

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

**UM ESTUDO SOBRE O DISTANCIAMENTO ENTRE TEORIA E PRÁTICA
RELATIVO À GESTÃO EDUCACIONAL E O PAPEL DOS AGENTES DA
EDUCAÇÃO NESSA APROXIMAÇÃO: LIMITES E POSSIBILIDADES**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Francieli Bandeira

Três Passos, RS, Brasil

2012

**UM ESTUDO SOBRE O DISTANCIAMENTO ENTRE TEORIA E PRÁTICA
RELATIVO À GESTÃO EDUCACIONAL E O PAPEL DOS AGENTES DA
EDUCAÇÃO NESSA APROXIMAÇÃO: LIMITES E POSSIBILIDADES.**

Franciéli Bandeira

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**.

Orientador: Hugo Antonio Fontana

Três Passos, RS, Brasil, 2012

**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

**UM ESTUDO SOBRE O DISTANCIAMENTO ENTRE TEORIA E PRÁTICA
RELATIVO À GESTÃO EDUCACIONAL E O PAPEL DOS AGENTES DA
EDUCAÇÃO NESSA APROXIMAÇÃO: LIMITES E POSSIBILIDADES**

elaborada por

Franciéli Bandeira

como requisito parcial para obtenção do título de

**Especialista em Gestão Educacional
COMISSÃO EXAMINADORA:**

Celso Ilgo Henz

Hugo Antonio Fontana

Marilene Gabriel Dalla Corte

Suplente: Debora Teixeira de Mello

À medida que a separação entre a sala de aula e o mundo exterior se tornar menos rígida, os professores devem também esforçar-se por prolongar o processo educativo para fora da instituição escolar, organizando experiências de aprendizagem praticadas no exterior e, em termos de conteúdos, estabelecendo ligação entre as matérias ensinadas e a vida quotidiana dos alunos.

Delors

RESUMO

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

UM ESTUDO SOBRE O DISTANCIAMENTO ENTRE TEORIA E PRÁTICA RELATIVO À GESTÃO EDUCACIONAL E O PAPEL DOS AGENTES DA EDUCAÇÃO NESSA APROXIMAÇÃO: LIMITES E POSSIBILIDADES.

A presente pesquisa objetivou o estudo sobre o distanciamento entre a teoria e a prática relativo à gestão educacional e como os agentes educacionais podem contribuir de forma a diminuir essa distância. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso. Participaram dessa pesquisa 10 professores das séries finais do Ensino Fundamental de uma escola estadual da cidade de Santa Rosa, RS, juntamente com membros da direção e demais segmentos da escola. Como procedimento metodológico, foi aplicado um questionário com perguntas abertas. As reflexões analisadas apontam para a importância da aproximação e a real efetivação de uma gestão educacional democrática.

A teoria sobre Gestão Educacional está clara na maioria das instituições de ensino, mas às vezes a distância entre a teoria e a prática é grande. O conhecimento da instituição, das leis, do projeto político pedagógico, da comunidade em que a escola está inserida, é fundamental para que se possa realmente participar da efetivação do processo educacional. Os professores, funcionários, alunos e pais de alunos, devem participar cada vez mais das discussões e das decisões, passarão a valorizar mais a escola e, por

consequente, vão se tornar mais críticos e exigentes quanto aos seus direitos e deveres relacionados à educação, não só no que diz respeito à educação, mas no que implica a sua cidadania como um todo.

Palavras-chave: Gestão Educacional Democrática, Gestores Educacionais, Aproximação entre Teoria e Prática.

ABSTRACT

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

This research aimed to study the gap between theory and practice on the management education and how education agents may contribute to decrease that distance. For this, developed a type of qualitative research case study. 10 teachers participated in this study the final grades of primary education in a state school in the town of Santa Rosa, RS, along with board members and other segments of the school. As methodological procedure was applied a questionnaire with open questions. The reflections analyzed point to the importance of the approximation and the actual realization of a democratic educational management.

The theory is clear on Educational Management in most educational institutions, but sometimes the distance between theory and practice is great. The knowledge of the institution, the laws, the political pedagogical project, the community in which the school is located, is vital so that you can actually participate in the realization of the educational process. The teachers, staff, students and parents must increasingly participate in discussions and decisions, will focus more on the school and therefore will become more critical and demanding of their rights and duties related to education, not only with regard to education, but that implies its citizenry as a whole.

Keywords: Democratic Education Management, Managers, Educational Approach between Theory and Practice.

LISTA DE SIGLAS

UFMS - Universidade Federal de Santa Maria

EAD - Educação a Distância

UAB - Universidade Aberta do Brasil

RS - Rio Grande do Sul

PEIES - Programa de Ingresso ao Ensino Superior

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

IPES – Instituições Públicas de Ensino Superior

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PPP – Projeto Político-Pedagógico

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO I: Gestão Educacional Democrática: participação de todos os agentes educacionais na organização da escola pública.....	13
1.1. Considerações iniciais acerca da gestão democrática.....	13
1.2. Descentralização dos processos de decisão.....	15
CAPÍTULO II: Como ocorre o processo de gestão democrática em uma determinada escola estadual da cidade de Santa Rosa, RS.....	21
2.1. A importância do contexto escolar.....	21
2.2. Como a gestão democrática acontece nas escolas.....	24
2.3. A importância do Projeto Político Pedagógico.....	26
CAPÍTULO III: Como aproximar teoria e prática.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REREFÊNCIAS.....	35
APÊNDICES.....	37

INTRODUÇÃO

Educar é uma forma de crescer, de viver. É acreditar na vida, ter esperança no futuro e ajudar ativamente na construção do mesmo. Educar é construir. Quando educamos estamos construindo pessoas e também nos construindo, participando ativamente do tipo de seres que essas pessoas se tornarão. É um processo de transformação, e esse desejo de transformação move o mundo. Sempre temos algo para ensinar e muitas coisas para aprender. Por causa desse desejo de aprender e de ensinar, iniciei minha caminhada no setor da educação.

Desde o Ensino Médio, vi-me inclinada pela educação. Particpei de projetos de aulas de reforço, como monitora, na escola em que estudava, Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM. Quando chegou a hora de optar por um curso superior, escolhi fazer letras, pois juntava minha paixão por livros com o ato da magistratura. Ingressei no curso superior de Letras na Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, em 2004, pelo programa PEIES.

Durante o curso superior, tive momentos muito valiosos que me ajudaram a crescer intelectualmente, a me desenvolver como pessoa, como ser humano, errando e aprendendo, e principalmente crescendo para o novo. Algo que me marcou, dentre muitas outras coisas, foi que a interação entre educadores e educandos, é o melhor caminho para o aprendizado, e que também devemos levar em consideração as histórias e experiências de vida das demais pessoas, também como todo o contexto educacional. Desse modo podemos aprofundar nossos conhecimentos juntos e de forma mais eficaz.

Formei-me em 2008 e, no ano seguinte, iniciei uma especialização em literatura, que acabou sendo cancelada, porque haviam poucos alunos. Depois disso, deixei currículo para contratações do estado e logo fui chamada para assumir regência de classe. Mais tarde, também assumi aulas em uma escola particular e em cursinho. Há três anos, portanto, tenho contato direto com a educação, como professora de língua portuguesa, literatura e redação, tanto

em contexto de escola, quanto de cursinho, quanto em contexto de escola pública e escola particular, conheço bem cada realidade e as suas diferenças.

Com o intuito de continuar a busca pelo aprendizado, inscrevi-me para o curso de Gestão Educacional pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mas que seria um curso de Educação a Distância pela Universidade Aberta do Brasil (UAB), meu projeto foi aprovado e então iniciei mais uma jornada. Quando comecei meus estudos na Gestão Educacional percebi que deveria escolher um tema para conclusão de curso que fosse uma preocupação não somente dos professores, assim também quanto dos gestores em educação, pois a preocupação com a educação deve ser de todos. No momento em que estive mais a par de leis e teorias da educação, vi o quanto os professores não as conhecem, e isso é algo realmente preocupante. Busca-se um gestão educacional democrática, mas muitas das pessoas que atuam diretamente na educação não sabem como ela deve ser.

Este estudo tem um olhar especial sobre esse distanciamento e sobre as práticas necessárias para que aja uma maior aproximação. Percebe-se bastante interesse por parte da equipe diretiva da escola que realmente esse processo seja efetivo, já pela parte dos professores, há uma certa relutância, pois todos possuem uma carga horária muito alta, dividida normalmente em vários colégios, o que dificulta muito a participação efetiva dos mesmos nesse trabalho de gestão educacional.

Para sermos bons educadores, precisamos estar atentos, abertos a todas e quaisquer oportunidades que nos levem a crescer, tanto no plano pessoal, profissional, cognitivo quanto o humano. Conhecimentos e as experiências devem ser compartilhados, não apenas com outros professores, mas com toda a comunidade escolar, para que possamos contribuir significativamente para a melhoria da qualidade da prática educativa.

O presente trabalho, pretende observar, através de questionários e da própria observação diária, como realmente acontece o processo de gestão educacional, e qual é a forma que se pode utilizar para aproximar a teoria da prática, para que esses conhecimentos tenham uma real aplicação. Não adianta sabermos a teoria se não a levarmos à prática, para que possamos reformulá-la e mantermos viva a mudança na educação.

A pesquisa está dividida em três etapas. Na primeira, há uma abordagem de como deveria ser efetuado o processo de Gestão Democrática. A segunda, é como ele ocorre em uma determinada escola estadual da cidade de Santa Rosa, RS, e por último quais são os possíveis instrumentos de aproximação e de efetivação dessa gestão.

Capítulo I: Gestão Educacional Democrática: participação de todos os agentes educacionais na organização da escola pública.

1.3. Considerações iniciais acerca da gestão democrática

Buscam-se cada vez mais novas alternativas que possam propiciar uma educação de qualidade para todos. Leis têm sido redigidas como diretrizes para as mudanças necessárias, mas a implementação das discussões e anseios sociais e das diretrizes propostas não se fazem ainda de forma eficaz, clara e transformadora nas escolas. Para os professores e demais agentes educacionais, bem como toda a comunidade escolar, não é suficiente apenas desenvolver saberes e competências dentro da sala de aula, é preciso compreender como acontecem todas as decisões no sistema de ensino; quais relações de poder há nessas decisões, e quais as implicações das mesmas.

Surge, assim, um novo processo educativo, no qual a gestão escolar democrática participativa adquire dimensão articuladora dos recursos humanos, burocráticos e financeiros, objetivando fazer da educação, tanto formal, quanto não formal, espaço de formação crítica. A gestão escolar democrática participativa é concebida como elemento de democratização da escola, auxiliando a compreensão da cultura da instituição escolar e seus processos e, a articulação das relações sociais. A construção do processo de gestão escolar democrática participativa implica repensar a lógica da organização e participação nas relações e dinâmica escolar, tendo como fundamento a discussão dos mecanismos de participação, as finalidades da escola e também a definição de metas e a tomada de decisão consciente e coletiva.

É importante a percepção dos processos de tomada de decisões do Estado e sistemas educativos, percebendo que a escola não está isolada do sistema social, político e cultural; assim como compreender que, todo

profissional da educação tem uma importante função a exercer: oportunizar meios para que a educação de qualidade torne-se uma realidade para todos.

No atual contexto da educação brasileira, tem-se dado muita atenção no que tange a gestão do ensino, da educação. O conceito limitado de administração está ultrapassado, entendemos que os problemas educacionais são complexos, em vista do que demandam a visão global e abrangente, o enfoque que está sendo utilizado, se assenta na mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano, “enfocando especialmente sua energia e competência, condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino e da transformação da educação brasileira, dos sistemas de ensino e de suas escolas” LÜCK (2008, p. 23).

A educação brasileira esta relacionada com a esfera macro, que é de competência das esferas Federal, Estadual e Municipal. A gestão educacional trata de iniciativas desenvolvidas por essas esferas, em termos macro de responsabilidades compartilhadas na oferta de ensino, sendo de sua competência a criação das leis e normatizações que gesta a nossa educação. Por esse motivo, essas esferas são responsáveis por fazer nossa educação acompanhar os avanços do mundo contemporâneo.

Mas, apesar dessas esferas normatizarem todo o processo, são os professores, pais, equipe diretiva e comunidades escolar que estão realmente inseridos nesse contexto.

A Gestão Educacional ganhou evidência e aceitação no contexto educacional principalmente a partir de 1990 e está se tornando comum no discurso de orientação das ações de sistemas de estudo e de escolas. Ela é reconhecida como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento dos processos educacionais e mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino (LUCK, 2006, a, p.33).

A reflexão sobre esse assunto é uma condição para que o gestor educacional tenha a sua gestão orientada pelos princípios democráticos e caracterizada pelo reconhecimento da participação consciente de todas as pessoas envolvidas no processo educacional, incluindo equipe diretiva, professores, pais, funcionários, alunos, e toda a comunidade escolar, resultando em ações conjuntas.

Exige-se da administração da educação novas formas de organização que possibilitem participação efetiva de todos no processo do conhecimento e de tomada de decisão (FERREIRA, 2004). O conceito de gestão resulta de uma nova compreensão da condução das organizações. Surge como superação dos limites da administração. Emerge um novo paradigma, isto é, “visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade” (KUHN, 1982 *apud* LUCK, 2006, a, p.34).

A instituição de ensino precisa ter as suas metas claras e definidas, dentro do contexto social em que está inserida, e, a partir disso, com o envolvimento de todos, investir nas suas potencialidades. Depois de feita a observação dos dados da pesquisa e conhecendo como funciona a gestão atual, será possível ter uma ideia de como funciona essa instituição. Precisamos observar que, por mais que a gestão democrática tenha participação de todos, é necessário uma liderança para comandar essa gestão, para que ela siga pelos melhores caminhos e obtenha os melhores resultados possíveis. Qualquer modificação necessária, no entanto, não pode ser setorial, pois não será suficiente para promover mudanças sustentáveis e duradouras no ensino, e assim só conseguirá promover melhorias localizadas, de curto alcance e curta duração. Por isso é importante a gestão educacional que faz com que as pessoas, integradas em equipe, articulem ações e estabeleçam a devida mobilização para maximizar resultados.

É importante nos conscientizarmos que cada um deve fazer a sua parte, agindo na sua realidade para transformar a realidade futura. Todos têm responsabilidades e são responsáveis por elas. Organizações que constituem em conjunto uma realidade educacional proativa, empreendedora, apresentam característica de superação e de que cada um faz parte da organização e do sistema educacional como um todo. O processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes têm consciência de que são corresponsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados.

1.4. Descentralização dos processos de decisão

A descentralização dos processos de organização e tomada de decisões em educação vai à busca do espírito de equipe e a noção gestão compartilhada nos sistemas de ensino, em todos os níveis. O desempenho de uma equipe depende da capacidade produtiva em conjunto e conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas à realização de responsabilidades comuns. O indivíduo e sociedade são inseparáveis. O processo educacional se assenta sobre o relacionamento de pessoas, deve ser orientado por uma concepção de ação conjunta e interativa.

Conforme afirma LUCK,

“As escolas eficazes apresentam um elevado espírito de integração com a comunidade, de modo não só a envolvê-la no processo de decisão da escola, a fim de constituir uma gestão democrática e participativa, mas também de modo a tornar o processo ensino-aprendizagem mais ativo, atualizado e integrado. O apoio da comunidade é efetivo, quando ocorre num ambiente da interação entre a comunidade e o pessoal da escola, de tal maneira que atuem em conjunto e em associação como elementos de apoio da escola e não apenas como apoiadores para a melhoria das condições materiais e financeiros da escola.”

A unidade escolar é o lugar onde é se concretiza o objetivo máximo do sistema educacional, no qual as metas governamentais são atingidas, ou não, em que as políticas educacionais são realizadas conforme o previsto, ou sofrem distorções (SILVA, 1996). A escola é o lugar que representa a esperança, o desejo humano de aperfeiçoar-se, de mudar, de fazer-se e promover-se o integralmente, o “lugar social no qual a expectativa de mudança é o traço mais marcante” (SILVA, 1996, p.52).

Há, na Constituição Federal de 1988, uma seção, no capítulo III, dedicada exclusivamente à educação. Tempo depois, em 1996, tivemos a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/96), e em 2001 o Plano Nacional da Educação. Seus principais objetivos contemplam a elevação da escolaridade da população; melhoria na qualidade

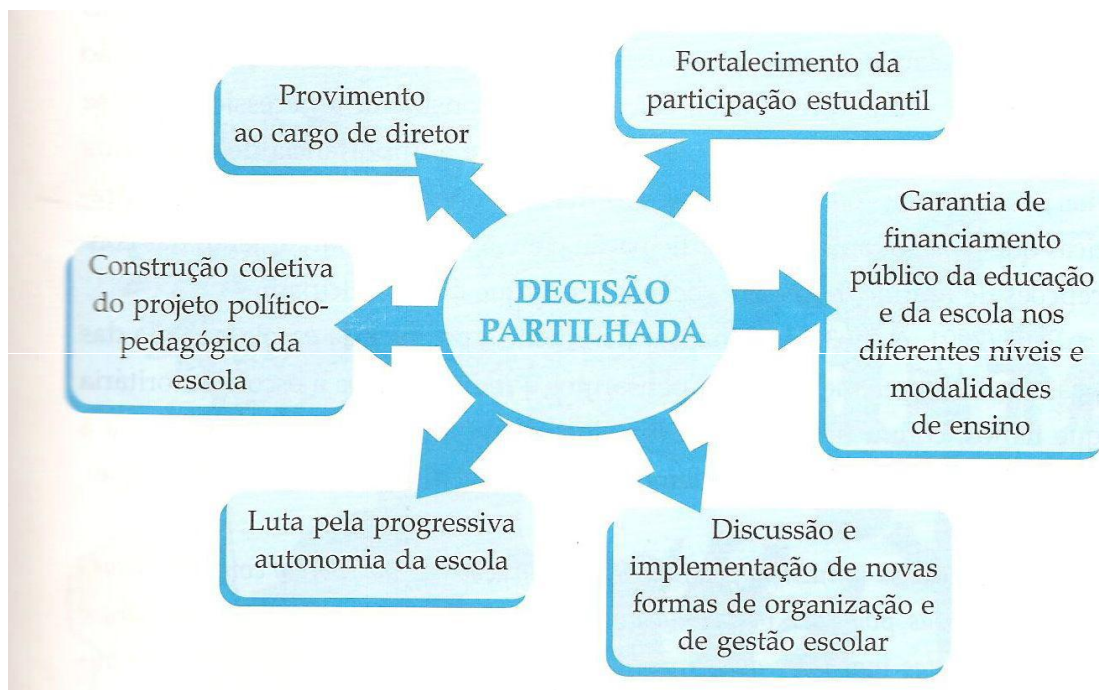
de ensino em todos os níveis; redução das desigualdades sociais e regionais quanto ao acesso e permanência à escola pública; democratização da gestão do ensino público, obedecendo aos princípios de participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e da participação da comunidade escolar em conselhos escolares e equivalentes (LIBANEO, 2005).

Percebe-se, apesar de iniciativas e esforços, um grande distanciamento entre o que promulga a lei e a realidade das escolas públicas que usufruímos.

Iniciativas existem, esforços são realizados, recursos são consumidos: todavia há um erro no princípio em todas essas situações quando se imagina que um autêntico trabalho educativo possa acontecer sem que haja pessoas autônomas, portanto livres e responsáveis (...). A persistência de formas administrativas que não levam a uma mobilização da criatividade do pessoal que se envolve diretamente ou que presta apoio, no trabalho de ensino – aprendizagem, resulta não só em uma subutilização do potencial humano disponível, mas inviabiliza qualquer ação educativa digna desse nome (SILVA, 1996, p.37).

A gestão democrática da educação requer mais que mudanças institucionais, requer mudanças de paradigmas, que fundamentem a construção de novas propostas educacionais, que faça emergir uma gestão diferenciada, na qual a administração da educação “constitui-se em fazer coletivo permanentemente em processo”. Mudança esta pautada nos avanços da sociedade do conhecimento, que por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e define a finalidade da escola (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p.148-149).

Existem alguns elementos fundamentais para implementação de um processo de gestão escolar democrática participativa na escola, como mostra figura:



Fonte: BRASIL,2005e, p.27

A gestão educacional abrange a articulação do conjunto de atuações e ocorre em âmbito macro (sistema), micro (escola) e na interação de ambos, através da mudança paradigmática que visa superar a fragmentação da realidade.

Não se creia que a reconfiguração da escola passa apenas por uma substituição de dispositivos pedagógicos. Não se trata de substituir artefatos de engenharia curricular, porque a mudança não consiste num mero exercício de bricolagem. É preciso reconfigurar os sistemas de relações, a racionalidade que subjaz aos modelos de gestão e diretorias. É preciso estabelecer rupturas com um discurso político estéril e recontextualizar a escola na cidade educativa (PACHECO, 2005, p.61).

A gestão é a atividade pela qual são “mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo aspectos gerenciais e técnicos administrativos” (LIBÂNEO, 2005, p.318). Ou seja, a organização e a gestão colocam-se a serviço dos objetivos educacionais e são os meios para atingir esses objetivos.

A terminologia gestão escolar democrática traz em si o caráter participativo, assim como o traz a democracia. Por isso é de certa forma redundante a utilização das expressões “gestão participativa” e “democracia participativa”. Mas é uma redundância útil para reforçar uma das dimensões mais importantes da gestão educacional democrática, sem a qual esta não se efetiva (LUCK,2006c, p.27).

A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso (LIBÂNEO, 2005).

O conceito de gestão tem caráter paradigmático, tanto horizontal quanto verticalmente. Fortalece-se assim a democratização do processo de gestão educacional pela participação, isto é, por meio do “compromisso coletivo com resultados educacionais” (LUCK, 2006a, p.37). A gestão permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir ações articuladas e resistentes; ações de trabalho em equipe. A gestão democrática participativa pressupõe que o processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são responsáveis pelo mesmo, buscando ações coordenadas e horizontalizadas (LUCK, 2006a).

A gestão democrática participativa exige uma “mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar” (GADOTTI,1994, p.5).

A democratização da gestão da escola constitui-se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, muitas vezes associados na luta contra a inovação educacional (GADOTTI,1994, p.6).

A participação de todos, nos diferentes níveis de decisão, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização. Assim, a medida que a consciência social se desenvolve, o dever vai se transformando em vontade coletiva (CARVALHO,1979, *apud* LUCK, 2006c, p.56).

A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de

organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão (BRASIL, 2005e).

Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior (...) Outro dado importante é entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal (BRASIL, 2005, e, p.15).

A escola é um espaço de contradições e diferenças. Nesse sentido, quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, compartilhamento de poder, diálogo, respeito as diferenças, liberdade de expressão, garantimos a vivencia de processos democráticos, a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos. A construção de uma escola em que a participação seja uma realidade depende, portanto, da ação de todos, que se traduz em atos políticos, com tomada de decisão (BRASIL, 2005e).

É muito importante, para que tudo isso aconteça, que todos os agentes educacionais estejam cientes da sua responsabilidade com a educação. além disso, devem estar a par de alguns conhecimentos mínimos para participar dessa gestão. O que se percebe, na escola estudada, que não é o que acontece.

CAPÍTULO II: como ocorre o processo de gestão democrática em uma determinada escola estadual da cidade de Santa Rosa, RS,

2.1. A importância do contexto escolar

O processo educativo depende de todo um contexto, desde o sociocultural, as condições em que se efetiva o ensino-aprendizagem, os aspectos organizacionais e também pela dinâmica com que se constrói o projeto político pedagógico e como se materializam os processos de organização e gestão da educação básica. A análise da gestão educacional deve ser realizadas em vários recortes e planos.

A gestão é, inicialmente, entendida como prática social construtiva e constituinte das relações sociais mais amplas, a partir de embates e processos em disputa que traduzem distintas concepções de homem, mundo e sociedade. Políticas educacionais implicam efetivamente o envolvimento e o comprometimento de diferentes atores, incluindo gestores e professores vinculados aos diferentes sistemas de ensino. A democratização dos processos de organização e gestão deve considerar as especificidades dos sistemas de ensino, bem como os graus progressivos de autonomia das unidades escolares a ela vinculadas e buscar a participação da sociedade civil organizada, especialmente o envolvimento de trabalhadores em educação, estudantes e pais.

É oportuno definir como deveria ocorrer essa participação democrática, para depois relatar como ela acontece na escola pesquisada.

Apesar de sofrer mutações históricas, o tema da democracia é pauta para o desenvolvimento de grandes embates sociais, já que se encontra situado num plano de subjetividades da sociedade histórica, em que todos os sujeitos se encontram de uma forma ou outra implicados e inúmeras são as forças que impelem a sua realização. A educação é um lugar onde todos se encontram e existe o compromisso de não apresentá-la despojado das demais relações, sob pena de não ser compreendida e cair numa armadilha de

conceitos. É desse contexto que emergem as políticas sociais implementadas pelo Estado, entre as quais estão as políticas educacionais.

As modificações sofridas no campo institucional-educativo, na última década, foram feitas sem levar em conta as reivindicações históricas dos educadores, nem as diversas experiências bem sucedidas desenvolvidas pelas instituições. No Brasil, a gestão ainda se encontra bastante fragilizada e funcionando à base de improvisação, temos que reconhecer que a sociedade não é imutável, pois está em constante movimento. Através do resgate histórico da educação, fica evidenciada a preocupação de alguns agentes sociais em lançar iniciativas concretas de construção democrática, a partir da inclusão participativa da sociedade civil nos novos mecanismos de gestão das políticas sociais. Para Santos (2002, p.51), a democracia implica determinadas rupturas com o que se encontra estabelecido, via normas e tradições, e, portanto, “a tentativa de instituição de novas determinações, novas normas e novas leis”.

Os novos rumos que a educação vem tomando a partir da deflagração da democratização dos processos escolares, principalmente no que diz respeito à gestão democrática e suas decorrências, requerem, nos dias atuais, uma distinção entre critérios de baixa intensidade e de alta intensidade democrática. Se a democracia não se constitui somente num regime determinado ou sistema jurídico, é possível pensar que as instituições podem ser fortalecidas pela via da participação.

Falar em autoridade partilhada requer a indissociável interação entre direção, órgão colegiado e a respectiva autonomia. Dessa forma, após ver os sentidos entre essas práticas, é que se pode entender as demais derivações daí extraídas, principalmente em relação à participação ativa de todos envolvidos no processo. Quanto mais partilhada é a autoridade, mais participativa é a democracia. Desse modo, ela afasta o perigo das decisões centralizadas e desprovidas de reais interesses com a comunidade escolar e a sociedade civil, tão bem caracterizada como de baixa intensidade.

Na escola, todos os atores envolvidos devem ser concebidos como atores sociais, participantes de um processo coletivo de fazer educação, “entre escalas locais e escalas nacionais. [...] Essas articulações dão credibilidade e

fortalecem as práticas locais pelo simples fato de as transformarem em elos de redes e movimentos mais amplos e com maior capacidade transformadora” (SANTOS, 2002 p.73-), em direção às possibilidades da democracia de *alta intensidade*.

Por isso a importância de gestão partilhada que oportuniza e facilita a organização de ações coletivizadas e de resistências a todas as formas de poder. Através de novas formas de experimentação institucional e a partir do rastreamento e construção de possibilidades, é possível consolidar uma nova cultura gestonária. A gestão escolar compromete toda uma imagem da educação pública, pois sua atuação redundando no produto final que é o ensino de qualidade. Falar em escola democrática antecipando a gestão necessita basicamente da concretização dos seguintes princípios universais: igualdade de acesso e permanência na escola; igualdade de participação e de oportunidades de vida. A efetivação dessas condições básicas só é possível se o sistema de ensino for capaz de oferecer a todos uma formação de igual valor enquanto preparação para o futuro.

No fluxo dessa discussão propositiva, o potencial das formas democráticas de alta intensidade também apresenta limites. Nesse caso, segundo Santos (Id.Ibid), o limite mais evidente é o de permanecer no âmbito local. Há de se caminhar tanto a nível local, nacional e a nível global através da confrontação de experiências, “de modo a não se tornarem uma armadilha social democrática que ilegítima o Estado para continuar a conduzir os negócios do capitalismo, como se fosse no interesse de todos” (Id.Ibid. p. 7b) Para isso, os projetos locais têm de conquistar determinado grau de autonomia e de resistência, buscando força motivacional nos muitos exemplos de construção de alternativas que estão sendo desenvolvidos em diversas partes do mundo, onde as classes populares, os grupos sociais fragilizados e os marginalizados estão a promover formas de democracia participativa.

A intensidade da democracia pode ser evidenciada pelo grau de participação dos atores envolvidos no processo. Tal envolvimento não diz respeito unicamente ao número de participantes, mas à qualidade dessa participação, que se viabiliza pelo envolvimento ativo dos sujeitos e que resulta na possibilidade de mudança no seu campo de atuação. Com vistas nisso, evocar a participação no processo de gestão escolar requer inicialmente a

qualificação do termo, a fim de não recair na banalização de seu uso. Entendida como o elemento-chave para a construção de um processo democrático, a participação implica o processo de execução e de tomada de decisões. Por isso a importância de resgatá-la como meio e não como fim em si mesma. A respeito disso, faz-se necessário ampliar as discussões, com base na idéia de Paro (1997) de que, ao distribuir o poder de tomada de decisões às instituições educacionais, não estão perdendo poder e sim dividindo responsabilidades. Nesse sentido, a participação popular deve ser entendida como método de gestão das políticas públicas na área de educação, a fim de estimular e garantir condições para a construção coletiva da educação que queremos.

2.2. Como a gestão democrática acontece nas escolas

No campo da gestão democrática da educação, a participação é muitas vezes dissimulada por mecanismos que tendem a subtraí-la ou reduzi-la. De acordo com Santos (2002, p. 59), os processos de libertação e de democratização giram em torno da “percepção da possibilidade da inovação entendida como participação ampliada de atores sociais de diversos tipos em tomada de decisão”. Porém, esses processos encontram entraves ao procurarem espaços em terrenos capitalistas.

Essas sociedades tendem a adotar a concepção hegemônica de democracia – democracia liberal – com vistas a estabilizar a tensão entre democracia e capitalismo. O modelo de democracia liberal é compatível a esse sistema econômico por oferecer garantia de conservação de seu princípios, como a prioridade de acumulação X, redistribuição social, permitindo também a “limitação da participação cidadã, tanto individual, quanto coletiva, com o objetivo de ‘não sobrecarregar’ demais o regime democrático com demandas sociais que pudessem colocar em perigo a prioridade da acumulação sobre a redistribuição” (SANTOS 2002, p. 59).

Dessa forma, os processos que visam à democratização participativa, por implicarem a organização da sociedade civil e no envolvimento dos cidadãos no processo político, atingem esses interesses e dessas concepções dos grupos hegemônicos. Os atingidos, por sua vez, tendem a combater tais

processos, descaracterizando-os pela “via da cooptação ou da integração” (Id. Ibid, p.60). Nisso, segundo Santos, reside a vulnerabilidade da participação.

O campo educacional está situado numa área de interações e de influências, e se desenvolve através de um processo que evolui constantemente. Representa também um espaço de impasses políticos e econômicos, que colocam a educação num terreno movediço, que pode ser influenciado por diversos fatores.

A partir do questionário realizado, e da convivência no ambiente escolar, percebe-se o não envolvimento da maioria dos agentes educacionais.

A escola onde a pesquisa foi realizada, é uma instituição de ensino fundamental. Possui cerca de 500 alunos. Localiza-se em um bairro, juntamente com outra escola, esta com ensino fundamental e médio. Os professores que trabalham na referida escola são, em sua maioria, contratados emergências do estado, dão aula em outras escolas e possuem seu horário de trabalho com 40 horas ou mais.

Apenas três professores e a equipe diretiva trabalham manhã e tarde na mesma escola, os demais têm sua carga horária dividida em outras instituições.

O questionário, bem como as conversas informais e o convívio, mostrou que a maioria dos professores desconhece as políticas públicas da escola. O contato com o Projeto Político Pedagógico é apenas superficial: no início do ano letivo, ele é apresentado aos professores. Alguém da equipe diretiva faz a leitura de algumas partes e ele volta para a gaveta. Não houve nenhuma reformulação nos últimos três anos. Fora desse momento, não há procura de professores, funcionários, pais ou alunos pelo projeto. Uma das perguntas na pesquisa estava relacionada ao por quê de não haver uma procura fora do momento de formação, a resposta mais comum foi que os professores tinham muitas escolas e não havia tempo para se inteirar do projeto político pedagógico de cada uma.

Nota-se, por parte do corpo docente, uma preocupação de cumprir a carga horária e os conteúdos, sem se preocupar com a missão, a visão e os valores da instituição.

A escola é um espaço de contradições e diferenças. Nesse sentido, quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado

em relações de cooperação, partilhamento de poder, diálogo, respeito às diferenças, liberdade de expressão, garantimos a vivência de processos democráticos, a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos, mas para que isso aconteça, existem fatores externos que precisam ser melhorados. Um professor que trabalha em três, até quatro escolas, dificilmente poderá se envolver nessa construção, já que seu tempo na instituição é curto e limitado.

A prática da gestão não se esgota no âmbito da instituição escolar nem se reduz à ação dos gestores nos processos administrativos e pedagógicos. Deve ter em conta um projeto pedagógico, assegurado por organização do trabalho escolar colegiado, envolvendo, se possível, todos os personagens que atuam na escola - pois uma prática que dê respostas a alguns problemas existentes é uma construção coletiva na qual devem comprometer-se diferentes ações individuais (DE ROSSI, 2004, p.36-37).

A consolidação da educação básica como direito de todos os cidadãos é um objetivo não somente do governo, mas de toda a sociedade brasileira. Assim, além de garantir as condições de acesso e permanência dos alunos é preciso construir o projeto político pedagógico da educação básica, comprometido com as múltiplas necessidades sociais e culturais da população.

2.3. A importância do Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político- Pedagógico o documento base dos trabalhos escolares, cujo elemento primordial é o currículo. Ele precisa ser conhecido, discutido, reformulado, sempre em consonância com as políticas públicas educacionais vigentes, o período histórico vivido, as manifestações culturais presentes na comunidade, e principalmente os conhecimentos científicos historicamente produzidos pela humanidade, sem perder de vista a análise crítica da realidade que se manifesta a nível micro – na instituição escolar, mas que é reflexo da realidade globalizada. Conhecida, e compreendida a sua importância, o Projeto Político- Pedagógico deixará de ser um documento de

gaveta para tornar-se um instrumento de emancipação, em que os conhecimentos nele contidos e defendidos pela comunidade escolar terão maior probabilidade de serem ensinados e aprendidos, possibilitando assim, que a escola cumpra seu papel social.

A Lei nº9.394/96 prevê em seu artigo 12, inciso I, que “os estabelecimento de ensino, respeitadas as normas comuns e as do sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”. Este preceito legal sustenta a ideia de que a escola deve assumir o trabalho de refletir acerca de sua intencionalidade educativa. Há, entretanto, uma “variedade terminológica” empregada pelo legislador: proposta pedagógica (artigo 12 e 13), plano de trabalho (artigo 13), projeto pedagógico (artigo 14), o que gera algumas confusões conceituais.

Proposta pedagógica ou projeto pedagógico relacionam-se à organização do trabalho pedagógico da escola como um todo. Plano de trabalho está ligado às questões de sala de aula e outras questões pedagógicas e administrativas. Isto é, o plano de trabalho é o detalhamento do projeto e, compete aos docentes, à equipe técnica (supervisor, coordenador pedagógico, diretor, orientador educacional) e aos funcionários elaborar e cumprir o plano de trabalho, também chamado de plano de ensino e plano de atividades (VEIGA, 2003b, p.12).

Podemos caracterizar o Projeto Político Pedagógico como um movimento de luta pela democratização da escola, que para isso, necessita enfrentar o desafio da educação emancipatória tanto nas formas de organizar o processo de trabalho pedagógico, como repensar as estruturas de poder (VEIGA, 2003a, p.276-277). Mas essa é a teoria, que não é observada na realidade, na prática pedagógica do dia a dia da escola.

A figura abaixo mostra as áreas de atuação e organização da gestão democrática escolar.



Ter conhecimento de todo o contexto escolar é muito importante para poder auxiliar nesse processo democrático.

Nós educadores, boa parte formados em instituições tradicionais, burocráticas, tecnicistas e repressoras, temos como grande desafio ensinar às nossas crianças e jovens os conhecimentos considerados clássicos e necessários para o desenvolvimento integral do ser humano, numa sociedade contraditória e desigual, onde não há emprego para todos. Desafios em preparar os jovens para enfrentar o mundo do trabalho, nas condições geradas pela globalização e pela política neoliberal, que seguindo orientações economicistas, transforma a formação humana essencialmente em preparação para o mercado de trabalho e para o consumo, isto é, os valores da economia capitalista, o individualismo exacerbado e a utilidade imediata, que se sobrepõem aos valores sociais, políticos e éticos que fundam a cidadania e a vida coletiva.

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função de promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores [...] (GADOTTI, 1994, p. 579)

Desafios que nos levam a perguntar: O projeto desenvolvido nas escolas atende às necessidades da sociedade atual? Existe coerência entre o que é descrito no Projeto e a prática realizada na escola? O Projeto Político-Pedagógico é construído e/ou reformulado envolvendo a participação de todos os segmentos da escola? Quando falamos “Todos” – a quem nos referimos? Ao respondermos estas questões pretendemos elucidar a questão, qual seja, o Projeto Político-Pedagógico é na escola uma construção coletiva? São questionamentos muito relevantes para todos nós que participamos da realidade escolar.

CAPÍTULO III: Como aproximar teoria e prática

Nas últimas décadas tem sido discutido um novo projeto de educação para o Brasil, como forma de enfrentar o desafio de constituir-se uma educação de qualidade para todos. Foram formulados princípios básicos para nortear as mudanças propostas neste novo paradigma educacional, que elegem a gestão democrática como um dos meios para o processo de construção de uma cidadania emancipadora, autônoma e capaz de integrar-se aos processos de tomada de decisão

A ideia da implantação, na década de 90, do projeto político-pedagógico nas escolas está pautada em princípios democráticos, porém, vale lembrar que se tratava de um período marcado pela política neoliberal, cujo discurso enfatiza a participação e a autonomia para legitimar as ações. Como cenário, vivemos o patrimonialismo e o populismo, com fortes traços do estigma escravocrata e servil, com a permanência dos significativos indicadores das desigualdades de distribuição de renda e de cultura. Em contrapartida, percebe-se o início de algumas influências repercutindo sobre a educação brasileira, como por exemplo, o regime de “colaboração” existente entre os sistemas e a administração das escolas; a proposta de organização do trabalho escolar por meio do projeto político-pedagógico como meio de garantia da autonomia; interesse dos educadores na formação para a cidadania; demandas populares por participação e transparência administrativa; aumento da capacidade de fiscalização da sociedade civil sobre a execução da política educacional, e outros sinais positivos de democratização.

O projeto político-pedagógico é proposto com o objetivo de descentralizar e democratizar a tomada de decisões pedagógicas, jurídicas, e organizacionais na escola, buscando maior participação dos agentes escolares.

José Libâneo

A teoria é muito ampla, mas quando se participa da prática da gestão educacional, vê-se que é bem diferente.

Na escola onde aconteceu a entrevista e a pesquisa, percebe-se uma grande falta de interesse por parte dos professores e por parte da equipe diretiva em haver essa aproximação.

Na dimensão pedagógica é que reside a possibilidade de efetivação da intencionalidade educativa da escola, pois é através dela que se definem as ações educativas e as características necessárias às escolas para que cumpram seus propósitos, propiciando também a vivência democrática essencial para a participação de todos os envolvidos com a comunidade educativa, para exercitar desta forma a cidadania.

O PPP deveria estar presente no cotidiano da escola como um documento norteador das práticas educativas e representar a identidade da instituição, de acordo com suas peculiaridades, refletindo a própria essência do trabalho desenvolvido no âmbito de seu contexto histórico. Idealmente, o projeto é uma possibilidade de construção da autonomia da escola, a qual é relativa, pois as escolas não existem no vácuo: estão sujeitas à legislação e às diretrizes das instâncias superiores dos sistemas de ensino, dos quais fazem parte. Todos os agentes do processo educacional deveriam participar realmente desse processo de produção do Projeto Político Pedagógico, já que ele é um dos passos mais importantes para que se realize uma gestão democrática.

A construção/reformulação/avaliação do Projeto Político-Pedagógico necessita de uma ação conjunta. Direção escolar e equipe pedagógica deverão prever momentos coletivos para este fim. Geralmente, é durante o início do ano letivo, após as férias de julho e no encerramento do ano letivo que estes momentos são pensados e previstos pelas escolas. Porém, não são suficientes, é necessário discuti-lo também, na hora atividade dos professores, reuniões de pais, conselhos de classe, reuniões pedagógicas, reuniões do Conselho Escolar, da APMF, e do Grêmio Estudantil. Cabe aqui ressaltar a fundamental importância do pedagogo escolar na organização do trabalho pedagógico e na viabilização destes momentos, sem ferir o calendário escolar.

Quanto a sua construção, é necessário afirmar que é uma atribuição da escola, não há modelos a serem seguidos porque não há escolas idênticas. Há sim, por parte do sistema educacional, através dos seus órgãos executores (estaduais ou municipais) a incumbência de orientar os estabelecimentos de

ensino quanto à elaboração ou reelaboração dos seus Projetos Políticos Pedagógicos. No entanto, observando os referenciais legais, cabe ao Conselho Escolar das instituições aprová-los. É um documento que necessita de constante avaliação por parte da própria escola, caso contrário, será um documento de gaveta, apenas para cumprir formalidades burocráticas. É necessário implementá-lo, pois nunca estará finalizado, ele será sempre um ponto de partida, porque na escola há vida e a vida modifica-se continuamente. Novos desafios surgem todos os dias e novas demandas são exigidas.

Ao construirmos o projeto da escola algumas questões necessitam ser feitas em relação aos sujeitos que queremos formar, aos conhecimentos que queremos ensinar, à sociedade que queremos para viver, à escola que temos e queremos, à concepção de avaliação que defendemos, à cultura que queremos valorizar e até mesmo a que relações de poder queremos manter.

É fundamental que o documento descreva os princípios norteadores que estão contemplados na LDB Nº 9394/96, no seu Art. 3º:

- I. igualdade de condições para acesso e permanência na escola;
- II. liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III. pluralismo de ideias e concepções pedagógicas;
- IV. respeito a liberdade e apreço a tolerância;
- V. coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI. gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII. valorização do profissional da educação escolar;
- VIII. gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação do sistema de ensino;
- IX. garantia do padrão de qualidade;
- X. valorização da experiência extracurricular;
- XI. vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais .

É nosso dever, como agentes educacionais, lutar pelo direito e participar deste processo democrático que acontece na escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um contexto no qual a sociedade, tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento, é constantemente abalada por conflitos que refletem uma crise de relações sociais, oriundas do agravamento de desigualdades e da exclusão, cabe repensar o papel da educação e o ideal de homem que se pretende formar.

Devido à crise de relações sociais existentes, a educação tem como tarefa fazer da diversidade dos indivíduos um fator de compreensão mútua, criando entre as pessoas vínculos sociais baseados em referências comuns, para que haja integração e complementaridade nas ações individuais. Dessa forma, será possível fornecer os meios necessários para o exercício da cidadania consciente e ativa, somente exequível num contexto de sociedade democrática. Aponta-se o agravamento da crise das relações sociais devido às desigualdades geradas pela pobreza e pela exclusão, que rompem com a solidariedade e levam à marginalização e ao isolamento. Entretanto, a educação pode alimentar em todos os indivíduos o ideal e a prática da democracia ou favorecer as situações de exclusão, dependendo da sociedade que se pretende ter.

Para Delors (2001), o que se espera da educação é que esta desenvolva a capacidade de participação ativa de todos os cidadãos num projeto de sociedade, pois todos vivem, principalmente nos dias atuais, em uma sociedade da informação e da comunicação, na qual a tecnologia cria novas formas de socialização, gerando novas definições de identidade individual e coletiva.

Neste contexto, a escola deixa de ser a exclusiva detentora e transmissora de conhecimento. A educação não formal, presente nos diversos meios e tecnologias da informação e comunicação, tem papel importante no mundo moderno. Um grande desafio é articular as informações recebidas- da escola, da mídia, do contexto social - com as outras, produzidas pelo aluno

como sujeito do seu conhecimento. Há ocorrência de uma transformação preocupante no campo

educacional: existe a demanda premente de preparar os sujeitos para o mundo do trabalho, deixando-se de lado aspectos fundamentais como o cultivo da solidariedade, da democracia, da igualdade e da cidadania.

Considerando os aspectos descritos anteriormente, podemos dizer que a ênfase das atuais políticas educacionais está na gestão democrática, tendo o projeto como um elemento fundamental à medida que organiza a escola para exercer o importante papel que lhe é próprio: socializar conhecimentos. Entende-se que muitas escolas avançaram significativamente nas decisões coletivas de gestão, na sala de aula, na prática avaliativa, na composição de seus órgãos colegiados e na construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico. Por outro lado, ainda permanecem resquícios de uma concepção burocrática e centralizada na administração escolar.

Apesar do reconhecimento legal, o processo de democratização da gestão escolar tem se desenvolvido lentamente. Na grande maioria dos estabelecimentos escolares ainda predomina uma administração de caráter centralizado, burocrático e técnico. Este é, portanto, um desafio a ser vencido pela escola e o Projeto Político-Pedagógico ocupa um importante papel nesse processo, pois é um documento fundamental, norteador para as ações que formam a identidade da escola. Por isso, não basta que ele simplesmente exista. É necessário que seja o “retrato da escola”, com seus limites e perspectivas, e construído por várias mãos.

Para que tudo isso realmente aconteça, é necessário, além do envolvimento de todos os agentes educacionais, condições mais favoráveis de trabalho. Um professor que leciona em três, às vezes quatro escolas, dificilmente poderá se inteirar do contexto escolar de todas, nem mesmo participar da elaboração do PPP. A educação precisa ser vista com mais respeito, deveria ser prioridade na nossa sociedade

Referências bibliográficas:

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional**. Editora Vozes, 2ª edição, vol.I

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional – Uma Questão Paradigmática**. Editora Vozes

LUCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Editora Vozes.

Revista Escola, edição abril 2010.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina**. Autores Associados, 1995.

LIBANEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 3.ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.

DELORS, Jacques (org.) **Educação: um tesouro a descobrir**. 5. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2001.

BITTAR, Mariluce e OLIVEIRA, João Ferreira de. **Gestão e políticas da educação**. Rio de Janeiro: DPeA, 2004.

BUSSMANN, Antônia Carvalho. **O projeto político-pedagógico e a gestão da escola**. VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

CARVALHO, M.L. R.D. **Escola e democracia**. São Paulo. EPU, 1979, *apud* LUCK, H. **A gestão participativa na Escola**. v. 3 c - Petrópolis/RJ. – Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: O nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1977. In:

SILVA, J.M. **A autonomia da Escola Pública**. 3ª ed. – Campinas/SP. Papyrus, 1996. (Coleção Práxis).

GADOTTI, M. **Pedagogias participativas e qualidade social da educação**. In:

BRASIL. Ministério da Educação. Seminário Internacional: **Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas** – caderno de textos. Brasília/D.F, 2006.

GUTIERREZ, G. L.; CATANI, A. M. **Participação e gestão escolar: Conceitos e potencialidades**. In: FERREIRA, N. S. C. (orgs). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. – 4. ed – São Paulo: Cortez, 2003 .

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5ª ed. – Goiânia/GO – Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

