativa, para adquirir avanços significativos que tragam bons resultados para todos. E a partir desse significado fazer melhor do que o imposto pela mantenedora, seja ela por meio do sistema ou da realidade que diferencia a ação pedagógica dos discursos aleatórios em meio a gestão escolar.

## **2.1 Participação colegiada e suas instâncias**

É consenso nas discussões sobre gestão escolar, de que participação das instâncias colegiadas é de suma importância para a instituição escolar e no processo de construção de aprendizagem, tanto no caráter pedagógico, quanto administrativo. A forma de articular essa participação e como concretizar as ações é uma tarefa que cabe ao gestor escolar, como mediador do processo pedagógico em que está inteiramente envolvido. No entanto, a fragmentação da concepção democrática não permite que de fato ocorra integralmente, a propagada participação na proposta dos segmentos escolares. Também não podemos esquecer das condições permitidas pelas variáveis externas ao contexto escolar interferem diretamente na sua organização.

Quando pensamos nos meios de participação, temos os órgãos colegiados que, num processo institucionalizado, envolvem os sujeitos escolares. Essa participação, quando atrelada ao contexto escolar, abre perspectivas de tomadas de decisões mais abertas à discussão do povo indígena por meio de representatividade.

Percebemos, ao adentrar nas escolas, que a APMF (Associação de Pais, Mestres e Funcionários), com seus membros apenas discutem ou definem recursos e seu direcionamento de uso. Uma participação curta em termos de mais atuação na gestão de caráter pedagógico, ou ainda, em alguns casos de entendimentos equivocados quanto a participação, somente assinam a ata para representar sua presença no sistema.

O conselho escolar prevê a participação de diversas representações como pais e professores, auxiliar de serviços e funcionários que estarão propondo e

participando nas ações mais concretamente A participação é uma competência a ser desenvolvida por esses sujeitos coautores no processo de democracia participativa. Entretanto essa articulação é sempre uma dificuldade para o gestor e para os sujeitos que são chamados.

Em observação dentro da escola indígena, se nota a falta na participação de ambas as partes, bem como dos pais que não compreendem do direito e de sua importante participação, da equipe gestora que não busca promover os espaços de diálogo, que então resulta em não participar e não contribuir com suas reflexões. O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2006), faz apontamentos necessários para refletir, ressaltando que:

Os membros do Conselho são mulheres e homens concretos, são sujeitos, atores e autores da construção de si e da história de seu entorno. Como membros do Conselho são co-autores do projeto político-pedagógico da escola. Como autores devem compartilhar a superação dos problemas e a construção de novas iniciativas para a escola, exigidas pela complexificação da cultura e pela superação dos problemas sociais. Para tanto, participam da identificação de problemas da escola, da descoberta do porquê desses problemas, da busca de alternativas de solução, da decisão das medidas necessárias para executar a alternativa escolhida para resolver o problema, se for da competência da escola, ou para encaminhar e reivindicar as medidas necessárias a serem tomadas pelas instâncias competentes. (MEC, Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 2006)

No entanto, no que se refere ao cotidiano escolar não é isso que se percebe quanto a essa instância pelo fato dos sujeitos não compreenderem suas funções. Na maioria das vezes ou no contexto em que a escola está, nesse caso a escola indígena, o gestor não promove essa compreensão aos envolvidos até por não conhecer as proposições que constam nessas concepções.

Por isso, em observação realizada nas escolas indígenas, percebemos que durante a participação não discutem e nem dialogam com seus pares sobre as situações e soluções no espaço escolar. Não identificam problemas porque não estão presentes no contexto da escola. Não reivindicam aos órgãos de apoio atendimento as necessidades que demandam de medidas externas para algumas situações. Dificilmente haverá a articulação se os próprios integrantes não conseguem refletir as

suas funções como coautores nesses ambientes. Mal conseguem elaborar as propostas para uma solução de situações simples.

Portanto nessa mediação problemática se configura a atuação do gestor e equipe pedagógica, na mediação de conjuntura política escolar no qual são preceptores para questionar aos demais e promover a participação de todos. É uma ação em conjunto para devolver aos sujeitos os princípios democráticos. O que consta nas proposições teóricas e normativas da definição do Conselho Escolar nos faz entender que nesta prática, os Conselheiros Escolares estão em processo permanente de formação social, tanto como pessoas, quanto como agentes da gestão escolar. Nesse sentido, os caminhos para os membros do Conselho Escolar se fortalecerem, seria construir meios democráticos para buscar e definir problemas, estudando e decidindo, pois assim os participantes podem produzir conhecimentos e projetos necessários para ações transformadoras dentro da realidade vivenciada.

E, nesse viés de construção da participação do povo indígena na escola, estão os educandos do Grêmio Estudantil, que por sua vez tem os mesmos princípios de democracia e participação coletiva que também não se concretizam como deveria. Desde a articulação das sugestões e opiniões que se desgastam pela falta de empatia dos gestores com esses sujeitos, até a incompreensão do que seja o órgão de representatividade estudantil. Em ambas as escolas pesquisadas não se mencionou, em nenhum momento sobre a participação de alunos.

Ao se considerar uma ação coletiva, é imprescindível demonstrar essa compreensão por ambas as partes. Impossível construir um processo democrático participativo quando os articuladores do processo pedagógico não proporcionam um espaço de averiguação e constatação acerca de proposições pedagógicas e participativas. Para constatar o discurso teórico dessa compreensão, analisar-se-ão as respostas de alguns dos entrevistados quando se sugere como deveria acontecer a participação do povo indígena, bem como dos professores e a equipe pedagógico nesse processo:

A participação da comunidade indígena na escola é muito boa os pais participa de reuniões ajudam na realização de eventos, procuram saber de seus filhos, de suas notas e comportamentos. Os pontos de maior interesse dos professores indígenas e não índios sobre a gestão da escola é a melhoria da qualidade de ensino, a aprendizagem dos alunos utilizando-se de várias metodologias em sala de aula e fora da sala. (Pedagogo 1, 2017).

Isso demonstra que em várias situações serão necessários rever os fundamentos teóricos e a práxis nessa atuação de democracia participativa. Será necessário a reflexão dos articuladores, mediadores a avaliação do termo conceitual de como se procede para proporcionar essa transformação aos sujeitos, para emancipação e sua transformação cultural como ser histórico da sociedade indígena e da sociedade não indígena.

A metodologia que envolve o trabalho de gestão escolar deve conciliar a relação teoria e prática, primando pela criticidade de conceitos e a atuação da gestão como mediador nessa construção. Portanto para refletir, ressaltar-se-á o enfoque que traz os autores:

O provimento da cultura escolar aos alunos e a constituição de um espaço democrático na organização escolar devem incluir a interculturalidade: o respeito e a valorização da diversidade cultural e das diferentes origens sociais dos alunos, o combate ao racismo e a outros tipos de discriminação e o preconceito. (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCCHI, 2006, p. 365).

Ou seja, estas são instâncias que deveriam propiciar discussões diante de questões muito pontuais dentro do contexto indígena. O que na maioria das escolas não se faz. Estes seriam pressupostos da formação dos sujeitos que estão nas escolas, sendo que os mediadores deveriam estar atentos às diversidades e as demais realidades dos educandos. Para dar o devido respeito e compreensões sobre a interculturalidade envolvida nesse processo, importa perceber e compreender a realidade indígena que promove um olhar específico para o contexto diferenciado, nos conhecimentos indígenas que serão permeados nesse desenvolvimento do combate aos preconceitos interpessoais dos educandos.

Portanto é de relevância democrática que se sugere essa convivência, articulado com a realidade do território indígena. As discussões ocorrem dentro da

escola, mas fora dela também, no entanto, o processo democrático participativo deve ascender as instâncias denominadas colegiadas quando a gestão pode ser articulada com os sujeitos indígenas. Como a pedagogia indígena específica que transforma para uma visão plurilateral no contexto democrático escolar indígena.

## **2.2. Processo de gestão escolar**

Conforme as reflexões sobre a prática dos gestores ao observar a participação de vários seguimentos, de fato o que ocorre é que na maioria dos exemplos trazidos para a sala de aula durante a formação em pedagogia, são poucas as escolas que tem essa prática. Quando esta prática de gestão democrática acontece, a participação é inerente ao processo, no entanto é trabalhosa. São agendas que precisam se adequar para pais e professores, os funcionários que contam as horas de trabalho e depois precisam fazer trocas, a organização de material adequado para a discussão entre participantes tão diferentes. Enfim, tornar o processo de gestão participativo é sempre uma tarefa que precisa de atenção.

Nas escolas indígenas o que geralmente acontece são processos unilaterais de organização e sistematização dos projetos a serem implementados, por exemplo: O Projeto Político Pedagógico fica para o Pedagogo da escola elaborar; o financeiro e a articulação com as instâncias superiores fica para a Direção; à secretaria escolar cabe as matrículas e os registros das diversas ocorrências em programas viabilizados pela internet. Existe uma fragmentação no processo de gestão escolar que ainda impera nas escolas. E segundo Paro (2010) e suas respectivas análises:

Isso significa que não apenas direção, serviços de secretaria e demais atividades que dão subsídios e sustentação à atividade pedagógica da escola são de natureza administrativa, mas também a atividade pedagógica em si – pois a busca de fins não se restringe às atividades-meio, mas continua, de forma ainda mais intensa, nas atividades-fim (aquelas que envolvem diretamente o processo ensino-aprendizado). (PARO, 2010, p.765)

Isso nos remete principalmente a escola e seu ambiente, as pessoas e todo o

contexto educacional estão correlacionados para um processo de ensino e aprendizagem que seja satisfatório. As ações dentro dessas perspectivas, as direções corretas que a escola em si vai tomar, são de suma importância, devido aos sujeitos que buscam essa participação. Nessa intencionalidade, a gestão envolve todas as pessoas que estão neste ambiente escolar, é um trabalho cujas preocupações e ações, são comuns. É este ambiente em que todos os participantes, a equipe pedagógica e a direção/ gestão não encontram ainda um meio para propiciar isso, onde ocorra de forma geral a participação dos sujeitos de fato.

Desde uma construção prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/1996) quando se refere ao Projeto Político Pedagógico (PPP), que deveria ser estruturada no contexto em que a escola está respeitando seus sujeitos nessa construção. O povo indígena, com suas famílias (pais e avós, tios ou responsáveis pela criança) poderiam participar desde o momento da matrícula, conhecendo os projetos, normas e processos escolares. Toda participação passa a ser importante para que retratem as concepções: situacional, conceitual e operacional do contexto escolar.

Ao visitar e conviver no território onde a pesquisa foi realizada, se verifica que essa participação da família até pode acontecer nas escolas indígenas, mas não de forma mais abrangente no processo de gestão escolar. A participação é mais no sentido do reconhecimento da identidade cultural, mas isso não envolve o processo de gestão escolar como se configura neste trabalho. Desta forma, cabe à escola promover maiores espaços para a participação efetiva das famílias indígenas com formação e diálogos onde os pais, os sábios e as lideranças tenham tanto o espaço de aprender mais sobre a gestão como também de expor seus conhecimentos e suas aspirações em relação à instituição. Aparentemente o diretor está apenas para atender as demandas que vem do sistema e não para proporcionar a participação do povo indígena. Portanto a gestão participativa e democrática geralmente atrelada ao modelo do dirigente não se intensifica e não se propaga na escola indígena.

### **3. A gestão escolar e a gestão na escola indígena.**

Na contemporaneidade há um grande questionamento dos sujeitos que vivem no ambiente escolar em relação à gestão democrática e suas proposições teóricas e sua *práxis*. Esse questionamento talvez se justifique por falta de aproximação com o espaço escolar e a falta de conhecimento entre sujeitos da escola.

A complexidade deste termo pode causar desconfortos dos envolvidos com o ambiente escolar e conseqüentemente a sua participação fica um tanto a desejar. Para que se possa superar o mal entendimento é necessário analisar como é a gestão escolar, a partir do processo de escolhas pelo povo indígena, como ocorre o processo de participação na gestão administrativa das instituições educativas e a forma que acontece a gestão pedagógica no trabalho escolar. Inclusive onde está descrita em lei a democracia participativa e a necessidade da gestão no contexto escolar como é dita de fato.

Partimos do entendimento sobre a função social da escola que o trabalho com o conhecimento sistematizado pela humanidade dentro de um processo histórico. Como pano de fundo para a análise sobre a necessidade de pensar a gestão participativa que busque o envolvimento dos sujeitos escolares, vemos o direito de todos a uma educação pública, gratuita e de qualidade.

A Constituição Federal de 1988, normatiza a educação como um dos direitos sociais, bem como, declara os mecanismos para que se possa exigir sua efetivação (OLIVEIRA, 2007). As discussões sobre a garantia de uma educação pública como direito social, de modo que esteja declarado em lei, vêm permeando o contexto histórico e social. Para organização em aspecto nacional, a diretrizes sobre como a escola é organizada está na LDB 9394/1996, sendo a última lei para a educação feita de forma abrangente, trazendo pressupostos relevantes para a gestão, afirmando em um dos seus artigos que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de 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 político 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, grifos nossos).

Primeiro, os sistemas de ensino definem as normas de gestão democrática. Esse aspecto chama a atenção sobre como se organizam os sistemas de ensino: federal, estadual, municipal e particular ou privado. Neste contexto o sistema define e, portanto, promove a gestão democrática que requer a participação dos profissionais da educação.

Além da LDB 9394/1996 que trata da gestão democrática da escola, em específico a legislação sobre a Educação Escolar Indígena garante que:

(...) o modelo de organização e gestão das escolas indígenas leve em consideração as práticas socioculturais e econômicas das respectivas comunidades, bem como suas formas de produção de conhecimento, processos próprios de ensino e de aprendizagem e projetos societários (BRASIL, 2012, p. 2).

Entende-se que os professores, funcionários e componentes de equipes, participam do Projeto Político Pedagógico, do Regulamento escolar e de outros programas e projetos que a escola venha a organizar.

Mais adiante, a citação refere-se à participação do povo indígena dentro da escola que trata da APMF- Associação de Pais, mestres e funcionários, do próprio Conselho Escolar que conta com a participação indígena e, ainda não se pode esquecer da participação dos alunos, os quais compõem a escola.

Neste processo se asseguraria à educação básica os progressivos graus de autonomia escolar, onde cada estabelecimento teria a partir da sua realidade a efetivação de um processo gradativo de autonomia pedagógica, administrativa e

financeira. Ou seja, as instituições preparam-se para propor e levar ao conhecimento dos sujeitos essa participação democrática.

Durante a pesquisa quando entrevistamos os diretores ou pedagogas das duas escolas e perguntamos sobre a gestão democrática eles disseram que:

[...] na verdade, a gestão democrática ela não...não acontece diretamente né? A gente até tenta fazer uma...uma gestão participativa né, ocorre mas não muito é estendida né, por que...por alguns fatores é...como posso dizer pra você...questões de professores mesmo aqui da escola né, e... por ser uma escola indígena e ter a maior participação de indígenas dentro do ambiente escolar né, são vários professores indígenas que tem a formação na área da pedagogia, né, então a gente tenta fazer uma...uma gestão e...participativa, né...democrática, mas as vezes ela...ela não acontece do jeito que deveria ser. (sic.) (Diretor 1, 2017).

Vem de democracia, ou seja, gestão ela precisa...ela deve ser democrática, não tem como fazer uma gestão que não seja democrática. Porque não é uma pessoa só que manda...vamos usar a palavra manda...uma pessoa só que deve produzir, que deve fazer as coisas...a gestão ela precisa ser democrática e participativa é o que? Nessa...nessa parte de democrática, de democracia já que não cabe digamos assim, só a diretora né...que todos participem, e até mesmo a direção participe dessa gestão né...porque as vezes a escola ela até pode ter uma gestão democrática, mas as vezes a direção ou a equipe pedagógica, ou professores não aceitam fazer parte da democracia. A democracia ela precisa ser atuante na escola, então, pra mim a gestão democrática eu vejo assim, desde que começou a se falar em democracia, em gestão democrática eu acho muito importante e se realmente existia a democracia, todos vão conseguir exercer e fazer um bom trabalho. (sic.) (Diretor 2, 2017).

O entendimento de que há necessidade de efetivar a gestão democrática na escola indígena se aproxima no depoimento dos dois diretores. Ambos têm consciência de que todos devem participar, mas essa elaboração e esse trabalho de mediar a gestão democraticamente ainda apresenta muitas dificuldades para os sujeitos da pesquisa.

Por exemplo, numa gestão democrática e participativa quando se refere aos profissionais contamos com os agentes que são os participantes indiretos do processo de aprendizagem, não apenas como número no quadro dos profissionais da escola, mas como partícipe na construção do projeto político pedagógico, inclusive. Ao invés

disso, o que se constata é essa dificuldade de compreensão e a não empatia daqueles que deviam proporcionar essa ação de articulação.

A exemplo disso podemos perceber quando o gestor não consegue chamar os pais para a reunião, quando não há diálogo com a equipe pedagógica sobre a busca dos meios de aproximação do território escolar para dialogar e refletir as situações do cotidiano. Quando não existe integração entre as instancias colegiadas consequentemente não acontece a participação coletiva e democrática. Sobre a necessidade de articulação para promover a gestão democrática, escreveram os pedagogos entrevistados que:

Entende-se que a tarefa da gestão democrática e participativa na escola é contribuir para implementação das mudanças, ajudando a criar um clima favorável na comunidade que a cerca. A educação é um processo de construção de identidades e estas se constituem pelo desenvolvimento da sensibilidade e pelo reconhecimento do direito à igualdade. Trata-se de um clima no qual cada um perceba que tem responsabilidades por suas ações e sentimentos. (Pedagogo 1, 2017).

Segundo Luck (1998), a gestão já pressupõe em si a ideia de participação, isto é, do trabalho coletivo de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre ela em conjunto em prol do direito a aprendizagem.

Gestão democrática e participativa é quando todos (alunos, família, professores e funcionários) possam opinar diretamente nos processos de gestão da escola, de maneira inclusiva e democrática. Em primeiro lugar o gestor deve ter capacidade de ouvir e aceitar sugestões e críticas. (Pedagogo 2, 2017).

Devido à dinâmica social da estrutura econômica capitalista, os sujeitos que compõem o conselho escolar ou a APMF não investem o tempo que se torna necessário na escola para dialogar com a gestão, não participando da construção de conhecimentos dos seus filhos. Este é um dado que já é do senso comum e acontece na maioria das escolas. No qual os sujeitos que fazem parte dessas instâncias não separam o tempo adequado para comparecer durante as reuniões importantes, devido ao trabalho e outros afazeres mais importantes do que sua participação na escola por poucas horas que seja. É da realidade não tão distante, a implantação das instituições

educacionais emergidas com suas especificidades como as escolas do campo e as escolas indígenas com seus cotidianos característicos.

Nestes espaços a gestão da escola tem se distanciado do povo indígena. Correlacionado a isso está a gestão escolar indígena que deveria atender aos princípios democráticos envolvendo os sujeitos e suas concepções que advém de uma demanda específica e de uma compreensão mais abrangente para fundamentar um olhar reflexivo aos sujeitos integrantes de todo o processo escolar.

Os educadores que atuam e que conhecem os pressupostos da democracia participativa seriam promotores da participação de todos os sujeitos no ambiente educativo. Neste ambiente também os pais e as demais instâncias colegiadas já se fariam presentes. Entretanto não é isso que acontece.

Ainda aprofundando a crítica partindo da legislação, do Conselho Nacional de Educação (CNE), conforme as fundamentações teóricas no qual se discute os apontamentos na gestão escolar indígena indicam que:

Conforme o documento do CNE, em seu Art. 14 determina-se que:

O projeto político-pedagógico, expressão da autonomia e da identidade escolar, é uma referência importante na garantia do direito a uma educação escolar diferenciada, devendo apresentar os princípios e objetivos da Educação Escolar Indígena de acordo com as diretrizes curriculares instituídas nacional e localmente, bem como as aspirações das comunidades indígenas em relação à educação escolar. § 1º Na Educação Escolar Indígena, os projetos político-pedagógicos devem estar intrinsecamente relacionados com os modos de bem viver dos grupos étnicos em seus territórios, devendo estar alicerçados nos princípios da interculturalidade, bilingüismo e multilingüismo, especificidade, organização comunitária e territorialidade. (BRASIL, 2012, p. 7)

No que diz respeito à autonomia das instituições educativas, o enfoque principal para essa promoção é a construção do documento regente dessas articulações como o Projeto Político Pedagógico. É nele que constará como as o povo indígena do entorno da escola estão pensando em formar os seus sujeitos. A partir dessa escuta e observação será possível gestar a escola considerando a apropriação

por todos os agentes sobre a realidade onde insere-se a escola indígena. Daí que o ambiente administrativo e pedagógico vai se delineando respeitando o contexto educacional diferenciado, como salienta Fernandes e Carvalho.

O que os sujeitos indígenas querem da escola? O que pode ser uma Educação Escolar Indígena? Essas questões remetem-se ao Projeto político Pedagógico, o qual é elaborado em conformidade com alguns textos teóricos sobre a Educação Escolar Indígena, mas que na prática, não se absorve a demanda dos sujeitos indígenas e não se promove a articulação propagada, bem como se articula ao direito à educação garantido na legislação.

Os educadores que, em muitos casos, trabalham no ambiente escolar localizado nos territórios indígenas são principiantes e não conhecem o contexto. E quando se trata da formação e da construção de conhecimento dos sujeitos em qualquer ambiente educativo se dispensa quem deseja este acesso para sanar o despreparo na sua formação. Para atuar com a Educação Especial necessita do profissional formado na área, para Educação Infantil também a formação deve ser para atuar nessa área e porque na Educação Escolar Indígena pode ser qualquer profissional? O gestor também deve conhecer pelo menos o mínimo da nos territórios na qual está inserido, pois, aí estará de fato a atenção em garantir o direito a educação de qualidade, ao proporcionar a educação diferenciada para a especificidade indígena.

Para o trabalho de gestão dentro da escola indígena o profissional necessariamente precisa compreender ao menos a dinâmica social daquele espaço, como está organizada nos territórios, o contato que se constrói dos índios com a educação escolar e como promover a atenção dos indígenas para com a escola e com a escolarização. Frente a estas análises ainda estão sendo construídas formas de atuação, algumas discussões nos apontam para perceber e pensar a gestão pedagógica, democrática e participativa em seu todo e não apenas nas escolas indígenas, Sagrillo escreveu que:

Ao se analisar, portanto, a questão democrática, é preciso ponderar que as

democracias deveriam ser por natureza, descentralizadoras, pois quanto mais democrática a organização mais a sociedade estaria pensando e decidindo seus próprios rumos. Desta forma através da descentralização e da participação se consolidaria um espaço para a construção da cidadania, à medida que são fontes de aprendizagens para a própria sociedade. (SAGRILLO, p.10714, 2011).

Com isso a compreensão da gestão pedagógica democrática aqui discutida parte de momentos e ações que competem aos sujeitos construtores desse conhecimento. Portanto a participação dos pais, dos alunos e dos professores junto da equipe pedagógica teria que servir de base para o aprimoramento e desenvolvimento da gestão escolar. Enfim todos fazem parte da gestão. Mas ao invés disso, a dificuldade em alcançar o objetivo é encontrada. A participação é somente representativa na qual o gestor, na maioria das vezes consegue ao máximo juntar alguns pais e professores para tomada de decisões. Segundo as pedagogas, sujeitos dessa pesquisa:

A participação da comunidade indígena na escola é muito boa os pais participam de reuniões ajudam na realização de eventos, procuram saber de seus filhos de suas notas e comportamentos. (Pedagoga 1, 2017)

A participação da comunidade indígena na escola é baixa, muitas vezes são convocados para reuniões, eventos poucos participam. (Pedagoga 2, 2017)

Parece que a participação se diferencia entre as escolas. Na gestão da escola indígena, a “democracia descentralizadora” como Sagrillo (2011) indica, não se observa mesmo porque os sujeitos que estão envolvidos não conseguem compreender a relevância dessa participação pela falta de formação. E, a maioria dos filhos estão na escola para aprender a Língua Portuguesa, o código escrito para que suas vidas não sejam como de seus antepassados. Portanto não se tem claro a função da educação escolar na vida do aluno indígena. Os pais desconhecem essa necessidade e os filhos não compreendem a importância do processo de escolarização. E, neste contexto, ninguém discute essa questão. Parece que este seria um processo interessante para a gestão escolar.

#### **4. Análise dos resultados e a Gestão na Escola Indígena.**

A gestão escolar na escola indígena se concentra na figura do sujeito como uma liderança da escola, assim, as lideranças do território e o cacique contam muito com o diretor da escola. E não apenas com a figura do diretor, mas também do pedagogo, sendo que nestes casos o diretor pode ser indígena ou não, no caso do pedagogo também. Tanto que na maioria das decisões interna /educativa cabe ao diretor e ao pedagogo, sem a influência do cacique ou da liderança, tomar as decisões sobre o contexto escolar. Mas nas ações do planejamento da gestão as lideranças e o cacique participam<sup>6</sup>. Ou seja, a autonomia que a escola necessita em suas decisões e perspectivas são assim determinadas pelos grupos indígenas que compreendem que os gestores estão preparados para atuar do território indígena, sendo que no Paraná a norma que rege a legalidade do acesso do sujeito à gestão da escola está normatizada na resolução de nº 787/2009.

A resolução esclarece que “[...] para assumir a gestão da respectiva escola indígena necessita: II. Apresentar Declaração de Anuência ... datada e assinada pelo Cacique e demais Lideranças da comunidade” (Resolução nº 787/2009, sem página).

Portanto, essa confiança que as lideranças e os demais indígenas têm nos gestores também na equipe pedagógica é que se estruturam os objetivos nas perspectivas da formação dos sujeitos, sendo que a base dessa estrutura são os sujeitos que estão diretamente envolvidos neste processo, inclusive os professores indígenas e suas perspectivas.

Nessa perspectiva, podemos questionar qual é o ensino diferenciado que se promove na escola indígena? Quais os objetivos a alcançar? Para resolver essa situação o gestor deve escutar o que os indígenas querem que seus filhos aprendam sobre o

---

6. A gestão pedagógica é compreendida como a que compete aos profissionais como a pedagoga e direção, apenas quando sai das ações dos mesmos as lideranças são chamadas, o cacique não interfere em nada somente quando acha que é necessário intervir. Como no caso em que há evasão de alunos, a ação das lideranças para essa mediação é importante, também para decidir se haverá a necessidade de acionar o Conselho Tutelar quando há risco às crianças.

cotidiano seu território, sem deixar de trabalhar também os conteúdos universais, de fora a garantir o direito a educação de qualidade. E conforme Mileski e Novak (2012), as relações interpessoais dentro da escola com os povos indígenas que por sua vez tem a “lógica própria de organização bem como as políticas internas”, são características do contexto social desses sujeitos que resultarão nas “interferências diretas nas ações escolares”, nas ações do gestor e da equipe pedagógica.

A gestão da escola indígena se constrói, fundamentada nas concepções da realidade e tendo como o início de partida para a transformação dos sujeitos desse contexto a emancipação dos demais envolvidos neste processo de gestão da escola indígena pautada na educação diferenciada.

Estas considerações anteriormente pontuadas fazem parte de uma legislação e de estudos que vão se implementando dentro dos contextos escolares indígenas. Entretanto nem sempre tais aspectos tornam-se efetivos. Mais adiante se apresentam algumas realidades que corroboram para mapear uma realidade distinta de uma gestão pautada na Educação Escolar Indígena específica.

#### **4.1. Escola indígena e gestão escolar**

Atualmente, o discurso sobre as escolas indígenas é pragmático devido à realidade cultural diversa que se tem nos Estados e no país. Ao se entender que toda a formação dos sujeitos indígenas, para se integrar à sociedade com autonomia, é importante mais aprofundamento sobre Educação Escolar Indígena e gestão da Escola Indígena.

Desde os fatos históricos que retratam diversas situações que os indígenas foram submetidos, na invasão e na colonização do Brasil, que trouxeram um tipo de formação educacional com outras intenções para os indígenas, a formação superior é importante. E para que se chegue a formação superior é imprescindível Educação Escolar Indígena. Ainda mais quando se retrata a gestão como deveria ser nas escolas indígenas esse é um desafio a ser superado. Deste modo, em algumas realidades

indígenas se observa que todo esse processo é recente, pois alguns territórios não têm uma escola regularizada e reconhecida como um sistema diferenciado e específico.

Nessa pesquisa, apenas uma escola tem a gestão onde a responsável é indígena e a maioria dos docentes é indígena que estão no processo de formação. Esse dado revela que a visão sobre a educação tem suas especificidades. Além disso, tem outros desafios que são: proporcionar ao povo indígena a compreensão da gestão democrática participativa e a emancipação que é crítica e reflexiva sobre a realidade interna e externa.

Na segunda escola se constatou que o processo de construção de conhecimento sobre a educação escolar e sua estrutura curricular dentre a caracterização específica se deu de forma mais superficial. A realidade é outra entre os sujeitos de cada território. Na escola 2, os alunos da escola indígena em sua maioria são falantes de sua primeira língua. Essa é uma das características que reforça a internalização mais vagarosa de outra língua para sua compreensão reflexiva e crítica sobre educação escolar. Para entender a educação escolar é importante a interiorizar os símbolos, como já se referiu Vigotski (2000).

Os professores da escola 2 na maioria são não indígenas, uns com formação superior a distância e outros presencial. Os docentes indígenas estão ainda em formação e são os que participam mais efetivamente para compreender as ações advindas das funções da equipe pedagógica e da gestão. Com isso, a Educação Escolar Indígena está em processo de construção garantida na Constituição Federal, a qual deve ser respeitada. É importante que em cada realidade se observe o processo cultural entre os sujeitos. A escola indígena é mais que um espaço escolar, ela agrega concepções etnológicas aos sujeitos culturalmente formados para repassar todo o conhecimento educacional aos seus filhos.

Desta forma a escola indígena não deve ser constituída pelos mesmos regulamentos da escola do não índio, ou pelos vieses europeizados e eurocêntricos nas proposições da concepção de formação de seus sujeitos. A compreensão sobre a vida educacional se dá em meio ao território, com os pais, os mais velhos, as mulheres

e durante o cotidiano e afazeres providos na escola. Isso se dará quando os docentes indígenas ao contrário dos demais, se formarem e se tornarem mais engajados à sua realidade. Assim a gestão precisa também ser construída a partir do reconhecimento de cada realidade e considerar suas especificidades. Nessa ótica caminham alguns professores, dos quais apontamos algumas manifestações em seus depoimentos:

Democrática é uma gestão onde as decisões não devem ser tomada somente por uma pessoa, ou seja, deve haver a participação de todos. (PROFESSOR 1 da Escola 2, 2017).

A gestão democrática e participativa é quando há o envolvimento de todo o corpo docente na gestão escolar inclusive a participação dos pais, onde sejam ouvidos, dando sugestões de melhorias à escola. (PROFESSOR 2 da escola 2, 2017).

É uma gestão aonde todos tem o direito de participar ativamente de todas as decisões do ambiente escolar. (PROFESSOR 3 da escola 2, 2017).

É uma forma de gerir uma instituição que possibilite a participação de todos. (PROFESSOR 4 da escola 2, 2017).

Alguns se limitam em apontar o gestor como administrador, e não aquele que deve proporcionar a mediação e envolvimento dos demais, ou seja, esse pensamento remete ao contrário do que uma gestão deveria representar. O envolvimento e identidade deveria abranger todos os alunos e o território indígena. Uma gestão escolar, na visão de Paro (2010) é imprescindível quando participa, apoia, promove e trabalha na elaboração de formas de participação democrática entre os seguimentos da escola.

Por outro lado, em outra realidade do estabelecimento educacional que tem as instâncias colegiadas como APMF, Conselho Escolar ou o Grêmio Estudantil que estão diretamente envolvidos nesse processo, os professores não fizeram nenhuma indicação de reconhecimento sobre essas instâncias colegiadas. É difícil perceber o reconhecimento da gestão como promotora da organização da escola a partir de um colegiado, ou seja, a partir da articulação entre todos os seguimentos e seus membros.

É importante garantir as especificidades onde cada seguimento tem suas funções: decisão dos destinos de recursos ou o que adquirir, no que gastar; a

promoção da participação e representação nas discussões e decisões colegiadas. E, mais o grupo de estudantes que precisam de incentivos na elaboração do conhecimento e na efetivação do órgão que os represente dentro da escola, o grêmio estudantil. Portanto a gestão da escola pertence e envolve a todos.

Na realidade indígena a gestão terá duas fontes como base para a organização da educação: uma é a cultura do território que agregado aos conhecimentos específicos promove a identidade dos sujeitos. A outra fonte vem dos conhecimentos cientificamente comprovados que resultam numa promoção do aluno indígena para o contexto sociopolítico e que irão garantir o que a legislação prevê no sentido da materialização do direito à educação.

Mas o que pode se notar é a incompreensão destes sujeitos indígenas que representam estas instâncias, mesmo porque a realidade devido a sua estrutura cultural o processo desse meio se dá de forma menos acelerada. É imprescindível a participação primeira na sua própria construção como gestor. E, sem esquecer que a compreensão dessa participação democrática se dá pela internalização da linguagem verbal que vem ao encontro da compreensão de todos os envolvidos no processo escolar. Assim existe a possibilidade de que a escola promova sua autonomia, bem como promova a emancipação de todos os envolvidos no processo educativo.

### **Considerações finais**

Essa pesquisa constatou que o processo de gestão escolar que fora garantido e homologado nas regulamentações institucionais não ocorre de forma ampla, e ainda está em processo de construção nos espaços escolares. O seu pressuposto, que prevê a articulação entre a teoria e a prática contextualizada, não se efetiva na escola de maneira integral. Desde o acesso dos gestores das escolas indígenas que acontece em forma de indicações, caso que não difere da sociedade externa que são como cargos e funções apadrinhados politicamente. Na escola indígena o cacique indica uma pessoa de confiança para a gestão escolar. E para articular democraticamente uma

escola indígena é importante mais do que isto, se deve articular as culturas.

A gestão do processo democrático está intrinsecamente envolvida na ação pedagógica desde o início da ação educativa como bem foi ressaltado em vários momentos dessa análise, tanto por meio da pesquisa documental, dos estudos teóricos, como da pesquisa de campo. O estudo foi feito pautado no estudo crítico e reflexivo, que vem demonstrar como as pessoas de dentro da escola pensam sobre as transformações da escola indígena. Então, não conseguiremos compreender essas ações como diferente ou distintas, de forma que se articule a ação pedagógica e a participação democrática, se não as enxergarmos de forma contextualizada.

A importância desse trabalho é entendermos que a ação democrática participativa é uma formação humana dos sujeitos que necessitam saber para participar da gestão escolar indígena, de forma que o direito a educação seja garantido para a especificidade dos territórios indígenas. A pesquisa traz à tona esse processo de construção de conhecimentos coletivos para valorizar a ação conjunta no contexto que estão, ou seja, na escola indígena. E quando não há essa compreensão daqueles que, obrigatoriamente, deveriam saber dessa função em desenvolver tais práticas, não acontece a afirmação de coletividade e nem democracia participativa e, muito menos crítica reflexiva de suas participações nas decisões escolares.

Para desenvolver essas práticas democráticas e participativas, uma das possibilidades disso não se tornar apenas representativo é a formação dos gestores pedagógicos e diretores nessas perspectivas. A formação no campo da Pedagogia poderia ajudar no sentido de inserir na matriz curricular o estudo da gestão na diversidade. Ressaltar e valorizar todos os sujeitos que estão envolvidos, buscar diversos meios de trazer o interesse de participar nas ações de gestão didático-pedagógicas e nas ações de gestão-administrativa são ações participativas que constroem caminhos para a gestão se tornar mais democratizada.

Na realidade indígena a mediação entre as ações de gestão pedagógica e gestão administrativa deveriam ser propostas por aqueles que estão envolvidos diretamente, neste caso: alunos, professores, familiares e equipe de gestão escolar. É

importante as concepções de vida dos sujeitos que estão nesse espaço, no qual a compreensão deve ocorrer por meio das ações que o mediador realiza. Entendemos que a escola é um espaço para trabalhar os posicionamentos críticos e reflexivos, de expor e orientar as formas de participação para ação pedagógica democrática.

É importante estimular as participações, levando a escola para o território e o território para dentro da escola, valorizando e revitalizando as práticas articuladoras entre indígenas-escola. Uma participação coletiva é um caminho longo até que consigam compreender que todo o espaço do território tem um viés educativo. Em meio aos diálogos frequentes com os seguimentos para saber das suas contribuições na vida escolar dos sujeitos, existe muitas possibilidades de trabalho democrático. Expondo tudo o que a escola e os professores pensam, os entraves nos sistemas e suas demandas corriqueiras como evasão, índices de reprovação e outros aspectos que merecem ser discutidos para sua superação.

A ação da democracia reflexiva pode ser discutida para compreender, como todos os envolvidos são responsáveis para encontrar e superar as situações fragmentadas por meio de diálogo, apontamentos, espaços e práticas para esse fim.

## Referências

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer 14/99**. Brasília, 1999.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução CEB 3/1999. **Diretrizes nacionais para o funcionamento das escolas indígenas**. Brasília, 1999b. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/secad/arquivos/pdf/indigena/CEB0399.pdf>  
> Acesso em: 10 maio 2019.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Referencial curricular nacional para as escolas indígenas**. Brasília, 1998.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 5.051, de 19 de abril de 2004. **Promulga a Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho –**

OIT sobre Povos Indígenas e Tribais.

BRASIL. Ministério da Educação/Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Escolar Indígena na Educação Básica**. Resolução N° 5, de 22 de junho de 2012. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=11074-rceb005-12-pdf&category\\_slug=junho-2012-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=11074-rceb005-12-pdf&category_slug=junho-2012-pdf&Itemid=30192)

**ENTREVISTA com sujeitos das escolas Guarani e Kaingang**, Mangueirinha - PR, setembro de 2017, com professor 1, 2, 3 e 4, pedagogo 1 e 2, diretor 1 e 2.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Repensando e Ressignificando a Gestão Democrática da Educação na “cultura globalizada”. **Educação e Sociedade**. Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, set./dez. 2004.

LDB. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília – Senado federal, 20178. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei\\_de\\_diretrizes\\_e\\_bases\\_1ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf) Acesso em 23 de maio de 2019

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; Toschi. **Educação Escolar, Estrutura Escolar: Política, estrutura e organização**. Cortez: São Paulo, 2005.

FERNANDES, Marilene. CARVALHO, Thiago Morato de. Análise do papel da Gestão Escolar na construção coletiva no Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Indígena Vovó Antonia Celestina da Silva, Boa vista, Roraima. **Revista Multidisciplinar Pey Këyo Científico**.

MILESKI, K. G.; NOVAK, M.S.J. . A Construção do Projeto Político-Pedagógico em Escolas Indígenas Kaingang no Paraná: Primeiros Apontamentos. In: **IX ANPED Sul - Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul**, 2012, Caxias do Sul. Anais do IX ANPED Sul, 2012.

OLIVEIRA, R. P. de. O Direito à Educação. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. Gestão, Financiamento e Direito à Educação. 3. ed. São Paulo, Xamã, 2007

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v.36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão Escolar Democrática (Entrevista completa)**. 2013. Disponível online em: <https://www.youtube.com/watch?v=WhvyRmJatRs>. Acessado em: 20 de maio 2019.

SAGRILLO, Daniele Rorato. UFSM, Gestão Democrática Escolar: Entre o real e o ideal. In: **X Congresso Nacional de Educação – EDUCERE**, I Seminário

Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação, SIRSSE. Pontifícia Universidade Católica Do Paraná, Curitiba, 7 a 10 de novembro de 2011.

VIGOTSKI, L. S. **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.