

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA: RUPTURA DE
VELHOS CONCEITOS E CRIAÇÃO DE NOVAS
PROPOSTAS ENVOLVENDO A COMUNIDADE**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Adriane Brondani

São João do Polêsine, RS, Brasil

2009

**GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA: RUPTURA DE VELHOS
CONCEITOS E CRIAÇÃO DE NOVAS PROPOSTAS
ENVOLVENDO A COMUNIDADE**

por

Adriane Brondani

Monografia apresentada ao Curso de Pós-graduação a Distância,
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Prof^a. Dra. Liliana Soares Ferreira

São João do Polêsine, RS, Brasil

2009

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro De Educação
Curso de Pós Graduação a Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA: RUPTURA DE VELHOS
CONCEITOS E CRIAÇÃO DE NOVAS PROPOSTAS ENVOLVENDO A
COMUNIDADE**

elaborada por
Adriane Brondani

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Liliana Soares, Dra.
(Presidente/Orientadora)

Myriam Cunha Krum, Ms. (UFSM)

Leonardo Germano Krüger, Ms. (UFSM)

São João do Polêsine, 07 de agosto de 2009.

Entendo, pois que o processo educativo é a passagem da desigualdade à igualdade. Portanto, só é possível o processo educativo em seu conjunto como democrático sob a condição de se distinguir a democracia como possibilidade no ponto de partida e a democracia como realidade do nosso ponto de chegada.

Dermeval Saviani

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA: RUPTURA DE VELHOS CONCEITOS E CRIAÇÃO DE NOVAS E PROPOSTAS ENVOLVENDO A COMUNIDADE

AUTORA: ADRIANE BRONDANI
ORIENTADORA: LILIANE SOARES FERREIRA

Data e Local da Defesa: São João do Polêsine, 07 de agosto de 2009.

O presente trabalho de conclusão do curso objetiva realizar um aprofundamento da temática: Gestão da Escola Pública: numa perspectiva democrática, rompendo velhos conceitos e criando novas propostas com a participação da comunidade. Apresentando ao leitor uma reflexão quanto ao papel do gestor, no que se refere à teoria e prática, e a sua ação face aos desafios e mudanças na educação. Este trabalho tem por base o auxílio de fontes bibliográficas, que tratam do tema em questão. As políticas públicas evoluem e com elas evoluem e surgem novas orientações para o social, inclusive para a educação. Buscam-se soluções para o campo educacional mediante o estabelecimento de parcerias, com os que fazem à educação acontecer no cotidiano da escola. A parceria, a formação de redes, o intercâmbio, a reconstrução do projeto político-pedagógico e a socialização de experiências entre as escolas são consideradas condições fundamentais e necessárias para a realização do trabalho da escola. A escola e sua equipe devem estar preparadas para ocupar esse espaço com compromisso, ação humana teórica, técnica e política. Os participantes das equipes devem trabalhar melhorando seus relacionamentos, e aprendendo a gerenciar conflito, a fim de que, a partir destes, benefícios sejam obtidos. Solidariedade, cooperação e comunicação e construção em conjunto são as variáveis mais importantes na melhoria do relacionamento e organização do sistema escolar. A parceria, a formação de redes, o intercâmbio e a troca de experiências entre as escolas são considerados como condição fundamental para que realizem o seu trabalho escolar.

Palavras-chave: formação de redes. gestão democrática. participação.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

MANAGEMENT OF PUBLIC SCHOOL: RUPTURE OF OLD CONCEPTS AND CREATING NEW PROPOSALS INVOLVING COMMUNITY

AUTHOR: ADRIANE BRONDANI
ADVISOR: LILIANA SOARES FERREIRA

Place and date of defense: São João do Polêsine, August 7th, 2009.

This completion work of the course aims to achieve a deepening of the theme: Public School Management: in a democratic perspective, breaking old concepts and creating new proposals with the community participation. Introducing the reader to reflect on the manager role, regarding the theory and practice and action to meet the challenges and changes in education. This work is based on the use of library resources that address the topic in question. Public policies change and changing them are new and evolving guidelines for the social including for education. Look up solutions to the educational field through the establishment of partnerships with those who make education happen in the daily life of school. The partnership, network building, exchange, reconstruction project of political education and socialization experiences between schools are considered fundamental conditions necessary for the achievement of school work. The school and its staff should be prepared to occupy that space with commitment, human action, theoretical, technical and political. The members of the team must improve their working relationships and learning to manage conflict so that, from there, benefits are obtained. Solidarity, cooperation and communication and construction in all the variables are most important and improving the relationship and organization of the school system. Partnership, network gathering, changing and exchanging experiences among schools are considered basic conditions to fulfil the school task.

Keywords: formation of networks. democratic management. participation.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	8
CAPÍTULO UM – PERCURSOS METODOLÓGICOS	9
CAPÍTULO DOIS- FUNDAMENTOS E CONCEITUALIZAÇÕES	12
2.1. O mundo em transformação demanda um novo tipo de educação ..	12
2.2. Informe histórico sobre administração.....	13
2.3. O papel da escola na consolidação da democracia	18
2.4 Gestão democrática da educação	20
2.5. Elementos que influenciam a conquista da gestão democrática	22
2.6 A função do gestor escolar frente aos desafios impostos pelo processo de planejar coletivamente: a busca da gestão democrática	26
2.7 O projeto político pedagógico como modelo de gestão.	28
2.8. O significado de redes e parcerias na construção de ambientes educacionais solidários	31
CAPITULO TRÊS – ARTICULANDO SENTIDOS PRODUZIDOS COM A PESQUISA	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	43

APRESENTAÇÃO

Adriane Brondani, graduada em Pedagogia Séries e Educação Infantil atua nessa mesma área no município de São João do Polêsine e busca como referência neste trabalho final do curso realizar um aprofundamento a respeito da temática: Gestão da escola pública: numa perspectiva democrática, rompendo velhos conceitos e criando novas propostas envolvendo a participação da comunidade. A realização deste trabalho enfatiza o compromisso e o desafio de se implantar uma gestão democrática nas escolas públicas, na qual a comunidade é parte indispensável.

Este trabalho está dividido em três capítulos. No primeiro capítulo, contextualizamos nossa problemática, seus objetivos, a justificativa e o método que utilizamos numa abordagem qualitativa e bibliográfica. No segundo capítulo, buscamos destacar o conceito histórico da administração, da gestão democrática e suas concepções teóricas, fazendo uma abordagem sobre a democracia e o papel da escola na consolidação da mesma, não deixando de ressaltar a importância da participação da comunidade escolar e local na construção do projeto político pedagógico como um instrumento de gestão, e por último damos ênfase a redes e parcerias na construção de ambientes educacionais solidários. No capítulo três procuramos articular sentidos produzidos com a pesquisa.

Verificou-se que a gestão democrática já é uma realidade em algumas escolas públicas, porém conflitos e contradições precisam ser superados e novas propostas devem emergir com base na construção de redes e parcerias no ambiente educacional.

Concluimos que a partir do momento que a escola abrir as portas para a participação da comunidade na elaboração de suas ações, efetiva-se a prática da gestão democrática. Concebida como perspectiva de promover a participação, a inclusão dos diferentes segmentos na escola, a gestão democrática propõe dar uma nova face à escola, a qual possa refletir quem são os sujeitos que estão presentes no seu contexto, por meio da interação, da construção coletiva e do diálogo entre outros.

CAPÍTULO UM – PERCURSOS METODOLÓGICOS

Considerando que o processo de gestão democrática não se resume somente a função do gestor, mas sim da realização de um trabalho coletivo e participativo que envolva todos os segmentos sociais que compõem a escola, o ato de pesquisar busca conhecer os processos que entram a implantação e a vivência da gestão democrática na escola pública, oportunizando assim o rompimento com centralização, o autoritarismo ainda muito presente no interior das escolas.

Desta forma procuraremos enfatizar como se dá a gestão democrática na escola pública. Para tanto, utilizaremos das seguintes questões que delimitam nosso pensar no objeto a ser problematizado, buscando conhecer novos posicionamentos, embasados em alguns autores como Luck, Ferreira, Veiga, Dourado e outros, sobre o tema gestão democrática na escola pública.

O que vem a ser o processo de gestão democrática? Quais as características que um processo administrativo em uma perspectiva democrática deve ter? Quais instrumentos são necessários para sua implantação?

Com base nesse contexto que enfatiza a importância da participação dos sujeitos através das diferentes formas de pensar no espaço escolar, na construção de uma escola verdadeiramente democrática e cidadã, o estudo proposto sugere um olhar diferenciado no âmbito escola pública visando atender as reais necessidades e as novas demandas da sociedade.

Sob esse prisma, o objetivo geral do nosso estudo é: refletir a presença do modelo de gestão democrática efetivada na escola pública, possibilitando uma investigação, uma proposta de intervenção aos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar e local uma ampla participação na construção e no norteamento das ações educativas.

E seus objetivos específicos são:

- Analisar o que os professores e o gestor deveriam levar em consideração a fim de melhor compreender o processo da gestão escolar, bem como, as necessidades educacionais de seus alunos, atitudes e interesses;

- Analisar que elementos deveriam orientar o gestor no processo de tomada de decisões sobre suas ações, reflexões e planejamento no processo de gestão escolar;
- Analisar que ações a escola deve fazer para dar conta de uma gestão democrática;
- Identificar a função do gestor escolar frente ao processo de planejamento coletivo em busca de uma gestão democrática;
- Identificar como se dá a construção do projeto pedagógico de uma escola;
- Verificar de que forma podem ocorrer mudanças significativas no contexto escolar (gestores, escolas, aprendentes), buscando novos comportamentos profissionais;
- Verificar de que forma se dá a participação da comunidade na escola e que relações ambas estabelecem;
- Repensar e elaborar novas propostas para a construção de um novo modelo escolar.

Este trabalho tem como justificativa a apresentação de uma prática administrativa baseada no processo democrático, participativo com o envolvimento da comunidade, que se contrapõe o modelo centralizador de gestão educacional. Assim, vislumbra-se com esse trabalho a abertura de novos caminhos que levem a uma gestão verdadeiramente democrática no cotidiano escolar. Com isso espera-se fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolar e local no gerenciamento da escola, descentralizando processos e dividindo responsabilidades. A gestão democrática tem como objetivo primordial envolver e estimular a participação de diferentes atores no âmbito escolar buscando dessa forma, promover uma educação de qualidade para todos.

Os percursos metodológicos da investigação necessários à realização do estudo proposto partem da abordagem qualitativa, permitindo, dessa forma, analisar, descrever, objetivando com isso, compreender de forma clara e efetiva o processo de gestão democrática da escola pública com a participação da comunidade escolar e local. A opção pela abordagem qualitativa refere-se à facilidade que ela apresenta na descrição do conhecimento a ser produzido no âmbito educacional.

A revisão literária se fundamenta em autores como Luck, Ferreira, Dourado, Veiga entre outros, através do auxílio de fontes bibliográficas que tratam do tema em

questão é possível efetivar a construção do conhecimento proposto pela investigação, gerando conhecimentos científicos significativos que podem auxiliar outros educadores/gestores no estudo do tema proposto.

Esta proposta tem por objetivo promover e produzir novos conhecimentos e propostas, a partir de fontes bibliográficas que descrevam o modelo de gestão democrática na escola pública, objeto de estudo de nossa pesquisa. A coleta dos dados de nossa investigação deu-se sob forma de fichamento, ou seja, registro do material necessário à compreensão do tema. A análise dos dados articulados com a pesquisa foi fundamentada em diversos autores que abordam sob diferentes óticas a temática investigada.

CAPÍTULO DOIS- FUNDAMENTOS E CONCEITUALIZAÇÕES

2.1. O mundo em transformação demanda um novo tipo de educação

As escolas e seus profissionais enfrentam, a cada dia, novos e instigantes desafios para envolver seus alunos em experiências cada vez mais significativas. Os projetos educacionais que são delineados nas escolas estão a “serviço” de uma sociedade globalizada, de seu desenvolvimento tecnológico e científico.

Sendo assim, em vista das várias situações complexas e adversas, bem como de certas condições problemáticas, resultantes no âmbito escolar, percebe-se uma expressão de perplexidade e até mesmo imobilidade dos profissionais da educação no decorrer de seu trabalho.

Em um mundo estabelecido e dado como certo, os profissionais da educação e a própria escola podiam voltar-se para si mesmo e para dentro de suas organizações, como estratégia para enfrentar os problemas apresentados.

Até há pouco tempo, alguns anos diria, uma organização de sucesso era aquela que, fechada em si mesma procurava preservar e manter seus padrões de qualidade, de modo individual, centralizado e acima de tudo zeloso.

Os tempos mudaram, e com ele as concepções sobre educação. Alteraram-se também as demandas sobre as organizações, exigindo delas uma mudança de posturas e de práticas passando então a rever suas crenças e valores. Com isso reafirma-se que, não existe mais uma cultura única, homogênea, ao contrário nossa cultura adquiriu um caráter pluralista resultado de um intenso processo de múltiplas interações e contradições no tempo e no espaço.

Essa crise de modelos alterou o panorama escolar, levando a escola a repensar seu papel como instituição numa sociedade marcada pelo capitalismo, pela globalização da economia e pelo pluralismo cultural e político.

Nessa nova sociedade, marcada pela busca do conhecimento de uma forma cada vez mais globalizada, inter-relacionada e multidisciplinar, denominada sociedade do conhecimento, não há mais espaço para a uniformização, e sim para a singularidade de cada região, de cada língua, de cada povo, para a autonomia local, regional e nacional. A marca fundamental dessa sociedade é a multiculturalidade.

Com base nesse postulado torna-se necessário, uma visão mais crítica do processo educacional, da administração escolar, da gestão em si, bem como dos instrumentos que a caracterizam. Uma visão crítica e comprometida com uma educação voltada para as atuais exigências, com a participação de todos que almejam uma escola pública de qualidade.

2.2. Informe histórico sobre administração

No âmbito histórico da educação brasileira, as questões relacionadas à administração escolar sempre estiveram vinculadas aos princípios e métodos utilizados na administração de empresas. "A administração escolar não se constitui um corpo teórico próprio e no seu conteúdo podem ser identificadas as diferentes escolas da administração de empresas o que significa uma aplicação dessas teorias a uma atividade específica neste caso à educação "(FELIX, 1991, p.71)".

Com base nesse contexto, os teóricos da administração escolar ao introduzir os princípios da administração de empresas, assim o fizeram por entenderem a escola como uma organização que deve ter: "um grau de "cientificidade" necessário para comprovar a importância da administração escolar como orientação teórica capaz de assegurar o funcionamento satisfatório da organização escolar em correspondência às expectativas da sociedade". (FELIX, 1991, p.72).

Ao transpor as teorias de administração para o ambiente escolar encontramos uma escola voltada para seu ambiente interno cujos problemas, dificuldades e soluções "tinham como referência básica a sua realidade interna". Os problemas na gestão eram considerados decorrentes, da forma como se processava na escola o planejamento, a organização, o exercício da direção, a coordenação e o controle das atividades e das pessoas, [...] em outras palavras os problemas da escola eram considerados exclusivamente técnicos (FALCÃO FILHO 1997, p.183 apud FELIX, 1991, p.76).

Dessa forma muitos dos profissionais da educação apenas cumpriam tarefas rotineiras e mecanicistas no decorrer de seu trabalho.

Com base nesse enfoque, foi significativa a ausência de discursos nas organizações educacionais sobre a natureza do ser humano que educa e ao mesmo tempo é educado, que administra e são administrados, como co-atores estratégicos capazes de elaborar hipóteses sobre seus parceiros, respeitar suas identidades, seus interesses, seus desejos e projetos, sobretudo, interpretando continuamente os comportamentos dos demais. Enfim, agindo como seres ativos que não absorvem passivamente o contexto, derivando daí a impossibilidade de vê-los como sujeitos que visam o lucro, a produtividade e a eficiência e que necessariamente, deverão apresentar um produto acabado ao final do processo.

Felizmente percebe-se uma mudança no sentido de reverter esse quadro delineado nas organizações escolares, chamada de gestão participativa. Essa se constitui numa alternativa a organização clássica, e consiste em conceber formatos organizacionais no âmbito da escola que leve a promoção de uma educação participativa e de aprendizagem mais democrática, aberta e dialógica. A divisão do trabalho Taylorista deve ser substituída pela integração de tarefas firmadas no princípio da cooperação. Esta deve ser uma preocupação de educadores, educandos, diretores e funcionários, enfim de toda a sociedade.

Se nossa preocupação é com a prática administrativa de nossas escolas, temos que ter em mente a coerência entre meios e objetivos na realização da atividade educativa. Sendo assim, a educação deve ser baseada nos princípios da liberdade, da emancipação humana, de cidadania levando em conta a condição de sujeito tanto de educandos quanto de educadores. Está afirmativa só pode realizar-se se for alicerçado em princípios democráticos, o que significa que a administração que lhe dá sustentação deverá ser necessariamente democrática.

A palavra gestão, segundo o dicionário Aurélio (2008) de Língua Portuguesa de origem latina “genere”, significa conduzir, dirigir ou governar. Tendo por base essa conceitualização podemos estabelecer, a gestão democrática é um exercício de cidadania, fundamental para o avanço da sociedade que planeja ser mais justa e igualitária.

O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto (MORIN, 1985; CAPRA, 1993 apud LUCK, 2000, p.11).

Para os trabalhadores em educação, e para a sociedade em geral, a democracia da e na escola é o único e melhor caminho para a reconstrução de uma escola pública de qualidade para todos.

Ao longo dos tempos, a sociedade tem feito muito, para garantir a gestão democrática como princípio constitucional, mas a implantação é um processo e um produto que requer diálogo, intercâmbio e participação conjunta de todos os envolvidos (Estado, escola, comunidade...) na melhoria do quadro educacional.

A gestão aparece como superação das limitações do conceito de administração, como resultado de uma mudança de modelos, de crenças e valores, isto é, de visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade (KUHN, 2003).

Dessa forma, participar da gestão significa inteirar-se e acima de tudo, opinar sobre os assuntos que dizem respeito à escola, o que exigiria um maior aprendizado político e organizacional. A escola não é algo isolado da sociedade, é sim parte da sociedade estabelecendo como o todo, uma relação dialética. Relações estas que são contraditórias, pois ao mesmo tempo em que mantém o sistema, também transformam a cultura. Assim sendo, a escola transforma e mantém, influencia e é influenciada pela sociedade.

Com base nesses princípios, ressalta-se a importância da formação dos gestores que administram as escolas, seus conhecimentos pedagógicos para a compreensão do processo educacional, marcado pela diversidade, pela multiculturalidade, pela procura da superação das desigualdades locais e regionais na participação e no envolvimento de todos.

Essa mudança de sistemas, de valores, hábitos e crenças nas escolas deve buscar programar novas práticas mais voltadas à interação, a troca, a participação na busca de parcerias, de redes para a resolução dos problemas e na ampliação do âmbito escolar.

Conforme Luck (2000, p.12), a escola se encontra no centro de atenções da sociedade. Isto porque reconhece que a educação, na sociedade globalizada e a economia centrada no conhecimento, constituem grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para a qualidade de vida das pessoas.

É preciso um novo perfil, uma mudança de mentalidade do gestor com atenção especial as novas demandas sociais vigentes, enfim uma gestão mais

democrática, participativa e colegiada que envolva a todos. A implantação de um processo de gestão democrática na escola pública encontra justificativas em pelo menos duas razões. Primeiramente a escola deve formar para a cidadania, dando exemplo para isso, pois está como qualquer outra instituição deve continuar seu trabalho de formar cidadãos, é uma agência de socialização intermediando o processo entre a família e a sociedade. Assim essa tem extraordinária importância no desenvolvimento da cidadania. A gestão democrática da escola é um passo de suma importância no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesmo. Ela está a serviço da comunidade. Em um segundo momento, a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola o seu ensino aprendizagem.

A gestão democrática da e na escola exige, primeiramente, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança essa que implica necessariamente deixar de lado o velho conceito de que a responsabilidade da escola pública se resume somente ao Estado e não a comunidade. A gestão democrática escolar implica que a comunidade e seus usuários, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas meros fiscalizadores ou receptores dos serviços educacionais.

A participação de todos na gestão escolar proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola, bem como de todos os seus atores, propiciará um contato contínuo e permanente entre professores e alunos, ocasionando o conhecimento mútuo e dialógico. Dessa forma, essa nova identidade se revela na forma como a comunidade escolar pensa a educação, uma vez que a escola carrega dentro de si intencionalidades que se tornam visíveis à medida que realiza seu fazer pedagógico. Todavia falar em fazer pedagógico, tomado como centro de discussão e diálogo da gestão escolar, é rediscutir a escola em suas mais variadas facetas, as quais estão incorporadas nas relações mantidas entre os sujeitos e o meio no qual estão inseridos.

A gestão escolar deve ter como base o planejamento, a organização, as estratégias e as avaliações, pois estas se tornam subsídios para que sua concretização como finalidade educacional seja assumida pela comunidade escolar, ou seja, por todos que direta ou indiretamente fazem à escola.

Sendo assim, a gestão escolar é conceituada e entendida como centro nervoso da escola, pois está dinamiza e propõe inovações, mudanças que se verificam na prática do dia-a-dia.

Dessa forma, pode-se afirmar que a gestão escolar, no seu fazer pedagógico, redimensiona aquilo em que de fato a escola acredita suas concepções, crenças e modos de existir e perceber a realidade a sua volta. Portanto, a gestão escolar não pode ser resumida como somente uma fonte canalizadora da escola, mas também como fonte alimentadora das ações uma nova interpretação da organização escolar em seus vários âmbitos.

A gestão escolar deve se firmar como jeito de fazer, ser, viver, perceber-se, discutir e sentir a escola, no que diz respeito a sua função e as práticas sociais. Isso tudo demanda um exercício contínuo entre o ir e vir no ato do fazer pedagógico. “A compreensão da visão, missão, valores e princípios assumidos pela escola, assim como dos seus objetivos e metas, constituem-se em condição para o estabelecimento da unidade entre diferentes ações educacionais”. (LUDKE, 2006, p. 84).

Conforme vão se abrindo espaços de interlocução entre seus pares, a gestão escolar vai se afirmando na escola, pois o diálogo aberto a parcerias promove o fazer pedagógico na sua expressividade, até porque está imbuído de vozes, intencionalidades, crenças e valores.

Entretanto, pensar em gestão escolar e suas inter-relações com o fazer pedagógico é apostar em alternativas viáveis para a concretização de uma proposta que visa além dos pontos de partida e de chegada, as variadas interfaces construídas durante a trajetória de seus agentes diretos ou indiretos. Sendo assim se torna necessário acompanhar o desenvolvimento das ações desenvolvidas na trajetória desses fazer pedagógico e que sem dúvida alguma, serão sinalizadoras da gestão escolar no que diz respeito a seus acertos, erros, desvios e conflitos.

Com base nessa ótica, a gestão escolar democrática passa a ser entendida como um processo de aprendizagem e de luta política permanente que não se resume simplesmente aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado, acarretando um novo repensar das estruturas autoritárias que permeiam as relações sociais, bem como as práticas educativas.

Diante de tantas premissas precisamos estar cientes que a democratização da escola passa pela democratização do acesso, da permanência e da gestão.

Sabendo da complexidade e da dificuldade de se implantar mudanças, bem como os desafios que estas provocam, uma vez que para se mudar de uma idéia/ação que não corresponde à atual realidade para uma nova ação/idéia que exige a ruptura histórica com a na prática administrativa da escola, requer tempo e muita conscientização por parte de todos, em especial dos profissionais. A respeito disso Luck (2000, p.88) nos diz: “[...] nem sempre os membros da escola estiveram preparados para formas complexas de ação e passam a simplificá-la e a estereotipá-las, burocratizando-as e estabelecendo, desnecessariamente, a segmentação inadequada”.

Toda a mudança provocada no âmbito de qualquer sistema de ensino exige muitas discussões dialéticas, para não evoluir para um grau de insatisfação, de mesmice, de reprodução, onde não exista espaço para a troca, os questionamentos e muito menos para as críticas. Por isso a administração democrática e participativa se constitui numa alternativa a administração centralizadora. A gestão participativa parece, no entanto, minimizar o aspecto coercitivo inerente à própria administração, uma vez que as decisões não ocorram unilateralmente de cima para baixo, mas sim ao contrário de baixo para cima, de uma forma mais horizontalizada, já que cada indivíduo participe direta ou indiretamente, das decisões administrativas.

2.3. O papel da escola na consolidação da democracia

A escola tem um papel fundamental nessa mudança, precisa tornar-se democrática para formar cidadãos preparados verdadeiramente para assumir seu papel na sociedade buscando alcançar a democracia em toda a sua plenitude. Para os trabalhadores em educação e para a sociedade em geral, a democracia da e na escola é o único caminho para se buscar a reconstrução da escola pública de qualidade.

A escola, como instituição social continua a serviço e legitimando a sociedade de classes. Mesmo tendo como princípio norteador: formar cidadãos críticos e conscientes de seus direitos e deveres, a escola consolida a falsa democracia, pois

continua com sua estrutura autoritária, não fornecendo oportunidades de participação a sua comunidade, enraizando ainda mais a subordinação, ou seja, é necessário que a sociedade em geral viva a democracia dentro da escola preparando todos para o desempenho de papéis verdadeiramente democráticos.

Democracia apresentada como um método de ação não é válida somente para a esfera política e sim para outros tantos setores da estrutura social. A escola precisa fazer o seu papel na socialização da democracia. Esta precisa assegurar e cultivar o modo de vida democrática, proporcionando oportunidades para descobrir o que significa esse modo de vida e como este pode ser vivenciado.

A escola com base em princípios democráticos, precisa mudar toda a sua estrutura gerando uma participação efetiva da comunidade em seus processos educacionais, integrando escola e comunidade. Mostrando aos indivíduos que a democracia pode ser construída e efetivada na sociedade, mas que para isso, necessita viver a democracia dentro da escola preparando as novas gerações para desempenhar um papel verdadeiramente democrática.

Com base nesse postulado se faz necessário que a escola democratize suas praticas sociais, que envolverão necessariamente transformações no campo pedagógico.

Todavia essas transformações se darão sob forma de uma ação democratizante no interior da escola, que ocorrerá com base na transformação das práticas sociais que se desenvolvem no seu interior, tendo em vista a necessidade de se ampliar os espaços participativos, os debates, respeitando as diferentes posições e criando condições para participações autônomas, inovadoras e comprometidas.

Com vistas a essa ótica a escola busca uma sociedade mais democrática, o que implica necessariamente no desenvolvimento de uma ação democrática em todos os espaços de interação social, o que inclui necessariamente a escola.

Conseqüentemente, a escola precisa rediscutir as relações entre os diversos grupos que a compõem, com base na participação autônoma de todos, pois só assim, poderá auxiliar nas decisões políticas e no coletivo da vida social cotidiana.

2.4 Gestão democrática da educação

A gestão democrática do ensino público, em suas dimensões pedagógica, administrativa e financeira é um princípio básico garantido pela Constituição Federal de 1988.

A gestão democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização (FERREIRA, 2005, p.167).

As escolas públicas atualmente a gestão democrática como um instrumento de qualidade para a educação, como um exercício contínuo e efetivo para a prática da cidadania. E é aqui que surge um dos maiores conflitos para a escola e seus educadores: a democracia assim como a cidadania busca sua fundamentação na autonomia. Sem autonomia, escola e cidadãos não terão condições necessárias para o exercício de uma gestão democrática, de construir a escola cidadã. A gestão democrática do ensino deve passar basicamente pela sala de aula, pela construção e reconstrução do projeto político pedagógico e pela autonomia da escola. Segundo Veiga (2006, p. 67): “a gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos das escolas nas decisões/ações administrativo pedagógicas ali desenvolvidas”.

Nessa gestão democrática é fundamental que os agentes educativos, entre eles o gestor, busquem uma pedagogia e uma didática, que tenham a educação como prática social histórica e concreta, no encontro de seus objetivos transformadores.

A democratização da escola pública, portanto, deve ser entendida aqui como ampliação das oportunidades educacionais, difusão dos conhecimentos e sua reelaboração crítica, aprimoramento da prática educativa escolar visando à elevação cultural e científica das camadas populares, contribuindo, ao mesmo tempo, para responder às suas necessidades e aspirações (melhoria de vida) e à sua inserção num projeto coletivo de mudanças. (LIBÂNEO, 2005, p.12).

Com base nesse contexto a gestão democrática acarreta a ruptura histórica e cultural na forma estrutural de sua organização. Assim, a participação dos diferentes segmentos da escola, forma os chamados conselhos escolares ou colegiados e são peças fundamentais para o êxito desse novo projeto. A gestão democrática é, deste modo, um fazer prático e participativo, pois envolve transformações dos sujeitos envolvidos.

Entretanto, muito ainda tem que ser feito para que a verdadeira participação cidadã se torne uma realidade não só local, mas mundial na construção da democracia, da autonomia e do projeto político pedagógico.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO, 2003, p.329).

Dessa forma, podemos afirmar que a participação não é um fim em si mesmo, e sim um meio através dos resultados que proporciona e pelo estabelecimento de relações que desencadeia no trabalho educacional bem como, na promoção da gestão pedagógica. Participar significa criar uma cultura de troca, de compartilhamento e de responsabilidade nas tomadas de decisões.

Conforme Demo (1996, p.20), “participação supõe compromisso, envolvimento, presença em ações por vezes arriscadas e até temporárias”.

Já, para Luck (2006, p.52):

A promoção da participação deve ser orientada e se justificada na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à transformação da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhorias de níveis de aprendizagem.

A gestão democrática deve ser acima de tudo um processo dinâmico, dialógico, global, participante, abrangente e inclusivo, envolvendo a todos (pais, alunos, funcionários, comunidade...) na tomada de decisões, decisões estas que devem

estar orientadas pelo comprometimento com valores, crenças, princípios e objetivos educacionais, respeitando a diversidade de opiniões de todos os envolvidos.

Participação implica envolverem-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidades por agir com empenho e competência e dedicação visando promover resultados propostos e desejados. Portanto, é muito mais que adesão, é empreendedorismo comprometido. (LUCK, 2006, p.47)

Cabe aos gestores criar espaços de participação, de diálogo, de autonomia, pois a comunidade não está habituada a participar de forma plena. Para isso compete ao gestor saber coordenar e administrar de forma coerente à escola.

A escola precisa ser democrática para formar cidadãos preparados verdadeiramente para assumir seu papel em uma sociedade que vislumbre a democracia em toda a sua significância e plenitude.

Ao nos reportarmos, a gestão democrática precisa primeiramente analisá-la a partir de suas especificidades, das pessoas que a compõem, das relações de poder presentes, das relações que mantém com a sociedade, qual seu papel, e a partir destes criar espaços institucionais de participação, reflexão e debates coletivos, como Conselhos de classes, grêmios estudantis, eleições diretas para diretores e construção do projeto pedagógico com a participação dos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar e local.

Torna-se fundamental, portanto, que a escola examine e compreenda as relações de poder nela estabelecidas, no sentido de redefini-las em nome de um processo educacional criativo e emancipador voltado para a melhoria do ensino e o interesse de promover formação educacional de qualidade para seus alunos (LUCK, 2006, p.106).

2.5. Elementos que influenciam a conquista da gestão democrática

Se os fins humanos da educação se relacionam com a liberdade, faz-se necessário que se providenciem as condições para que aqueles cujos interesses a escola devam atender. Todos devem participar ativamente no processo de tomada de decisões que dizem respeito aos destinos da escola e sua administração. Sendo

a democracia entendida como objeto de mediação para a realização da liberdade em sociedade, a participação dos usuários na gestão da escola torna-se, um instrumento a que a população deve ter acesso para exercer seu direito à cidadania. Isto porque, à medida que a sociedade se democratiza, e como condição dessa democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade, ultrapassando os limites da chamada democracia política e construindo aquilo que Bobbio chama de democracia social.

A fragilidade da democracia fundamentada na participação política da população apenas no momento de eleger seus governantes e representantes legislativos em âmbito municipal, estadual e federal está em que, assim, a população fica privada de processos que, durante os períodos de mandatos parlamentares ou governantes, permitiriam controlar as ações dos eleitos para tais mandatos no sentido de atender aos interesses das camadas populares. (BOBBIO, 1989, p.55).

Dessa forma, a democratização da gestão da escola básica não pode ficar restrita apenas ao limite do próprio Estado. Esta deve promover e concretizar a participação coletiva não apenas dos que atuam no seu interior, mas principalmente dos usuários da escola, da comunidade em geral, promovendo um controle democrático por parte do Estado no estabelecimento da educação escolar tanto em quantidade como em qualidade de acordo com as obrigações do poder público e com os reais interesses da sociedade.

A educação tendo por objetivo a busca pela democracia tem como ponto fundamental, que o gestor seja politizado, crítico no sentido de ter bem claro seu papel de “modelo” de educador, baseado em conhecimentos acumulados ao longo de sua formação e experiência.

A eleição para diretor demonstra um avanço na realidade escolar, uma conquista para se chegar a Gestão Democrática e conseqüentemente a uma maior autonomia da escola, pois a autonomia é um processo que se constrói no dia-a-dia mediante ação coletiva, competente e responsável, levando a superação de contradições, conflitos e ambigüidades. Convém lembrar que a autonomia não se resume somente ao espaço interno à escola, e sim que esta deve permear além dos muros da escola, todo o sistema e até mesmo a sociedade. .

Conforme Luck (2002), a autonomia, nada mais é que a capacidade do sujeito de compreender as contradições em seu pensamento e poder comparar suas idéias e valores aos de outra pessoa, estabelecendo critérios, que muitas vezes irão se

contrapor a autoridade e a tradição da sociedade para decidir entre o certo e o errado. A autonomia democrática é reconhecer o direito de escolher um caminho de vida próprio, de serem respeitados nessas escolhas de acordo com suas aptidões, desejos e valores, é a consolidação do direito de ser diferente, é o que chamamos de diversidade cultural. Conseqüentemente diz respeito a uma ação a ser trabalhada pela escola, e um dos caminhos é incentivar a autonomia para que seus usuários aprendam a tomar decisões, a construir suas regras e que sejam capazes de assumir seus atos com responsabilidades.

No entanto para se manter essa conquista faz-se necessário que o gestor esteja cada vez mais comprometido com sua formação sendo estimulado pela comunidade escolar para desenvolver uma grande parceria em sua gestão proporcionando um melhor processo de ensino-aprendizagem, transformando a escola em um lugar prazeroso, receptível e amigo, que seja capaz de desenvolver em cada pessoa o gosto pelo saber/aprender/conhecer.

Assim, o espaço escolar torna-se um lugar aberto a muitas parcerias e grandes mudanças. Nesse sentido, eis que surge um grande desafio para os gestores pela própria exigência de atenção, conhecimento e habilidades. A escola deve preparar os alunos e ensiná-los a compreender e analisar de forma crítica os problemas da vida, de si próprio e da sociedade que o permeia, tornando-os cidadãos ativos e participativos, e não meros reprodutores da sociedade capitalista, como se fossem apenas objetos de manuseio.

Vale ressaltar que, existem muitas realidades, todas com objetivos e particularidades diferentes como: escolas/gestores, que priorizam a identidade escolar, tendo a autonomia como ponte para que haja a ruptura necessária nos sistemas ultrapassados e intoleráveis como práticas escolares; como também, existem escolas que buscam apenas a democratização, sem levar em conta a autonomia e a descentralização; assim como outras que se baseiam apenas na autonomia sem levar em conta a descentralização e democratização, como se esses fatos fossem isolados na busca de mudanças.

O governo parece agir diante dessa situação com novas propostas que visam além da descentralização e autonomia dos recursos destinados a escola, a participação da comunidade na escola, a eliminação da burocracia, dando uma maior autonomia também de forma pedagógica em busca de uma maior qualidade, para que as escolas trabalhem da melhor forma no desenvolver de seus projetos

pedagógicos. O que se observa, porém é apenas uma redistribuição de tarefas administrativas sem acarretar mudanças no poder.

O que todos concordamos é que a escola pública precisa ser competente, ela deve também levar em conta a necessidade de seus alunos, e estas precisam ser seduzidos pelo desejo de aprender, precisam ver a escola como um espaço não de produção de conhecimentos, mas também como um espaço acolhedor e prazeroso.

Não há dúvida de que a escola pouco ou nada tem feito para tornar o ensino prazeroso, condição mais necessária para despertar o interesse do educando. Mas, é verdade também que há muito a fazer que não dependa exclusivamente da escola. E aqui é preciso voltar à complexidade do objeto de trabalho com o qual ela lida o aluno na condição de sujeito humano, não vive apenas na escola e não forma apenas aí seus valores. A escola tem falhado não só por estar mal aparelhada, com métodos inadequados e professores mal formados, mas também devido ao “abandono” por parte da própria sociedade e do governo.

É preciso rever certas posturas, crenças constituir novos conceitos, buscar um novo norteamento, criar novos hábitos, e eis que surge então a questão da participação da população na escola, pois dificilmente será conseguida alguma mudança se não se partir de uma nova postura, positiva, democrática e solidária da instituição para com seus usuários, em especial com os pais e responsáveis pelos educando. É necessário que se ofereçam ocasiões de diálogo, de convivência verdadeiramente humana, em suma, de participação na vida escolar.

Paralelamente à participação dos usuários enquanto direito, torna-se cada vez mais necessária a importância de seu envolvimento com os assuntos da escola para que todos auxiliem no desempenho de suas funções. Enquanto relação dialógica e emancipatória, a educação escolar pressupõe a condição de sujeito do educando, o que acarreta sua participação ativa e construtiva no processo. Ao mesmo tempo, o processo educativo enquanto fenômeno social, mais amplo não pode estar desvinculado de tudo o que ocorre fora da escola, em especial do próprio ambiente familiar de cada educando. Para que a escola possa desempenhar sua função de levar o aluno a aprender, ela precisa ter presente a continuidade entre a educação familiar e a educação escolar, buscando formas de conseguir a adesão da família para sua tarefa de levar os educandos a desenvolverem atitudes positivas e duradouras com relação ao aprender e ao estudar. Convém lembrar que grande parte do trabalho do professor é facilitada quando o estudante já vem para a escola

predisposto para o estudo e quando, em casa, ele dispõe da companhia de quem, convencido da importância da escolaridade, o estimule cada vez mais na busca de uma aprendizagem realmente significativa.

2.6 A função do gestor escolar frente aos desafios impostos pelo processo de planejar coletivamente: a busca da gestão democrática

Conforme Luck (2000), um gestor nada mais é que um gestor da dinâmica social, um organizador, um mobilizador, um orquestrador dos diferentes atores envolvidos na construção do ambiente educacional. Um orquestrador do futuro, da instituição, não apenas do imediato.

Ao administrar uma escola o gestor precisa estar dotado de conhecimentos pedagógicos que lhe auxiliarão na compreensão do processo educacional, precisa saber articular políticas de formação com as de gestão, precisa ter um olhar mais crítico, criativo e abrangente frente aos elementos que influenciam a construção da gestão democrática.

A gestão democrática ainda se encontra em fase inicial de construção, dada a dificuldade que se tem de mudanças de modelos, que por sua vez resultam de mudanças de crenças, de atitudes e valores.

Um dos maiores objetivos de um gestor deve ser o comprometimento com a aprendizagem dos educandos. Libâneo (2003) afirma que a gestão e a organização da escola correspondem basicamente à necessidade de a instituição dispor de condições e meios para a realização de seus objetivos primordiais, entre os quais a garantia da realização da aprendizagem.

As organizações escolares possuem uma cultura construída ao longo de sua história, com valores e crenças que nem sempre condizem com as propostas definidas em seu projeto político pedagógico.

Sendo assim, o gestor educacional tem um papel importante a desempenhar na condução dos processos de mudanças no interior da instituição escolar para que se cumpra sua função de geradora e socializadora do conhecimento.

Faz-se necessário desvencilhar-se das concepções incutidas durante décadas. O processo de mudanças é lento, há resistências a serem quebradas, crenças a serem superadas, valores a serem resgatados, posturas e atitudes a serem revistas.

Isso implica basicamente, uma revisão do papel do gestor, estimulando a inovação e a qualificação do processo educacional. A escola para ser eficaz deve ter em seus gestores líderes pedagógicos, apoiando o estabelecimento de prioridades, organizando, articulando e avaliando programas e projetos.

Outro aspecto que o gestor precisa rever refere-se aos valores, as crenças, a história e a forma de lidar com o ambiente externo e interno da escola que representam à cultura de uma organização. A interação que se dá entre os membros de uma organização fortalece sua cultura, sua visão de mundo e lhe imprime identidade.

Ao longo de sua história as instituições escolares construíram a sua história, a sua cultura, com valores e crenças as quais nem sempre condizentes com seus planos e projetos de estudos. Diante disso cabe ao gestor educacional, um importante papel como gerador e socializador do conhecimento no interior da instituição escolar.

Luck (2003) enfatiza que o gestor escolar na essência do seu papel político baseia-se em um processo de comunicação claro e aberto a comunidade.

Compete à escola, prestar processos internos, com a participação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar atribuindo ao gestor escolar o importante papel de conduzir essas ações.

O gestor precisa considerar que os indivíduos têm grande dificuldade em operar mudanças, o novo parece assustador, o que torna o processo mais vagaroso; ocasionando quebra de resistências, superação de crenças, resgate de valores e revisão de atitudes para que juntos (gestores, professores, funcionários, alunos pais...) possam enfrentar a crise que atinge nossas instituições escolares.

O gestor deve ter claro que as instituições de ensino, independentemente da esfera ou nível devem ser coordenadas e trabalhadas como organizações capazes e competentes que visam à construção social. Precisa necessariamente ser um profissional competente com conhecimentos em administração que lhe possibilite colocar em prática um modelo de gestão exequível com objetivos e princípios da instituição escolar.

Faz-se necessário enfatizar a visão de mundo, de educação, de valores e crenças do gestor irão contribuir na escolha do modelo de gestão a ser adotado.

O gestor da escola tem um importante papel a desempenhar, na busca de mudanças, na construção de uma nova cultura organizacional desvestida de crenças, valores, centrados até então em modelos arcaicos que impedem a implantação de projetos pedagógicos inovadores.

A gestão escolar na busca de inovação deverá fundamentar-se em modelos de gestão centrados em parcerias, no planejamento estratégico e participativo, apostando em profissionais bem qualificados com habilidades e competências necessárias a sua função, bem como na condução de processos de gestão humana.

Nesse processo de gestão humana, o papel do gestor escolar é fundamental cabe a ele dar esclarecimentos teóricos básicos a comunidade no que diz respeito ao ato de planejar coletivamente, através do diálogo, do debate, provocando crescimento pessoal e comunitário na busca de uma educação mais humana, solidária e democrática. A escola deve alicerçar-se em parcerias coletivas, solidárias e responsáveis baseadas num clima amigável, ou seja, conforme Dalmas (1994, p.94) “não pode haver na escola um clima hostil, de individualismo e irresponsabilidade.”.

Assim escola, comunidade e gestor devem aprender o conhecimento como um processo de construção, não como um produto acabado, para tornar o espaço escolar em um lugar de ampliação e compartilhamento do saber que o aluno trás de casa.

2.7 O projeto político pedagógico como modelo de gestão.

Cada escola deve desenvolver projetos que atendam às suas necessidades específicas, as de seus alunos, as de sua comunidade, enfim buscar sua própria identidade o que a diferenciará das demais. O projeto político pedagógico reflete o pensamento e a identidade de todos os membros da escola, mobilizando seus agentes, desenvolvendo lideranças, competências, restabelecendo crenças e valores humanos.

Construir o projeto político pedagógico é construir o planejamento da escola como algo concreto que possibilite a construção histórica de cada escola, onde todos os seus agentes sejam sujeitos do processo. Desta maneira, a construção do projeto político pedagógico parte de um processo de planejamento que envolve tanto a comunidade interna como a externa da escola.

Conforme Veiga (2001), a elaboração do projeto político pedagógico tem a ver com o trabalho da escola como um todo, levando sempre em conta o contexto social e a preservação de uma visão totalitária. Dessa forma, o projeto pedagógico busca a organização global da escola.

Conforme Ferreira (2005, p.112): "projeto é meta, mas torna concreto e gerador de movimento quando transposto para a compreensão das pessoas e por elas assumidas."

O projeto político pedagógico implica em um referencial teórico-filosófico e político, implica também em estratégias e propostas que visam a ação, a superação de obstáculos presentes no âmbito escolar.

A discussão e a construção do projeto político pedagógico na escola envolvem todos os que estão direta ou indiretamente implicados por ela.

Veiga (1998 apud VASCONCELOS, 1995, p.52) ressalta a importância da participação coletiva afirmando:

Mais importante do que ter um texto bem elaborado, é construirmos o envolvimento e o crescimento das pessoas, principalmente dos educadores, no processo de construção do projeto, através de uma participação efetiva naquilo que é essencial na instituição. Que o planejamento seja do grupo e não para o grupo.

Com base nessa posição da autora convém ressaltar que o projeto político pedagógico não deve ficar restrito apenas a sua elaboração e muito menos concebido como um simples documento guardado com os demais da escola. Este documento vai muito além, pois é um conjunto articulado de propostas e ações planejadas, executadas e avaliadas em função de um objetivo(s) que se pretende alcançar, delineados mediante representação simbólica de valores e crenças a serem efetivados.

O projeto político pedagógico possui uma intencionalidade, pois resulta da discussão coletiva dos problemas da escola. Para Veiga (1998, p.9)

O projeto político pedagógico exige uma profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicação do seu papel social a clara definição dos caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo.

O projeto político pedagógico é uma proposta, um plano diferente que deve considerar o contexto no qual a escola está inserida, seus recursos, limites definindo assim sua identidade. Todo projeto pedagógico é político por visar à formação do cidadão no desempenho de seu papel na sociedade. O projeto pedagógico construído de maneira coletiva e participativa acaba ressignificando a escola, suas finalidades e objetivos.

O projeto da escola visa o trabalho de toda a escola, a transformação de sua realidade através do exercício da democracia, da autonomia da escola e da participação da comunidade escolar. Através dessa prática, os envolvidos vivenciaram processos de cidadania, baseados num trabalho solidário e cooperativo. Dessa forma, a função social da escola é formar cidadãos críticos, responsáveis, participativos e criativos que visem uma educação comprometida com a transformação social.

Tendo o projeto político pedagógico como referencial, a escola deve analisar a sua estrutura organizacional, identificando quais estruturas são viáveis ou não, bem como as relações funcionais que estas estabelecem. Essa análise contribui para identificar seus pólos de poder, suas características, crenças e conflitos. Para Veiga (2001, p.25) “a escola é uma organização orientada por finalidades controladas e permeadas pela questão de poder.”.

As decisões curriculares, a avaliação e a organização do tempo escolar compõem um dos aspectos mais complexos do projeto político pedagógico. No que diz respeito ao currículo e preciso salientar: que este é um importante elemento na organização escolar. Conforme Veiga (2001, p.26): “o currículo implica necessariamente a interação entre sujeitos que tem o mesmo objetivo e a opção por um referencial teórico que o sustente”.

Sendo assim, faz-se necessário uma nova reestruturação na educação, com o surgimento de um novo currículo baseado em mudanças, que exigem cada vez mais um aperfeiçoamento para a formação humana nas suas mais variadas facetas,

e no desenvolvimento tecnológico. Mas, para que isso se concretize é preciso promover condições básicas para a participação de todos na construção do projeto político pedagógico. Conforme Veiga (2001) afirma: é preciso tempo para que os educadores aprofundem seus conhecimentos sobre os alunos e sobre o que estão aprendendo. É preciso tempo para acompanhar e avaliar o projeto político pedagógico em andamento.

O projeto político pedagógico não tem um fim em si mesmo. Ao contrário, deve estar sempre aberto ao recomeço, à mudança, à renovação, legitimando valores e posturas. A construção do projeto político pedagógico torna-se uma obrigatoriedade para o sucesso da educação, contribuindo para o estabelecimento de novas crenças, novas propostas na gestão e nas práticas pedagógicas da instituição escolar.

2.8. O significado de redes e parcerias na construção de ambientes educacionais solidários

Nos últimos anos, conceitos como rede e parcerias têm sido muito utilizados quando tratamos de temas sobre a educação e a escola.

Especialistas em educação, autores como Luck, Naisbitt e Aburdene, Harmann e Hormann, professores, entre outros confirmam mais uma tendência da sociedade contemporânea: a revalorização do local como espaço de decisão e iniciativa.

Poderíamos afirmar que estamos na era da valorização local e das parcerias educativas. Parcerias estabelecidas com outras escolas, com empresas, associações, famílias, autarquias...

O estabelecimento de parcerias em regime de colaboração e participação passa a se constituir não somente em uma necessidade, mas em uma obrigatoriedade frente às novas demandas da sociedade. Não faz mais sentido ficar isolado é preciso associar-se, pois, os problemas tornaram-se comuns a todos.

Na escola não é diferente estas precisam se associar, formar parcerias, redes de apoio mútuos ou ficaram cada vez mais ultrapassadas passando, por problemas ainda mais sérios de sustentação.

Numa sociedade cada vez mais globalizada, ninguém sobrevive sozinho, e o estabelecimento de redes e parcerias passa a se tornar uma exigência, por que as escolas e seus profissionais enfrentam, a cada dia, novos e instigantes desafios para envolver seus alunos em experiências cada vez mais significativas. Os projetos trabalhados na escola respondem aos desafios e às demandas de uma sociedade diversificada, sofisticada, subseqüente à sua globalização, seu desenvolvimento científico e tecnológico. Assim como as demais organizações, a escola é desafiada a voltar-se para o futuro.

As escolas cumprem seu papel social a partir da formação de redes, envolvendo as instituições educacionais e seus profissionais no desenvolvimento do espírito de humanidade, solidariedade e cooperação desenvolvendo as dimensões pessoais e sociais que caracterizam os seres humanos. Sendo assim a formação de redes, o intercâmbio, a parceria são condições fundamentais para a formação de seres humanos mais plenos.

Mas o que caracterizam redes e parcerias?

A concepção de redes estabelece um conjunto de novas interpretações sobre a realidade. A realidade é entendida como um sistema, onde todos os elementos encontram-se conectados, interligados. Dessa forma, o que acontece em um determinado elemento do sistema, acaba interferindo nos demais. Assim, ao nos remetermos as redes estão nos referindo a uma concepção maior e mais profunda, que emana novas crenças e valores, uma nova concepção de mundo, pela qual compreendemos a realidade e agimos sobre ela.

Falar em redes é falar em parcerias, pois esses conceitos estão cada vez mais mobilizando a atenção das organizações educacionais.

A parceria baseia-se na associação que as organizações estabelecem entre si, buscando apóio recíproco, enquanto que as redes por sua vez baseiam-se na intercomunicação entre as organizações e seus profissionais. Estas compartilham dos mesmos ideais e propósitos numa ação social e conjunta que visa à troca de idéias, o apóio recíproco na realização dos objetivos pretendidos.

A solidariedade é o conceito mais significativo das redes e parcerias, pois sem esta tudo se transformaria apenas em negócios, formalidades vazias desprovidas de qualquer significado educativo.

A formação de redes e parcerias consiste em propostas fundamentais de interação e troca entre instituições e profissionais. No âmbito educacional ela

constitui-se num processo no quais as escolas envolvidas se apóiam mutuamente no decorrer do seu trabalho, através de um intercâmbio de experiências e conhecimentos, os quais caracterizam da melhor maneira seus objetivos educacionais.

Surge então, uma nova perspectiva para a escola, uma perspectiva de atuação necessária para responder as atuais necessidades de adequação e complexidade do atual sistema socioeconômico-cultural.

A capacidade de atuar de forma colaborativa passa a ser não apenas um valor, mas uma necessidade e orientação no trabalho. E, finalmente, vislumbra-se nesse contexto a necessidade de se evidenciar o espírito de solidariedade, de cooperação entre instituições e de se estabelecerem códigos de ética entre elas. (Naisbitt e Aburdene, 1987; Harmam e Hormann, 1992).

As redes e parcerias podem ser organizadas dentro de uma escola ou entre estas e outras organizações escolares através de projetos de desenvolvimento na área da gestão com base nos princípios de participação, proatividade..., através de trocas de experiências, de intercâmbio entre outros sistemas, da formação de grupos de estudo e reflexão sobre a gestão.

As propostas para o desenvolvimento e manutenção de redes e parcerias não param por aí, esses são apenas alguns exemplos de concretização, no decorrer dessa troca e interação. Novas estratégias irão surgir, até por que novas situações despertarão tanto em forma de situações problemas como em forma de soluções promovendo o enriquecimento e o fortalecimento humano.

CAPITULO TRÊS – ARTICULANDO SENTIDOS PRODUZIDOS COM A PESQUISA

A escola de hoje precisa articular-se para formar cidadãos aptos a questionamentos, à tomada de decisões, enfim a buscar soluções individuais e para a comunidade na qual vive. Mas, essa escola não deve ser formada com base em moldes empresariais e sim sob um novo enfoque de organização educacional. A gestão, não se propõe a depreciar a administração, mas superar seu enfoque dicotomizado, reduzido, redimensionando-a sob uma concepção de mundo e de realidade marcado pela complexidade e dinamicidade.

Convém destacar que essa transição não se resume ao emprego do termo gestão educacional, mas sugere uma nova postura que utilizará as diretrizes antes aplicadas pela Administração Escolar, pois essa conduta é imprescindível para a organização da escola. Entretanto, a sua dimensão será mais abrangente, pois envolverá o coletivo no questionamento e nas tomadas de decisões, tornando-os co-responsáveis pelo processo educativo.

Se a escola tem por parâmetro melhorar a qualidade de seu ensino, está fará dessa parceria o seu diferencial. Assim sendo, acredita-se que esses fatores serão os elementos facilitadores na construção de uma escola democrática e cidadã.

Enfim, o projeto político-pedagógico deve estar alicerçado em políticas educacionais inovadoras, o que resultaria num redimensionamento do ensino, estabelecendo diretrizes que nortearão a prática pedagógica. Nesse sentido, a escola precisa alicerçar-se sob dois pilares: a autonomia (construção de sua própria identidade) e a descentralização (divisão de poderes e saberes). É com base neste contexto que se ressalta a importância de se considerar o projeto político pedagógico como um mecanismo para a efetivação de uma nova gestão, seja ela administrativa ou de aprendizagem.

Conforme Romão e Padilho (1997),

[...] que planejar a escola de forma socializada é exercitar a cidadania, pois implica a tomada de decisões, em envolvimento com as ações do cotidiano escolar e em avaliações dos serviços prestados à população, o planejamento deve começar pela inserção de toda a sociedade no debate democrático sobre as questões relativas não só ao processo de ensino-

aprendizagem, mas também em relação as questões administrativas e financeiras da escola e as questões da própria sociedade em que ela se insere, considerando sempre os condicionantes sócio-culturais e políticos que influenciam e afetam diretamente o cotidiano escolar (p.85).

Quando todos participam, o comprometimento e o envolvimento se ampliam, descobrem causas em comum, assumem responsabilidades com as mudanças. Para tanto se torna necessário instaurar um movimento amplo de participação ativa da comunidade onde todos os representantes (pais, alunos, profissionais da educação, representantes da comunidade), tenham o direito de votar, falar e interferir nas decisões.

A escola pública democrática deve ser uma escola popular aberta, na qual os pais freqüentam não só para ouvirem queixas, mas, sim para interagirem como um espaço coletivo de troca, de soma de saberes e experiências. Um espaço que considere as necessidades e desejos da comunidade escolar. Essa participação popular favorece a criação de novas culturas, novas crenças, novos hábitos fornecendo assim instrumentos para que cada um seja sujeito de sua própria história, discutindo, interagindo, aprendendo a ser cidadão e a exercer a cidadania.

Esse debate acarretará um processo de discussão para os próprios professores refletirem acerca da concepção de educação, da sua relação com a prática pedagógica, com a sociedade e com a escola. Dessa forma, coletivamente, a consciência crítica virá à tona e junto o desejo de se construir uma nova realidade.

Na prática já seria possível apontarmos algumas instituições de ensino que poderiam ser modelos na construção de uma escola pública democrática, como a Escola da Ponte em Portugal, entre outras. São escolas na qual o gestor estabelece um relacionamento entre os meios e os fins para superação de problemas educacionais e administrativos na escola. Esse novo gestor envolve toda a comunidade não só na execução, mas principalmente, no planejamento e na avaliação no cotidiano escolar.

A escola como um campo privilegiado de intervenção política e ideológica traz em sua prática pedagógica a possibilidade de construção de novas propostas que priorizem a democracia na escola e na sociedade. A gestão democrática representa o instrumento para essa consolidação, considerando que a escola e a sociedade estão interligadas e dialeticamente constituídas.

Deste modo a escola não é democrática só por sua prática administrativa, mas sim por toda sua ação pedagógica.

Contudo, precisamos ter claro que a gestão democrática da escola não irá resolver todos os problemas da escola como se fosse uma “poção mágica” para os problemas da educação. No entanto, sua efetivação torna-se uma exigência da educação, como um possível caminho para a democratização do poder tanto na escola como na sociedade.

Saber organizar a escola pública, bem como o trabalho pedagógico ainda é um desafio para os gestores educacionais, professores, pais..., pois, esses são os autores e atores sociais da organização escolar responsáveis pela implementação da gestão democrática. Comprometer-se com a gestão democrática é um desafio diário frente a uma cultura enraizada por crenças e práticas antidemocráticas.

Este processo é baseado no diálogo e na alteridade, tendo como base a participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

Acreditamos, pois, que todas essas questões fazem parte de um grande desafio diante do contexto social no qual vivemos o que muitas vezes nos torna inibidos, limitados diante de questões sociais, políticas e econômicas mais complexas.

Eis que surgem algumas possibilidades não como um receituário, mas como alternativas, princípios de organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar alicerçados na autonomia das escolas, no envolvimento da comunidade escolar, na formação continuada para o desenvolvimento profissional e pessoal dos integrantes da comunidade escolar e na avaliação compartilhada com vistas a objetivos comuns.

Porém, como desenvolver esses princípios no dia-a-dia escolar?

Primeiramente, necessitamos de autonomia para poder decidir sobre os objetivos, suas formas de organização, seus recursos financeiros envolvendo a todos na transformação da escola como um espaço de trabalho coletivo, aberto, de parcerias.

Essa nova organização deverá estabelecer vínculos mais estreitos com a comunidade escolar e outras organizações civis. Esse princípio implica em elementos, como: a coleta de dados e informações reais, análise global dos problemas e quais foram suas causas, enfim suas diferentes variáveis. Consiste

basicamente numa relação orgânica entre o gestor, sua equipe pedagógica, funcionários, alunos..., tendo como foco, objetivos comuns não mais individuais.

Assim, os gestores devem ter clareza de seu papel de construtores da cultura organizacional da escola, que deve estar fundamentada em valores e crenças baseados na responsabilidade social, ética e cidadã. Segundo Ferreira (2005, p.111):

É de intencionalidade do que se quer fazer que define a direção da ação e as formas de organizar a execução. É a intencionalidade que expressa nos objetivos que irá nortear aquilo que se apresenta como desejado e necessário. Isto implica a explicitação de determinada intenção de ações, da definição dos fins que se quer alcançar que se sustentam naquilo que tem valor para uma coletividade em determinado momento histórico em uma dada sociedade.

Com base nessa ótica, consideramos de suma importância ressaltar algumas premissas acerca da democratização da escola pública e mais especificamente da gestão. A discussão desse processo implica a formação de uma agenda básica de compromissos entre os vários atores com a transformação.

Nesse sentido, Ferreira (2005 apud FRIGOTTO, 1995, p. 25-28) destaca que "é preciso revitalizar o papel da escola por meio da problematização da relação escola e sociedade, pois a escola é vista como um espaço de reprodução e de resistência às relações sociais".

Já para Dourado (2000, p.90), se faz necessário "recuperar na escola, enquanto docente, por meio da distinção entre este e o "regente". Com base na afirmação do autor entendemos o trabalho docente como um processo pelo educando e educadores compreendem o contexto sócio - político no qual vivem por intermédio da globalidade e da dinamicidade".

Deste modo, o gestor escolar deve ser o professor e deve ter sua prática alicerçada na articulação do projeto político-pedagógico respaldado pelo contínuo aprendizado da democracia através de canais de participação e da formação de órgãos colegiados.

Com base nessa perspectiva vincula-se a organização do trabalho pedagógico a implementação de canais participativos e democratizantes tanto nos espaços intra como extraescolares, buscando dessa forma romper com a divisibilidade da prática pedagógica.

Veiga (1997, p.18) ressalta que "Outro aspecto que precisa ser abordado remete-se a problematizar as formas de provimento ao cargo de gestor. A forma de

provimento ao cargo de gestor não define o exercício, a sua prática, mas interfere no processo da gestão”. Sendo assim é preciso criar ou aperfeiçoar novas formas de participação na escola. Pois conforme Dourado (2000), a democratização do poder é fundamental, mas insuficiente, dessa forma o poder deve ser entendido como um exercício, uma prática. O processo de provimento ao cargo de gestor, não pode ficar reduzido e delegado de poderes ou a questão política do voto: gestor autoritário/democrático. É necessário rediscutir novas propostas pedagógicas e avaliar velhos conceitos como: corporativismo, concepção de gestão, financiamento autonomia...

Na realidade, torna-se necessário rediscutir a organização do trabalho dentro da escola para além das concepções corporativas e funcionais, rediscutir a autonomia e os movimentos no interior da escola, bem como criar mecanismos de avaliação do projeto político-pedagógico, envolvendo docentes, discentes e instituição com base em parâmetros de qualidade da escola cidadã.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Educar envolve mais que pressupostos pedagógicos e conhecimentos teóricos. Tendo por base esse princípio, a escola precisa superar a visão utilitarista, deve oferecer uma formação geral na direção de uma educação integral, orientando criticamente crianças, jovens e adultos. Isso vai muito além da reciclagem ou da utilização de conhecimentos. Esta deve voltar-se para uma sociedade do conhecimento, de múltiplas oportunidades de aprendizagens, de parcerias (família, empresa, associação), avaliações permanentes, debates, autonomia...

Assim a educação escolar não consegue mais incorporar seus programas, seus cursos, senão sob forma de um espectro estreito de saberes, de mitos, de crenças e símbolos, pois a cada nova geração, surgem novos elementos, enquanto que outros desaparecem, ocasionando mais conflitos e dificuldades entre a cultura e a escola. A cultura da escola, do professor é carregada de crenças, hábitos e normas que determinam o que é válido em seu contexto, os modos corretos de pensar, sentir e se relacionar. Nesse momento de tensão e insegurança, devido às rápidas mudanças de nosso tempo, posturas precisam ser revistas. A escola precisa refletir sobre seu papel perante a sociedade, sobre o seu lugar no trabalho docente, da gestão como profissão sociocultural. Para isso, professores, gestores e atores sociais devem estar comprometidos com o processo de mudanças e a escola deve estar interligada à comunidade, para juntos recriarem concepções diferentes de trabalho, organização, de gestão, estabelecendo novas relações com as diferentes formas de conhecimento.

Uma escola pública de qualidade é aquela que oferece a todos o domínio do conhecimento e o desenvolvimento de habilidades e competências cognitivas, operativas e sociais, que implica em formar seres humanos para ajudá-los a se identificarem como sujeitos. Esta escola tem que ter identidade própria, integrando diferentes perfis (aspirações, crenças, valores, hábitos...) de sua equipe, de seus alunos, dos pais e da comunidade externa, tendo como objetivos os interesses e a cultura de sua clientela, e nessa perspectiva a qualidade da escola é eminentemente social e emancipatória. Contudo sua melhoria depende do trabalho coletivo, da sintonia da escola com ela mesma e com seus usuários.

Falar em gestão democrática é acreditar em uma educação com relevância social, construída com base no coletivo, no intercâmbio, na troca, na parceria de agentes diretos ou indiretos ao processo educacional.

Buscar a gestão democrática requer basicamente conquistar a própria autonomia escolar; uma vez que esta exige e propicia a descentralização, o crescimento profissional pessoal e coletivo, a valorização da escola, da comunidade, do gestor e da equipe envolvida nesse processo. Mas, para que isso se torne uma realidade à escola precisa estabelecer parcerias sólidas, comprometidas com uma educação mais abrangente e inovadora voltada para os valores humanos. Agindo dessa forma o gestor não retratará ações tecnicistas e pragmáticas, e sim promoverá a intercomunicação, compreenderá a diferença, os desafios e a partir disso buscará o bem-comum.

A escola democrática deve ser construída com base na conscientização entre gestor, equipe pedagógica, professores, pais, alunos e comunidade em geral, tendo como objetivo principal um papel mais participativo, comprometido com a busca do novo, do alternativo para responder aos desafios atuais.

Sem a articulação entre escola e comunidade é impossível mudar a atual forma de gestão, pois a escola não é algo isolado e suas ações devem estar voltadas para as reais necessidades da comunidade, buscando assim o objetivo primordial da educação que é promover o homem através de seu contexto social e político.

Outra característica básica da gestão democrática na escola pública é a construção de um projeto político pedagógico coletivo voltado para a escola, para a promoção de seus objetivos. A gestão democrática precisa ser entendida como uma ação coletiva entre os mais variados segmentos (Estado, escola, comunidade...) na divisão de responsabilidades, o que implicará em aceitar a diferença como condição para o diálogo aberto entre todos.

Para que a escola seja realmente democrática em sua gestão, faz-se necessário conscientizar primeiramente a comunidade escolar para essa transformação, através de um ambiente favorável de propostas e projetos que envolvam os alunos e de uma participação efetiva que favoreça a compreensão de todos que integram de alguma forma o contexto escolar. A gestão democrática é consequentemente sinônima de projeto coletivo.

Nessa perspectiva a gestão é entendida como uma nova forma de administração, na qual a comunicação e o diálogo são presenças obrigatórias, cabendo ao gestor assumir a liderança deste processo na sua função social e pedagógica com competência técnica e política.

O gestor tem por objetivo primordial propiciar articulação dos diferentes atores em torno do projeto político pedagógico, o que implicará uma liderança democrática capaz de interagir com todo o conjunto da comunidade escolar.

A construção do projeto político pedagógico é um projeto de vida de todos os que estão direta ou indiretamente ligados à escola. O projeto político pedagógico pode representar uma oportunidade comum a todos para definir o seu futuro. Este se apresenta por sua qualidade política, por suas crenças, utopias e sonhos em relação à escola e a sociedade que se quer colocar em prática. O projeto político pedagógico é o momento de renovação da escola, de comprometimento para educação e pela cidadania.

Então conclui-se que para o estabelecimento de uma nova cultura baseada na solidariedade, nas redes e parcerias precisamos reconhecer que juntos, mediante nosso intercâmbio e comprometimento podemos construir muito mais e melhor. Para tanto, nossa prática de gestão deve estar comprometida com a formação de homens e mulheres capazes de dirigir seus destinos, os da nação e do mundo, possuindo força de conhecimento-empowerment que possibilite o equilíbrio da afetividade nas relações, a competência e a habilidade em todas as atividades e riqueza do caráter que norteia nossas ações.

Uma das formas de parcerias que merecem destaque é a do apoio mútuo (benchmark), na busca de referências para a realização dos trabalhos. Buscam-se em outras escolas, novas propostas cuja metodologia estas disponibiliza e dão a conhecer. Ocorre então uma socialização de idéias entre ambas, de projetos pedagógicos de modo que seus professores e alunos construam o conhecimento de modo interativo.

Desta forma, surge o desenvolvimento de uma parceria de aprimoramento educacional bem-sucedida entre as diversas escolas, muitas vezes focalizando um ou conjunto de temas, com resultados significativos, que vão além da capacidade de uma única instituição. Incluem-se aqui parcerias em termos de currículo e especializações, consórcios de educação, compartilhamento da inovação curricular...

Embora, muitas dessas parcerias ainda permaneçam no que denominamos de colaborações organizacionais “leves”, outras já demonstram evolução em arranjos mais estruturados e definidos na forma de confederações ou parcerias de aprimoramento educacional.

Assim como as parcerias, as redes têm como princípio a pluralidade, não existindo hierarquias. As redes estão em constante construção e transformação, suas conexões são heterogêneas, é permanentemente aberta ao exterior, a adição de novos elementos, a ligação com outras redes.

Acreditamos, então, que a formação de redes e parcerias no ambiente educacional é um elemento que poderá concretizar de forma mais real e participativa a gestão democrática na escola pública, trazendo para o cotidiano da escola a preocupação com a educação de valores, com a busca de soluções para os problemas sociais, bem como a ligação dos conteúdos sociais, científicos, culturais e tecnológicos com a vida das pessoas.

REFERÊNCIAS

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. 4. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1989.

DALMAS, Ângelo. **Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação**. Petrópolis, RJ, 1994.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista** 3^o ed. São Paulo: Cortez, 1996.

DOURADO, L.F. **O público e o privado na agenda educacional brasileira**. In: FERREIRA, N. S. C. (Org). *Gestão da construção: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000, p. 281-294.

_____. **“A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil”**. In: Ferreira, N (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*, 2^a ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FAVERO, Irmã Maria Leônida. **A educação libertadora no cotidiano da escola**. 1988.

FÉLIX, Maria de F. C. **Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial**. 4. ed. São Paulo: Editora Cortez, 1989.

FERREIRA, N.S.C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

_____. **Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades**. Em aberto, Brasília, vol. 17, n. 72, fev/jun, 2000.

FLEURY, Maria T..., FISCHER Rosa M. (Org). **Cultura e poder nas organizações**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1996. Cap.1. 15-27.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 23. ed. São Paulo: paz e Terra, 2002.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.

HARMAN, Willis; HORMANN, John. **O trabalho criativo**. São Paulo: Cultrix, 1992.

KUHN, T.S. **Estrutura das Revoluções Científicas**. 8^o ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

LIBÃNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

_____ **Democratização da escola pública-** a pedagogia crítico social dos conteúdos. 20 ed. São Paulo: Loyola, 2005.

LUCK, H. **Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, 11- 33, fev.jun. 2000.

_____ **A gestão participativa na escola.** Série: Cadernos de gestão, vol.III, Petrópolis, RJ; Vozes, 2006.

_____ **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Série: Cadernos de gestão, vol.II, Petrópolis, RJ; Vozes, 2006.

_____ **O desenvolvimento das redes escolares.** Revista Gestão em Rede, nº23, SET/ 2000, P.18-21.

LUDKE, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

_____ **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

NAISBITT, John e ABURDENE, Patrícia. **Reinventar a empresa:** transformar o trabalho e a empresa para a nova sociedade de informação. Lisboa: Presença, 1987.

PERONI, V. M. V. **“As mudanças no papel do Estado e a política educacional dos anos 1990”.** In: Senna, E. (Org). Trabalho, educação e política pública. Campo Grande: Ed. UFSM, p. 149-170. 2003.

SCHEIN, Edgar. **Liderança e cultura organizacional.** In DRUCKER, Peter (Org). O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

VEIGA, Ilma Passos e FONSECA, Marília (Org.) **As dimensões do projeto político pedagógico.** Campinas. SP: Papyrus, 2001.

_____ **Educação básica e Educação Superior:** projeto político-pedagógico. Campinas. Papyrus, 2004.

_____ **Perspectiva para reflexão em torno do projeto político-pedagógico.** In; (Org.). **Projeto-pedagógico:** uma construção possível. 8.ed. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1998.