



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

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: UM FATOR  
DE AUTONOMIA NA GESTÃO ESCOLAR**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**ISABEL MARIA PINHEIRO ARRUDA**

**Fortaleza, CE, Brasil**

**2010**

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: UM FATOR DE AUTONOMIA  
NA GESTÃO ESCOLAR**

**Elaborada por  
Isabel Maria Pinheiro Arruda**

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:** Prof<sup>a</sup> Ms<sup>a</sup> Lorena Inês Peterini Marquezan

**Fortaleza, CE, Brasil**

**2010**

**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

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: UM FATOR DE AUTONOMIA  
NA GESTÃO ESCOLAR**

elaborada por  
**Isabel Maria Pinheiro Arruda**

Como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Lorena Inês Peterini Marquezan Prof<sup>a</sup> Ms. (UFSM)**

**Maria Elizabete Londero Mousquer, Prof<sup>a</sup>. Dra. (UFSM)**

**Eliane Lobo, Prof<sup>a</sup>. Ms. (SME)**

Fortaleza, 12 de dezembro de 2009.

## **RESUMO**

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

### **O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: UM FATOR DE AUTONOMIA NA GESTÃO ESCOLAR**

AUTORA: Prof.<sup>a</sup> Isabel Maria Pinheiro Arruda  
ORIENTADOR: Prof.<sup>a</sup> Ms. Lorena Inês Peterini Marquezan  
Fortaleza, CE – 12 de dezembro de 2009.

A presente monografia tem como escopo refletir sobre a importância do Projeto Político Pedagógico como mecanismo para uma Gestão Democrática na escola. Sendo um documento que representa a realidade escolar e delibera sobre o modelo humano, o modelo de educação e de sociedade que se pretende construir a escola tem autonomia para elaborá-lo, levando em consideração o meio e a comunidade em que está envolvida e os princípios legais da educação, buscando na sua elaboração e execução o envolvimento e a participação de todos os segmentos da comunidade escolar e da comunidade local. O Projeto Político Pedagógico desempenhará sua função se for edificado e executado coletivamente enfocando a melhoria da prática educativa e, por conseguinte do ensino e aprendizagem. Importante salientar que se trata de um documento em constante processo de avaliação e mutação, pois é dinâmico e flexível para acolher a introdução das transformações que ocorrem no ambiente escolar.

Palavras - chave: Projeto Político Pedagógico, Gestão Democrática, participação, coletividade, autonomia.

## **ABSTRACT**

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

### **O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: UM FATOR DE AUTONOMIA NA GESTÃO ESCOLAR**

(THE PROJECT PEDAGOGICAL POLITICIAN: A FACTOR OF AUTONOMY IN THE  
PERTAINING TO SCHOOL MANAGEMENT)

AUTHOR: Prof.<sup>a</sup> ISABEL MARIA PINHEIRO ARRUDA  
ADVISER: Prof.<sup>a</sup> Ms. LORENA INÊS PETERINI MARQUEZAN  
Fortaleza, CE – 12 de dezembro de 2009.

This monograph is scoped to reflect on the importance of the Political Education Program as a mechanism for a democratic management in schools. As a document that represents the school reality and act on the human model, the model of education and society that wants to build the school is free to produce it, taking into consideration the environment and the community is involved and the legal principles education, seeking in developing and implementing the involvement and participation of all segments of the school community and the local community. The Pedagogical Political Project perform its function if it is built and run collectively focusing on the improvement of educational practice and therefore the teaching and learning. Important to note that this is a document in a constant process of evaluation and change, it is dynamic and flexible to accommodate the introduction of the changes that occur in schools.

Key-words: Project Pedagogical Politician, democratic management, participation, autonomy.

“A educação é o ponto em que decidimos se amamos o mundo o bastante para assumirmos a responsabilidade por ele”

Hannah Arendt

## AGRADECIMENTOS

A realização desta monografia não se constituiu uma tarefa individual. O que a torna singular é apenas interpretação individual dos conhecimentos que, tenham sido produzidos no passado ou no presente foram utilizados para construir uma análise da temática abordada neste trabalho.

Por isso, o presente trabalho só se tornou possível devido a colaboração, ajuda, apoio e incentivo de muitas pessoas. É de antemão peço desculpas àquelas que porventura deixarem de ser mencionadas neste curto espaço, mas que com certeza tornaram possível esta empreitada.

- A professora Lorena Inês Peterini Marquezan, minha orientadora, que esteve presente em todos os momentos deste trabalho, incentivando e estimulando sua realização;
- A minha amiga Denise Fernandes pelas críticas, sugestões e apoio com o material de leitura;
- A professora Eliane Lobo pelo incentivo e determinação com que conduziu este curso;
- Ao demais professores do curso que com seu conhecimento nos ajudaram a construir um novo olhar sobre o processo de gestão educacional;
- Ao meu companheiro Clésio pela cotidiana e amorosa paciência e, por ser sempre um incentivador dos meus trabalhos;
- As minhas filhas Raisa e Hanna que sempre estão ao meu lado nesta incessante luta pela aquisição do conhecimento.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>1. Capítulo I - Algumas considerações sobre o Projeto Político Pedagógico.</b>	
1.2. O Projeto Político Pedagógico e seus conceitos Objetivos .....	14
<b>2 Capítulo II – O Projeto Político Pedagógico e alguns conceitos</b> .....	20
2.1 Autonomia e Projeto Político Pedagógico .....	20
2.2 Participação: uma questão de necessidade .....	22
<b>3 Capítulo III – Da Gestão na Educação.</b> .....	32
3.1. Diferenciando Gestão educacional e Administração Escolar .....	32
3.2. A questão da gestão democrática .....	39
3.3. Gestão Tradicional .....	44
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	45
<b>REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO</b> .....	49



## 1 – INTRODUÇÃO

O Projeto Político Pedagógico é um documento teórico metodológico elaborado pela Unidade Escolar, de forma participativa, com a finalidade de definir a direção e o caminho que vai percorrer para realizar da melhor forma possível sua função educativa.

O Projeto Pedagógico constitui-se, portanto num documento por excelência que organiza o trabalho pedagógico na escola, cujo principal objetivo deve ser procurar fortalecer a articulação entre a comunidade e a escola procurando desenvolver com base nas demandas apresentadas por ambas um planejamento educacional, que garanta uma educação de qualidade e “igualdade de condições para o acesso e para a permanência na escola escolar”.

Sabemos que uma educação de qualidade só se efetiva tendo referenciais e objetivos, por isso concordamos com VEIGA (2003) quando afirma que:

A consolidação da educação básica e superior como componente da educação escolar e como direito de todos os cidadãos é um objetivo não somente do governo, mas de toda a sociedade brasileira. Portanto, além de garantir as condições de acesso e permanência de crianças, jovens e adultos nesses componentes educacionais, é preciso construir um projeto político-pedagógico de educação básica e superior de qualidade, comprometido com as múltiplas necessidades sociais e culturais da população. (2003;p.267)

É lugar comum definir que projetar significa “lançar-se para frente”, antever um futuro diferente do presente. Daí que um Projeto implica uma ação preestabelecida de algo que se quer por em prática, ou seja, o Projeto é algo com um sentido definido, explícito, e se buscamos a qualidade na educação é sobre esta pré-condição que se pauta a ação de construção do Projeto Político Pedagógico e o que se quer alcançar e inovar, dentro desta perspectiva. Por isso mesmo é que devemos ter em mente que se trata de um projeto e, portanto, sua construção não ocorre de imediato.

A construção de um Projeto demanda a elaboração de diversas etapas, tais como o conhecimento teórico situacional, ou seja, o contexto sócio-político e econômico no qual estamos inseridos, as particularidades da Unidade Escolar, suas características de infra-estrutura, seu corpo técnico, a clientela que assiste e a

comunidade na qual se insere. Além disso, é necessário conhecer também os pontos de estrangulamento e os de satisfação. Seus aspectos pedagógicos, administrativos, as normatizações internas, seu currículo escolar, princípios avaliativos.

Portanto, podemos afirmar que o Projeto Político Pedagógico não é feito de uma só vez, não nasce pronto, constituindo-se uma trajetória que vai fortalecendo a compreensão dos integrantes do perfil da escola bem como sua participação nos rumos que pretendemos para a escola da qual fazem parte. À medida que se vai explicitando os propósitos e situando os entraves, os participantes vão constituindo relações, elaborando metas, objetivos e estratégias, procurando construir mecanismos que colaborem para melhorar a educação da escola.

Concebendo a escola, como uma instituição social que apresenta objetivos sócio-políticos e pedagógicos, suas atividades não podem ser pensadas, nem realizadas no vazio e na improvisação. Portanto, o PPP é o instrumento que possibilita à escola inovar sua prática pedagógica, na medida em que apresenta novos rumos para as situações que precisam ser modificadas.

E apoiada na concepção de que as pessoas são agentes de mudanças; a participação e colaboração das mesmas são imprescindíveis para construção do Projeto Político Pedagógico e para a construção da gestão democrática que se busca, tendo como referência o Plano de Qualidade para a Educação Básica do Ministério da Educação (março-2005), que estabelece:

“O desafio maior desse processo é o de transformar os modelos tradicionais e burocráticos de gestão, que se caracterizam pelo controle deficiente de gastos, ausência ou não do cumprimento dos objetivos e metas, carência de informações, equipes desmotivadas, em um modelo de gestão participativa, orgânica e eficaz...” (BRASIL; 2005; p.17)

Por isso é imprescindível a autonomia dessa instituição na tomada de decisão sobre suas diretrizes, bem como objetivos e metas definidos nesse Projeto Pedagógico, fazendo valer a decisão coletiva da comunidade escolar.

Portanto, o PPP é o instrumento que possibilita à escola inovar sua prática pedagógica, na medida em que apresenta novos rumos para as situações que precisam ser modificadas. O mesmo é tido na escola como necessário, independentemente de qualquer decisão política ou exigência legal, afinal, a Proposta Política Pedagógica é o norte da instituição escolar, aponta os caminhos

que uma determinada comunidade busca para si e para quem se agrega em seu entorno.

Neste sentido, esta monografia tem como objetivo estudar o Projeto Político Pedagógico como estrutura para uma gestão democrática refletindo sobre a sua importância na escola, que é uma instituição única e possui uma identidade própria, construindo baseada nas influências do meio que a cerca e das orientações legais e teóricas da educação, a construção da sua própria autonomia.

Para tanto, optei por desenvolvê-la numa estrutura de capítulos que desenvolve uma discussão sobre alguns conceitos inerentes ao Projeto Político Pedagógico e seus elementos chave. No primeiro capítulo inicio com uma discussão teórica sobre o conceito de Projeto Político Pedagógico, o qual é de fundamental importância à compreensão do processo de construção do PPP nas escolas. Para tanto dialoguei com teóricos como Gadotti, Gandin, Lück, Baffi, Morin, Paulo Freire, entre outros educadores que possuem uma vasta pesquisa sobre Projeto Político Pedagógico.

Também nesse primeiro capítulo apresentamos uma discussão sobre os conceitos de participação e, por conseguinte, o conceito de grupo, que consideramos fundamental para a compreensão do conceito de participação.

No segundo capítulo optei por refletir através de um processo de pesquisa bibliográfica a respeito de gestão educacional e administração escolar. Tal discussão se respalda na idéia de que há certa confusão na compreensão deste conceito que apesar de diferir do conceito de administração escolar ou gestão escolar é uma constante no processo de gestão. Além disso, trazemos a baila uma discussão sobre os diferentes tipos de gestão e apresentamos um quadro comparativo das mesmas.

No que concerne a metodologia empregada nesta pesquisa optamos por realizar um estudo do tipo bibliográfico, participativo e exploratório onde através da reflexão sobre a construção do projeto político pedagógico construído coletivamente alunos, professores, gestores educacionais, comunidade para planejar e desenvolver atividades sócio-culturais, políticas, éticas, cognitivas, visando melhorar o contexto escolar.

Em virtude dos objetivos estabelecidos, pode-se classificar essa pesquisa como bibliográfica e exploratória. Para Gil (1999), as pesquisas exploratórias têm

como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas, questionamentos, dúvidas ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Neste enfoque, considerando-se que a revisão da literatura realizada auxiliou na compreensão e conscientização do Projeto Político Pedagógico como instrumento norteador da trajetória da educação escolar como espaço único de construção de cidadania e de autonomia institucional.

O pesquisador e educador brasileiro Paulo Freire é um dos educadores que mais orienta nossa reflexão teórico-prática. Paulo Freire diz que devemos partir da realidade do educando, o que não significa nos restringirmos a ela. O aluno e o educador, os gestores educacionais devem conhecer situações além da sua realidade para que possa julgar quais as necessidades desta, dessa forma buscarão que o educando aja criticamente em relações as ações que deverá tomar para melhorar sua realidade. Fazemos essa colocação porque poderá ocorrer que as escolas restrinjam-se a realidade de seus alunos condenando-os a permanecerem nela, justificando tal ato, como sendo baseado no que diz a teoria libertadora de Paulo Freire.

Refletindo o PPP como estrutura para uma gestão democrática e tendo como objetivo refletir sobre a sua importância na escola para efetivação da mesma, percebemos através das leituras feitas e das vivências práticas que cada escola é única e possui uma identidade própria construindo baseada nas influências do meio que acerca e das orientações legais e teóricas da educação.

As reflexões feitas nessa monografia são baseadas em diversos autores com os quais procuramos dialogar, a fim de construir um referencial teórico metodológico e, sobretudo amalgamar as idéias que desenvolvemos na prática profissional com as idéias desenvolvidas com estes pesquisadores. Além disso, utilizamos também a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de nº 9394/96 os documentos do Ministério da Educação e Cultura que norteiam a educação básica no que diz respeito à construção de uma educação de qualidade. É pensamento corrente que o Projeto Político Pedagógico é um documento norteador das práticas educativas, alicerçado nas vivências da escola e comunidade e, sobretudo, edificado coletivamente com o intuito de estabelecer as metas e objetivos necessários ao desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem trilhados pela escola brasileira.

Percebemos que a Gestão Educacional e a Gestão Escolar, e como deve ser a elaboração do Projeto Político Pedagógico, visando ampliar o cânone deste conceito incluímos o estudo de participação, gestão democrática, coletividade, autonomia. Pois, acreditamos na importância destes conceitos para um melhor entendimento do PPP para uma gestão de qualidade na educação. E finalmente, o papel do gestor educacional para concretização de uma gestão democrática fundamentado no Projeto Político Pedagógico, ressalta que o gestor é o ator principal no cenário da educação, sendo que, o seu trabalho é de mediador e não, de gerenciar sozinho.

## **Capítulo I - Algumas considerações sobre o Projeto Político Pedagógico.**

### **1.1. O conceito de Projeto Político Pedagógico**

Esta parte da monografia se dedica a elaboração de um diálogo com os mais atualizados teóricos da educação que se dedicam ao estudo do Projeto Político Pedagógico e sua relação com a gestão educacional. Por isto, iniciamos esse diálogo buscando desenvolver inicialmente algumas considerações conceituais a respeito desse tema, demonstrando o que se entende por Projeto Político Pedagógico sua importância na construção de uma gestão educacional pautada no objetivo de melhoria na qualidade da educação pública.

A idéia de construção de um Projeto Político Pedagógico para cada Unidade escolar, embora tenha sido criada a partir das normatizações externas a escola, enquanto unidade de ensino propôs a inserção do ideal de renovação do fazer pedagógico diante das mudanças ocorridas na sociedade inserida no processo de globalização. Assim sendo este documento é um aparato que visa programar modificações na prática educativa visando, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases, a melhoria na qualidade do ensino público brasileiro.

Embora o Projeto Pedagógico se constitua um marco de referência para a educação já existente no âmbito institucional brasileiro desde muito tempo, sua obrigatoriedade se evidenciou com a nova Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional (LDB 9394/96), entretanto a existência destes não contava com a participação dos profissionais atuantes na área do magistério, ou seja, diretores, professores, corpo técnico, alunos e comunidade eram alijados deste processo. A implantação dos projetos pedagógicos era realizada a mercê daqueles que estão na lide cotidiana do espaço escolar, de onde podemos deduzir que tais projetos desconheciam o contexto da escola e impunham de cima para baixo as orientações de condução da escola e da educação, desrespeitando toda uma situação específica de cada Unidade Escolar, bem como, alijava os educadores do conhecimento e dos objetivos existentes por trás da ação educativa.

A compreensão do que acima foi dito se explicita melhor se recorrermos ao que estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em seus artigos 14 e 15, que apresentam as seguintes determinações:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. <sup>1</sup>

Entretanto, é válido salientar que esta LEI apenas expõe os princípios da gestão e da participação daqueles que fazem o contexto educativo, porém os princípios da gestão democrática não estão delineados de forma clara e objetiva. Insinua uma progressiva autonomia pedagógica e administrativa, assegurando uma premissa básica de um sistema que se quer democrática, ou seja, pressupões a participação de todos na feitura do Projeto Pedagógico da escola. Entrementes, a atuação de uma grande parte dos profissionais da educação ao ser chamado a participar desta construção não a compreende como uma forma de avançar para conseguir gerir os processos educativos com o objetivo de alcançar uma melhoria na qualidade da educação, ao contrário, para muitos esse processo é mais um trabalho a ser realizado.

A afirmação acima é fruto da experiência e de diversas leituras que corroboram para reafirmar que muitas vezes o Projeto Pedagógico transformou-se em mais um documento a ser guardado e utilizado apenas para pesquisas de estudantes de cursos de pedagogia. E neste sentido é que concordamos com BAFFI (2002) quando afirma que:

O projeto pedagógico não é modismo e nem é documento para ficar engavetado em uma mesa na sala de direção da escola, ele transcende o simples agrupamento de planos de ensino e atividades diversificadas, pois é um instrumento do trabalho que indica rumo, direção e construído com a participação de todos os profissionais da instituição.

---

<sup>1</sup> LEI 9394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

Apesar do Projeto Político-Pedagógico estar na pauta de discussões dos educadores brasileiros há bastante tempo, somente com a nova LDB foi que a escola, pode como autonomia elaborar seu próprio PPP, entretanto, ainda existem profissionais que ignoraram as conquistas que advêm de uma práxis pedagógica realmente voltada para o atendimento das necessidades da comunidade escolar. Tais ações que se vislumbram através da participação dos sujeitos educacionais mediados pelo PPP são realmente uma conquista por demais cara aos educadores deste país que lutam cotidianamente para alcançarmos um patamar educacional digno para nosso povo. Os que o vêem o PPP como apenas mais um trabalho a ser cumprido não reconhecem a ferramenta que possuem em suas mãos como elemento de transformação da educação deixando de vê-lo como mecanismo de transformação social encaram o PPP como um documento impossível de ser discutido, efetivado, deixando, portanto de experimentar as mudanças que podem se efetivar a partir deste documento.

Desta forma concordamos com GADOTTI (1998), quando este afirma que o professor deve se assumir enquanto um profissional que trata das questões referentes às transformações do ser humano, portanto dos aspectos social e político, inerentes a esta atividade, devendo nesse sentido ser partidário e evitando se imiscuir de suas responsabilidades sociais, pois que não existe neutralidade na ciência e tampouco na prática pedagógica. Portanto, cabe-lhe como profissional desta área definir para si um posicionamento, posto que, a prática docente mediada pelas ações pedagógicas, pela organização e desenvolvimento do currículo escolar, pelos referenciais teóricos metodológicos e pelo manejo de sala de aula manifestam nossas bases políticas e ideológicas no cotidiano escolar.

E mais, é condição *sine qua non* que os educadores participantes deste processo de transformação social como profissionais que são acreditem no valor de seu trabalho enquanto instrumento de mudança social. Evidentemente a educação sozinha é incapaz de transformar a sociedade em que está inserida, mas é mais evidente que sem sua interferência nenhuma transformação profunda se realizará.

Portanto, fazendo minhas as palavras de MORIN (2001):

Na história, temos visto com freqüência, infelizmente, que o possível se torna impossível e podemos pressentir que as mais ricas possibilidades humanas permanecem ainda impossíveis de se realizar. Mas vimos também que o inesperado torna-se possível e se realiza; vimos com freqüência que



o improvável se realiza mais do que o provável; saibamos, então, esperar o inesperado e trabalhar pelo improvável. (2001, p. 92)

Tomando ainda por referência a LDB, em seu artigo 12 que evidencia a missão da escola e de seu corpo docente na elaboração de seu Projeto Pedagógico.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;<sup>2</sup>

Deste modo é incumbência da escola, bem como dos professores, supervisores e orientadores participar na elaboração deste projeto pedagógico, isto quer dizer que a LDB coloca nas mãos destes profissionais a responsabilidade de tomar parte da elaboração desse projeto. Essa normatização amplia o conceito de escola, ampliando-o para além da sala de aula e dos muros da escola. Passa a ser de responsabilidade da comunidade escolar os rumos que esta deve tomar em relação à educação. Ou seja, a escola, entendida aqui como um organismo vivo, tem que criar uma proposta pedagógica que proporcione ao aluno a cidadania, a sua aptidão de serem como sujeito, as competências e habilidades para o trabalho. Para tanto é necessário que a escola não só esteja inserida em um contexto social, mas que conheça este contexto para que procure atender às exigências não só dos alunos, mas de toda a sociedade.

É lugar comum, em diversos estudos sobre Projeto Pedagógico estabelecer sua conceituação, uma vez que tais conceituações nos levam a um esclarecimento do assunto em questão. Assim o estudo dos vocábulos “projeto” e “pedagógico” de acordo com Abbagnano (2000) o termo projeto “em geral diz respeito à antecipação de possibilidades, qualquer previsão, predição, predisposição, plano”. Etimologicamente projeto é uma palavra de origem latina *projecto* ou *proiecto*, que significa lançar para frente, fazer pulsar a partir de dentro, arremessar, afastar.

---

<sup>2</sup> LEI 9394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Pedagógico, por sua vez, vem do grego *paidagojiks*, que significa cuidar de uma doença. *Paidagogiks* é derivado de *paideia*, que significa educação, ensino, exercício com as crianças, método de ensino, formação, conhecimento, arte de fazer qualquer coisa.

Assim entendido ambos os termos à luz da etimologia, o projeto pedagógico é o resultado de um trabalho conjunto, baseado no processo reflexivo e elaborado tendo em vista o desenvolvimento educacional de uma sociedade. Entretanto não podemos esquecer que educar, segundo Freire (1999) é uma ação política, e Veiga (2002) ao analisar o caráter político do projeto pedagógico esclarece que:

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária [...] Pedagógico no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

É imperativo que cada escola planeje com antecipação o que deseja realizar dentro de seu sistema pedagógico, por isto, é de extrema relevância a feitura de um projeto político pedagógico na mesma, posto que o projeto anteceda a qualquer decisão política ou exigência legal. O planejar é inerente a prática educativa, não se pode educar com base no achismo ou na improvisação, logo enquanto educadores e enquanto parte da escola, devemos ter em mente os objetivos que pretendemos alcançar com os nossos alunos, com a comunidade e com a sociedade. Se nos omitimos de exercer nosso papel de educadores, estaremos tateando no escuro rumo ao desconhecido, sem objetividade e acima de tudo nos negando a construção de uma sociedade mais equilibrada sócia, política e economicamente falando.

Conseqüentemente, para que possamos alcançar os objetivos traçados, é necessário o planejamento de todas as ações a serem desenvolvidas na escola ocorra de maneira coletiva e participativa, proporcionando a todos que fazem parte da comunidade escolar a oportunidade de participarem da preparação do projeto pedagógico, e, cabe ressaltar que este projeto é resultado de um compromisso de todos que dele participaram, e que o que se discute e implementa através dos resultados deste projeto irá exercer de uma forma ou de outra uma influência nas ações a partir deste modelo.

Compreendendo a construção do Projeto Político Pedagógico como uma etapa do planejamento educacional é que concordamos com BAFFI (2003), quando afirma que:

Vivemos a época da "cultura de projeto" em nossa sociedade, onde as condutas de antecipação para prever e explorar o futuro faz parte de nosso presente. Essa influência do futuro sobre nossas adaptações cotidianas só faz sentido se o domínio que tentamos desenvolver sobre os diferentes espaços cumpre a função de melhorar as condições de vida do ser humano. Portanto, foi a partir desse pensar inicial que surgiu este texto, com o objetivo de melhor compreender o significado e o processo do projeto pedagógico. (2003; p.)

O Projeto Político Pedagógico integra como podemos ver o trabalho educativo através de sua organização e sistematização abrangendo teoria e prática escolar, ou seja, o pensar e o fazer, através das ações que assentam na reflexão e nas ações efetivadas no fazer pedagógico. Sua elaboração coletiva pressupõe a história da comunidade escolar, para poder assegurar os fundamentos políticos e filosóficos e os valores, garantindo uma boa formação e permitindo cotidianamente a práxis democrática. Além disso, através deste podemos desenvolver nossa disposição de interceder nos conflitos oriundos das relações interpessoais; reconhecer a capacidade inventiva e criativa de todos; ele nos orienta a conduzir com presteza processos de avaliação educacionais tratando-os como uma dinâmica de construção e desconstrução do saber, e por último mais não de somenos importância, o PPP é um instrumento de revitalização da gestão democrática com efetiva participação de todos os membros da escola e da comunidade onde a escola está inserida.

## **Capítulo II – O Projeto Político Pedagógico e alguns conceitos essenciais**

### **2.1. Autonomia e Projeto Político Pedagógico**

As reflexões explícitas nesse texto são baseadas em diversos autores com os quais procuramos dialogar a fim de construir um referencial teórico metodológico e, sobretudo amalgamar as idéias que desenvolvemos na lida cotidiana com as idéias desenvolvidas com estes pesquisadores. Além disso, utilizamos também a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de nº 9394/96 os documentos do Ministério da Educação e Cultura que norteiam a educação básica no que diz respeito à construção de uma educação de qualidade. É pensamento corrente que o Projeto Político Pedagógico é um documento norteador das práticas educativas, alicerçado nas vivências da escola e comunidade e, sobretudo, edificado coletivamente com o intuito de estabelecer as metas e objetivos necessários ao desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem trilhados pela escola brasileira.

A organização desse trabalho consiste inicialmente, em desenvolver o conceito de PPP, e como deve ser a elaboração do Projeto Político Pedagógico. Visando ampliar o cânone deste conceito incluímos o estudo de participação, gestão democrática, coletividade, autonomia. Pois, acreditamos na importância destes conceitos para um melhor entendimento do PPP para uma gestão de qualidade na educação. E finalmente, o papel do gestor para concretização de uma gestão democrática fundamentado no Projeto Político Pedagógico, ressalta que o gestor é o ator principal no cenário da educação, sendo que, o seu trabalho é de mediador e não, de gerenciar sozinho.

A gestão educacional por ser mais ampla abrange procura ampliar sua atuação a todos as esferas da escola sejam administrativas, sejam as pedagógicas, sendo que a atividade pedagógica passa a ser tomada como o aspecto institucional mais relevante da atividade de gestão, pois todo o trabalho do gestor passa a ter como objetivo alcançar uma melhor qualidade nos serviços pedagógicos prestados a comunidade.

No entanto, para termos uma boa atuação na gestão educacional é mister construir uma autonomia dentro das escolas. Pois a autonomia é uma necessidade, não uma contingência, a realização das mudanças significativas e imprescindíveis pelas quais a sociedade clama só pode ser realizada se a escola e a gestão tiverem

um mínimo de autonomia na resolução de seus problemas, haja vista que os problemas da comunidade em que a escola está inserida são demais conhecidos pelos que a integram. Se um núcleo gestor não possui autonomia para tomada de decisões rápidas e necessárias os problemas que requerem soluções adequadas em curto espaço de tempo emperram na burocracia dos órgãos responsáveis e não se tem soluções adequadas àquela comunidade específica. De acordo com Wittmann (2000):

A ampliação da autonomia da escola e a democratização de sua gestão constituem, hoje, exigências histórico-sociais. A autonomia e a democratização da gestão da escola são demandadas pela própria evolução da sociedade. Vivemos em tempos de novas rupturas e de novas configurações. A evolução lenta e gradual parece que vem de encontro a seus próprios limites. Novas demandas surgem para a gestão escolar, em decorrência da necessária autonomia e democratização de sua gestão. As novas bases na produção material e na relação social constituem os fundantes econômico-sociais da autonomia da escola e da democratização de sua gestão. Wittman (2000, p. 89).

Ainda devemos considerar os fatores internos e externos à instituição escolar que contribuem para modificações na organização interna da mesma influenciando nos índices de evasão e reprovação conforme podemos verificar pelos dados disponibilizados pelo MEC, ao quais indicam a evasão de 9,6% e a reprovação de 11% entre os alunos brasileiros matriculados no Ensino Fundamental (MEC/INEP, 2001; 1). A existência de uma gestão educacional que disponha de certa autonomia é uma das formas de diminuir tais índices, pois de posse do conhecimento das demandas da comunidade ela pode se articular com a mesma para o desenvolvimento despeito dos esforços contabilizados por gestores e professores.

Diante dessa desarticulação tornam-se necessário que a comunidade escolar estabeleça diretrizes para o trabalho pedagógico, os fins a que se propõe alcançar e os meios para tal, para que o trabalho escolar tenha unidade e continuidade. A fim de que todos possam opinar e decidir em condições de igualdade, a organização pedagógica da escola deveria superar as relações de poder vigentes, marcadas pela hierarquia na tomada de decisões. Esse é um processo em que a participação direta da comunidade se torna um pressuposto básico.

A elaboração do projeto político-pedagógico não é um processo simples e requer uma práxis escolar marcada pela discussão, reflexão, busca de respostas

para os problemas, disposição para romper com o conhecido e lançar-se na construção do novo. Requer o conhecimento de como os sujeitos dão vida aos fundamentos teórico metodológicos, reconstruindo-os no trabalho coletivo, no cotidiano escolar.

Teóricos como Gadotti (2001), Gandin (2002) atribuem ao Projeto Político Pedagógico a função de elemento orientador das atividades pedagógicas nas instituições educativas, capazes de conferir intencionalidade política, teórico metodológica e a organização imprescindível ao cotidiano escolar.

Embasados nessa idéia é que pensamos que como elemento norteador a feitura do PPP precisa ser elaborada por toda a comunidade escolar, para que todos se sintam participes e, por conseguinte responsáveis por sua efetivação, além disso, o momento de elaboração do mesmo oportuniza o questionamento das relações de poder vigentes na escola e, amplia nossa capacidade de pensar e resolver problemas inerentes ao processo educativo.

Entrementes para realização de um Projeto Político Pedagógico que se quer a representação os anseios da comunidade escolar é mister a mobilização política de toda a comunidade escolar e, para levar a cabo a feitura do mesmo é preciso que se tenha lucidez de que todo projeto pedagógico contem, sem subterfúgios, uma preferência política e uma base ideológica que orienta a prática docente, como sujeitos participantes de uma sociedade são carregados de subjetividade e esta se manifesta nas nossas ações e, através destas é que demonstramos como a concebemos, se contribuimos para mantê-la ou transformá-la.

## **2.2. Participação: uma questão de necessidade.**

Outro conceito extremamente pertinente ao estudo do Projeto Político Pedagógico é o de participação dos sujeitos na sua feitura. Portanto, no intuito de compreendermos melhor o que estamos discutindo e, evidenciar a importância da integração dos membros da escola e da comunidade na elaboração do PPP. Para LÜCK (2008):

Participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade. (2008; p 29)

Sobre a questão da participação no âmbito escolar MOTTA (2003) esclarece que:

No âmbito da escola, a participação constitui tema de estudantes, professores, administradores, supervisores, orientadores e funcionários. Aos administradores educacionais, cabe especialmente o desafio não pequeno de descobrir e delinear formatos organizacionais que, adequados a contextos específicos, assegurem a educação participativa voltada para a construção de uma sociedade verdadeiramente igualitária, não apenas em termos econômicos, mas em termos de distribuição do poder. (2003, p.6)

A participação de todos os integrantes da comunidade escolar no debate das questões relativas à educação e sua organização é uma das ferramentas que garantem o sucesso do desenvolvimento das atividades desenvolvidas na escola. Ela assegura o desempenho eficaz da organização, uma vez que se torna um processo dinâmico do qual todos se sentem e vêm como partícipes e não como meros espectadores. Assim como salienta a professora Lück (2008):

[...] a participação [...] é um processo dinâmico e interativo [...] caracterizado pelo apoio na convivência do cotidiano na gestão educacional, na busca, por seus agentes, da superação de dificuldades e limitações do enfrentamento de seus desafios, do bom cumprimento de sua finalidade social e do desenvolvimento de sua identidade social. (2008, p 30)

Muitas vezes a participação dos membros da comunidade escolar confunde-se com a presença física dos mesmos em atividade extraclasse, festas e comemorações ou, se resume a reunião do colegiado em que são chamados a referendar uma decisão já tomada anteriormente por aqueles que os convocaram. Esse tipo de participação como salienta Lück (2008) é a participação passiva, que é extremamente nociva à prática de uma cultura organizacional que se quer eficiente posto que, segundo a mesma autora, “destrói qualquer possibilidade de colaboração benéfica”, além disso, corrobora para que os profissionais que atuam na área educacional se sintam usados e, conseqüentemente se recusem a participar do processo, pois o reconhecem como apenas mais uma atividade burocrática.

Vasconcellos, (1995) afirma que:

Cabe ao planejamento a oportunidade de repensar todo o fazer escolar, como um caminho de formação dos educadores e dos educandos, bem como de humanização, de desalienação e de libertação. (1995, p. 92).

No sentido de ampliar o entendimento sobre a importância da participação da comunidade escolar no planejamento educacional, faço referência a Freire (2002), quando afirma que:

Todo o planejamento educacional, para qualquer sociedade, tem que responder às marcas e aos valores dessa sociedade. Só assim é que pode funcionar o processo educativo, ora como força estabilizadora, ora como fator de mudança. Às vezes, preservando determinadas formas de cultura. Outras, interferindo no processo histórico, instrumentalmente. De qualquer modo, para ser autêntico, é necessário ao processo educativo que se ponha em relação de organicidade com a contextura da sociedade a que se aplica (2002, p.10)

Na opinião de diversos estudiosos do assunto tema desta monografia, a participação da comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico está no cerne de suas discussões. Trata-se de uma condição extremamente cara aos profissionais da educação como podemos verificar ao estendermos nossa análise à história das lutas dos educadores brasileiros. De acordo com SILVA (2003) o movimento dos educadores, sindicatos e associações de educadores brasileiros em defesa da escola pública reivindicava a participação da comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico, esta, portanto, foi um das bandeiras de luta deste movimento nas duas últimas décadas do século XX. A partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394/96 a feitura do PPP passa a ser de responsabilidade da escola e a participação de todos torna-se uma exigência legal.

A história da educação no Brasil nos mostra que nos anos 90 o Estado deixa de promover políticas educacionais, a preocupação maior passa a ser a de avaliar o sistema educacional, neste sentido os encargos com a educação básica passa à tutela de estados e municípios, como podemos verificar na própria LDB 9.394/1996 cujo Art. 5º. Estabelece:

Art. 5º. O acesso ao ensino fundamental é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída, e, ainda, o Ministério Público, acionar o Poder Público para exigí-lo.



§ 1º. Compete aos Estados e aos Municípios, em regime de colaboração, e com a assistência da União:

Inserido num contexto de amplas mudanças internacionais, o sistema educacional brasileiro neste período passa a exigir uma reformulação nos procedimentos padrões das instituições escolares que são compelidas a reformularem suas práticas para atender as novas exigências da LDB. A nova LDB como não poderia deixar de ocorrer emerge num contexto de significativas reformas, portanto foi por ele inspirado para que pudéssemos atender as novas diretrizes do capitalismo internacional.

No que concerne à participação, como já mencionamos anteriormente, o artigo 12, inciso VI, incumbiu os estabelecimentos de ensino de “articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”. Destarte, a comunidade é chamada a participar da vida da escola, embora esse incentivo seja visto por alguns estudiosos como uma maneira do Estado imiscuir-se de seu dever de promover e investir no sistema educacional, ao transferir para a sociedade parte desta responsabilidade, obriga a mesma a observar de perto o que ocorre na educação de seus filhos e, conseqüentemente participar de forma mais deliberativa nos caminhos da mesma.

Embora a LDB conclame para a participação de todos. De acordo com alguns estudiosos esta participação é imposta à comunidade, por isto, expressamos aqui a idéia de Pedro Demo (1986, p. 20) na qual ele compreende que a participação é algo que se conquista e não que se impõe. É direito daqueles que utilizam o sistema de ensino opinar, sobre os rumos da educação escolar. Conceder o direito de participação à comunidade através de uma lei demonstra sobretudo a incapacidade desta de estabelecer as diretrizes da educação e, sobretudo demonstra o despreparo político daqueles que buscam através do sistema educacional dotar a si mesmo e os seus das capacidades necessárias à convivência na sociedade.

De acordo ainda com DEMO (1986) a permissão obtida dessa maneira pode “camuflar novas e sutis opressões”. Entretanto este autor entende que é preciso utilizar essas oportunidades concedidas, pois através da mesma a comunidade adquire paulatinamente o sentido do processo participativo e aprende também que um verdadeiro processo de participação deve ser conquistado mesmo que de forma

lenta e gradual. A participação é uma maneira de adquirirmos ingerência sobre a realidade, tratando-se, portanto de um processo e, por conseguinte de algo contínuo.

Corroborando com a idéia de Demo (1986), Motta (2003) assevera que tendo a participação adquirido um papel legalista, a gestão escolar vai reforçando seu papel administrativo coercitivo, nos padrões em que a conhecemos. Desta maneira, de acordo com Motta (2003) esta característica da gestão:

[...] Certamente pode ter esse aspecto minimizado. Uma das formas de minimizar o aspecto coercivo da administração é a participação. Falo evidentemente de participação autêntica e não de modalidades de manipulação camufladas sob este rótulo. (2003, p.3)

Ainda segundo Demo (1986, p.20) a aquisição do direito de participar é algo que deve ser conquistado sendo necessário “encarar o poder de frente, partir dele, e, então, abrir os espaços de participação, numa construção arduamente levantada, centímetro por centímetro, para que também não se recue nenhum centímetro”. (DEMO, 1986, p. 20).

Na esteira do pensamento de Demo (1986) Motta (2003) esclarece que:

Evidentemente, participar não significa assumir um poder, mas participar de um poder, o que desde logo exclui qualquer alteração radical na estrutura de poder. Ainda, freqüentemente é difícil avaliar até que ponto as pessoas efetivamente participam na tomada e na implementação das decisões que dizem respeito à coletividade e até que ponto são manipuladas.

Cabe salientar ainda que a participação não seja o resultado de processos automático espontâneo, mais sim uma conquista diária e conseqüência do fortalecimento do sentido de responsabilidade dos indivíduos.

No contexto escolar a participação adquire um significado de construção da identidade coletiva, tratando-se de um intrincado processo que se dá de forma gradativa, e de suma importância na construção de um conceito de educação que seja da confiança de todos os educadores que fazem determinado cotidiano escolar. As modificações pelas quais vem passando o sistema educacional brasileiro nos últimos tempos indica a necessidade de uma mudança nas práticas escolares, isto significa dizer também que urge iniciar-se um processo de participação daqueles que

formam a comunidade escolar, o que acarreta mudanças nas relações de poder vigentes na escola, o que com certeza passa pela construção de um processo de gestão democrática nas unidades escolares e pela preparação de seu projeto político-pedagógico.

Vale no esclarecer que participar não significa necessariamente emitir uma opinião a respeito de determinado assunto, o que pode nos levar a idéias baseadas apenas no senso comum, ou no que convencionalmente denominamos de achismo, neste sentido Motta (2003) elucida que:

Participar não implica necessariamente que todas as pessoas ou grupos opinem sobre todas as matérias, mas implica necessariamente algum mecanismo de influência sobre o poder. Para participar é necessário algum conhecimento e certas habilidades políticas. Isso varia conforme a amplitude da participação e a natureza das matérias em que se participa. (2003, p.4)

A participação da comunidade na elaboração do projeto político pedagógico é um momento onde se dão as oportunidades de reflexão sobre o que está vigorando na escola, tanto em termos pedagógicos como administrativos. Entretanto, este tipo de participação normalmente é imposto pela necessidade de cumprir uma determinação. De acordo com Motta (2003)

O problema que se coloca para a participação imposta é que ela abre uma oportunidade, mas não um leque de possibilidades, a ser explorada pela própria coletividade. Ela, até mesmo, com freqüência, ignora se a participação é um desejo efetivo de comunidade. Entretanto, o que a preocupação com a participação e os movimentos participacionistas revelam é que esse desejo vem se ampliando na maioria dos países, desde aqueles de tradição democrática mais forte até aqueles de tradição mais autoritária. (2003,p.4)

No que concerne a participação da comunidade na preparação do PPP consideramos que esta oportuniza também a elaboração do que se quer ou pretende instituir, tendo como fundamento dessa construção a participação dos sujeitos educacionais. O momento da participação é determinante não apenas para a construção de uma identidade coletiva, mas ainda para transformação das relações de poder que transcorrem no cotidiano escolar, para a construção da autonomia escolar e, sobretudo, de transformação dos profissionais da educação que ao empreenderem esta nova prática vão de adquirindo novas competências pois ao empreendem este projeto, passam a sentir-se participes de uma construção

coletiva que tem como eixo a causa educacional. É, portanto, um momento de aprendizagem de participação e de experiência democrática.

Corroborando com o que acima foi dito Lück (s/d) em seu texto A dimensão participativa da gestão escolar afirma que:

A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo.

No entanto para que mudanças significativas aconteçam no interior das escolas, é necessário que sejam estabelecidos pressupostos, baseados em princípios que valorizem aqueles que participam do processo, e de acordo com Lück: “A ação participativa depende de que sua prática seja realizada a partir do respeito a certos valores substanciais; como ética, solidariedade, equidade e compromisso”.

Daí que consideramos, com base nas pesquisas a respeito deste assunto, que a participação popular no cerne da educação precisa ter como princípios básicos a transparência das ações desenvolvidas nessa esfera pública; a possibilidade legítima da comunidade intervir nas deliberações tomadas nesse âmbito; e a compreensão de que a relação família escola comunidade funda-se na ampliação das estruturas de representação e da participação política. Tais pressupostos fundam-se na idéia de que atualmente a sociedade exige cada vez mais que as ações daqueles que estão à frente das decisões cuja finalidade é promover benesses para todos, seja transparente e ética, no intuito de acompanhar melhor as práticas de gestão empreendidas tanto em nível do sistema escolar, como das políticas mais amplas.

Na busca de alcançarmos as melhorias da qualidade da Educação gerou no âmbito da gestão escolar um processo de descentralização e democratização, conseqüentemente a participação tornou-se um conceito fundamental, como já dissemos anteriormente. Lück (1998) afirma ao abordar o tema da gestão educacional que: "o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto" (1998, p.15).

Participar significa ter parte na ação, entretanto para ter parte na ação é necessário ter acesso ao agir e às decisões que orientam o agir. Portanto, executar o Projeto Político Pedagógico não significa ter parte, asseverar as decisões tomadas sem refletir sobre as mesmas não se constitui ter responsabilidade sobre a ação. Para Benincá (1995, p.14) “só será sujeito da ação quem puder decidir sobre ela”. A participação tem como característica fundamental a força de atuação consciente, esta implica que os membros partícipes distingam e assumam sua capacidade de exercer um controle na deliberação realizada pelo grupo, isto significa, principalmente ter vontade, competência, conhecimento e habilidade de decidir e agir.

Nesse sentido, para se desenvolver um trabalho em conjunto, é necessário compreender que nos processos grupais devemos ampliar as competências que permitem realmente aprender com o outro e construir de forma participativa.

O conceito de grupo desenvolvido por Pichon-Rivière (1991) assevera que grupo é um:

Conjunto restrito de pessoas ligadas entre si por constantes de espaço e tempo, articuladas por sua mútua representação interna interagindo através de complexos mecanismos de assunção e atribuição de papéis, que se propõe de forma explícita ou implícita uma tarefa que constitui sua finalidade. (1991, p.p. 65-66).

Nas palavras deste autor chama atenção especialmente a questão das atribuições de papéis, ou seja, num grupo todos tem um papel a desempenhar, por conseguinte uma tarefa a cumprir. Aos papéis a serem desempenhados pelos membros do grupo existem ainda as propostas que são colocam diante dos componentes do grupo e estas como salientam o autor podem ter um caráter explícito ou implícito, ou melhor, se espera que os participantes do grupo cumpram seus papéis e o que se espera deles. Muitas vezes os participantes só se apegam aquilo que foi estabelecido, sem, entretanto, buscar ler nas entrelinhas o que está subentendido.

Barros (1994) em seu estudo afirma que para Pichón:

(...) uma equipe ou conjunto de pessoas só se estruturava como enquanto grupo quando estiver operando sobre uma tarefa. [...] Logo, o grupo estabelece-se pela tarefa que, por sua vez, se conforma pela estruturação do grupo. [...] o grupo [...] tem como função essencial aprender a pensar, isto é, desenvolver a capacidade de resolver contradições. (1994)

Além disso, segundo esta autora, para Pichón:

É a noção de tarefa que estrutura o grupo e o atravessa no momento de seu desenvolvimento, nessa mesma linha de raciocínio o grupo percorreria três momentos: o da pré tarefa, momento das resistências, de impossibilidades de enfrentar o objetivo eleito com novas condutas, é o momento de repetição de velhos esquemas; o da tarefa, momento em que o grupo efetua um *insight* em relação ao tema proposto, aborda e elabora as ansiedades; e o do projeto, onde se examinam as estratégias e táticas a serem usadas para produzir mudanças, que, pela espiral dialética, se voltariam sobre o sujeito, modificando-o. (1994)

Ao analisarmos a conduta dos participantes de um grupo conseguimos vislumbrar os três momentos acima descritos. O primeiro o das resistências, quantas vezes a simples menção de uma reunião para resolvermos alguma tarefa já nos leva a resistir a participar; o segundo, em que sensibilizados pela tarefa a ser desenvolvida começamos a nos libertar e reelaboramos nossa postura no grupo e finalmente o terceiro momento quando enfim conseguimos produzir um projeto, na esperança que estas idéias fruto da elaboração de todos se volte sobre nós mesmos e, modifique nossa prática educativa.

Sabemos que em educação se repete muito a necessidade de buscar a “qualidade na educação”, este adjetivo qualidade é o implícito, é o que se espera que seja compreendido, sem que se diga. Há nas reuniões de grupo das escolas um apelo velado para que procuremos alcançar o melhor, mas nem todos que estão presentes nestas reuniões são tocados pelo discurso. Buscar o melhor na educação pressupõe uma mudança postural, e mudar pressupõe abandonar velhas práticas e aprender outras, o que não é uma tarefa fácil.

Evidentemente, a participação não deve se restringir apenas a elaboração do PPP da escola é necessário que esta prática pedagógica seja desenvolvida também no âmbito da sala de aula, pois acredito que uma educação participativa contribui para a aquisição de habilidades de participação na administração na idade adulta, bem como favorece a valorização desta atividade como exercício para o protagonismo democrático.

Vale salientar também que participar é a manifestação de uma vontade, isto é, participar é colocar em prática algo que está na intenção, no desejo de fazer, ou ver ser feito, portanto, implica uma aprendizagem ulterior, daí que podemos afirmar que indivíduos educados em escolas com características de autoritarismo não estão acostumados a este tipo de prática e podem simplesmente preferir não participar.

Destarte podemos entender quão difícil é esta atividade pois ela implica o envolvimento em determinadas questões, este envolvimento traz um desgaste tanto físico como emocional, por isto vemos muitas vezes as pessoas preferirem que deliberem por elas.

No caso particular das escolas cotidianamente assistimos a omissão das pessoas em participar, e, preferirem receberem as coisas prontas e acabadas, ao invés de construírem, apesar de no final reclamarem de que as coisas na educação acontecem sempre de cima para baixo.

Devemos também considerar que o aprendizado da participação faculta às pessoas a capacidade de agir e isto não precisa se restringir ao nível das instituições, a participação pode ser ampliada para outros segmentos de interesse daquele que quer ver seus desejos e ansiedades, senão postos em prática, mas pelo menos conhecido. A participação pode se deslocar do âmbito da escola e alcançar os movimentos sociais seja de trabalhadores ou de outros grupos que procuram afirmar seus direitos na sociedade.

Sabemos que a atividade de gestor implica em atividades que envolvem a administração, o planejamento, a coordenação, a organização, o controle e o comando de situações, em que aqueles que não estão desenvolvendo esta atividade ficam a mercê daqueles que administram ou gerenciam. O gestor exercita um papel administrativo e político, pois seu poder lhe foi delegado por outros. Numa escola que se quer democrática a participação assegura a comunidade o direito de se manifestar e exercer seu papel de cidadão.

Portanto, aos gestores educacionais, cabe especialmente a difícil tarefa de encontrar e apresentar modelos de organização que, devidamente contextualizados, garantam uma educação participativa voltada para a edificação de uma sociedade genuinamente igualitária que assegure a todos os direitos de participação no poder, No âmbito da escola, a participação se constitui objeto de estudantes, professores, administradores, supervisores, orientadores e funcionários.

## Capítulo III – Da Gestão na Educação

### 3.1. Diferenciando Gestão educacional e Administração Escolar.

As preocupações com o gerenciamento das atividades voltadas para a administração escolar tem sido alvo de estudos já há bastante tempo. Tais preocupações visavam dotar os administradores das escolas de ferramentas que os auxiliassem na condução do trabalho de direção da escola. Nesse intuito as reformas escolares realizadas visavam proporcionar a sociedade brasileira uma educação de qualidade e inclusiva, porém tal predicado, tem se construído ao longo dos anos e num *continuum* não sendo, portanto finalizado e estando em permanente processo.

Sobre a história da educação no Brasil podemos afirmar que desde sua origem a escola no Brasil foi edificada para atender a uma configuração social caracterizada pela divisão da sociedade em grupos ou classes sociais; portanto a educação não visava dotar os menos favorecidos de condições para obtenção de um status social mais elevado. Daí, podemos deduzir que aqueles que tinham a competência para gerir e criar um modelo educacional no Brasil tratava diferentemente os menos favorecidos com preconceito e pouco-caso.

De acordo com Machado (2000), a Educação na sua fase inicial, em nosso país, não foi capaz de discernir sobre a necessidade de se respeitar todos os povos, suas culturas, e aceitar que todos os indivíduos agem e reagem de forma diferente, pecando durante muito tempo ao ser incapaz de dizer um basta a esta situação caótica que se instalou no sistema educacional brasileiro.

É ainda, Machado (2000) que elucida que durante muito tempo, a escola foi castrada na possibilidade de cumprir, plenamente, a sua missão institucional, visto que durante as décadas de 1970 e 1980, as políticas expansionistas marcaram pelo centralismo, autoritarismo e pelas estruturas burocráticas verticais.

Desta maneira as atividades desenvolvidas pela escola não se pautavam nas necessidades internas da escola, nem levavam em conta o contexto social e econômico das comunidades assistidas pela escola.

De acordo com Mello (1993), a atividade escolar era quase que totalmente determinada de fora para dentro. A autonomia e o poder de decisão da escola formalmente não existiam e espaço para discussão sobre seus próprios objetivos,



organização e gestão, pressupostos pedagógicos e, principalmente, sobre suas equipes de trabalho eram temas que não faziam parte da pauta do trabalho escolar.

Desde seus primórdios a educação foi um meio utilizado para repassar os conhecimentos adquiridos e a ela impôs-se o papel de transformação da sociedade, pois ao permitir aos indivíduos o acesso ao conhecimento formal capacitava-os a ocupar postos sociais de melhor hierarquia e, resultante desta ascensão cultural, havia uma ascensão econômica.

A educação, a partir dos ideais iluministas de igualdade social passou a ser também reconhecida como único processo habilitado para dissolver as grandes desigualdades sociais e culturais, por meio dela os indivíduos de determinadas sociedades tem acesso as informações que lhes permitem conhecer seus direitos e deveres, pressupostos capazes de promover a equiparação dos direitos e modos de ações que fortaleçam os indivíduos na luta contra as injustiças sociais.

Portanto, há muito a sociedade acolhia a idéia da Escola como elemento essencial na preparação dos indivíduos para o convívio em sociedade e para a obtenção de melhores possibilidades de trabalho

A idéia da escola como “meio de ascensão social, de erradicar a pobreza e minimizar a violência” é valorizada nacional e internacionalmente (GOMES, 2007, p. 1). Nas palavras de Menezes Filho (2001), a Educação é o veículo para a construção de uma sociedade igualitária, visto que a “desigualdade é em grande parte resultado da péssima distribuição educacional existente, tanto em termos pessoais como entre grupos de indivíduos com características similares”.

A preocupação com a democratização e descentralização da escola no Brasil, é uma constante desde a década de 1930. O Manifesto dos Pioneiros da Educação de 1932, já ressaltava a necessidade da autonomia administrativa nas escolas em seus aspectos técnicos, administrativos e econômicos.

Assim na década de 60 do século XX as reformas educacionais, que ampliaram o acesso à escolaridade, alicerçavam-se num contexto em que a educação era meio mais seguro para a mobilidade social individual ou de grupos. As reformas educacionais foram propostas através da Lei 5.540/68 que institui mudanças na estrutura do ensino de 1º e 2º graus e ensino universitário.

Neste período Marta Vieira Cruz (s/d) afirma que a política de educação brasileira era vista como instrumento de desenvolvimento social. Em suas palavras:

Portanto, no âmbito da educação formula-se a tese da educação como instrumento de desenvolvimento social e, para tanto, o ponto de partida está na educação. No entender de Prebisch (1963), a educação enquanto um elemento dinâmico do processo de desenvolvimento, não se limita ao campo estrito da economia, mas alcança todo o horizonte da sociedade. Deste ponto de vista, a primeira expressão tangível da política redistributiva da renda deverá começar pelo investimento social nos recursos humanos e pela efetiva oportunidade de acesso a educação. Sob o influxo dessa concepção de Educação, passa-se então a admitir a idéia de planejamento impondo dessa forma ao Estado funções complexas. Cruz (s/d; pág.5)

Orientadas pela necessidade de políticas redistributivas, essas reformas compreendiam a educação como mecanismo de redução das desigualdades sociais, apesar disto o desenvolvimento social através da educação foi marcado pelas desigualdades presentes numa sociedade inserida no contexto da economia capitalista, que favorece a concentração de renda e a manutenção de uma estrutura social perversa e desigual. Na perspectiva de alcançar através da educação a equidade social o Governo Central através de seus órgãos competentes efetivam as reformas educacionais dos anos de 1990.

Assentadas neste novo paradigma formularam-se transformações substantivas na organização e na gestão da educação pública. Numa sociedade baseada no trabalho o sistema educacional volta-se para garantir aos indivíduos uma capacitação para a empregabilidade, posto que a educação de uma maneira universal seja tomada como condição imprescindível a ocupação formal e regulamentada, mas não só isto, a educação também deveria desempenhar papel preponderante como protagonista de políticas sociais de caráter compensatório, ou seja, a educação, mas uma vez é chamada a desempenhar um papel de formação social que auxilie o combate a pobreza e as desigualdades inerentes ao sistema capitalista.

Daí que visando dirimir um sistema educacional baseado no autoritarismo responsável pela manutenção de uma sociedade desigual e perversa, que perpetua as diferenças de classes e mantém os indivíduos oriundos das camadas menos privilegiadas em uma massa humana uniforme alijada de seus direitos e alienadas de sua própria condição social submissa e de fácil manipulação por aqueles que detêm o *status quo*, foi que ocorreram as transformações no sistema educacionais brasileiras pautadas numa ideal mais humanitário.

Considerando que vivemos em uma sociedade que se estrutura sob a égide de um sistema democrático, no qual o objetivo preponderante é garantir direitos

iguais e que para tanto parte do pressuposto que a participação da sociedade como um todo é essencial no processo transformador da mesma e ainda, de posse da idéia de que fazem parte deste processo a integração social, a conscientização e a cidadania de seus membros adquiridos por meio da educação é que a Constituição Federal reconhece-a como direito de todos ao estabelecer em seu artigo 205 que:

Art. 205 - A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (Constituição da República Federativa do Brasil de 1988)

Reconhecida como “direito de todos”, é necessário dotar o sistema de Educação do país dos instrumentos que a promovam como um direito que deve ser incentivado e cujo valor moral para a sociedade é imprescindível para o desenvolvimento dos indivíduos, pois é o meio formal que habilita as pessoas para o exercício da cidadania, bem como a qualificação para o trabalho. Neste sentido é a Constituição de 1988 estabelece:

Art. 206 - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade.

As reformas educacionais prosseguiram no decurso da História de nosso país e as mais recentes mudanças nas políticas públicas de educação no Brasil, tiveram início no primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso e prosseguem

no atual governo, ainda se referem a um processo de transição. De acordo com alguns teóricos, em particular o artigo das professoras Lara e Mello que analisam o argumento central das reformas empreendidas pelos governos latino americanos e em especial o Brasil, sintetizada na expressão “*transformação produtiva com equidade*” quando aplicada a educação, destacam que:

A ideologia produzida pelo direito fundado nos princípios da equidade teria como propósito a garantia da propriedade privada e, por conseguinte a manutenção das relações sociais de produção, sendo estas as bases da economia capitalista. Considerando ainda que os maiores articuladores das idéias contidas nos documentos, são representantes da doutrina neoliberal, há que se observar que os interesses imediatos estarão voltados para a adequação do sistema econômico e abertura de novos mercados. Neste sentido cabe um exame das propostas e estratégias traçadas por estas agências a fim de reconhecer e explicitar o jogo ideológico implícito nos conceitos por ela utilizados e suas implicações para a Reforma do Estado e da Educação uma vez que estas reformas se apresentam como instrumentos necessários à reestruturação produtiva. LARA E MELLO, (s/d, p. 8).

Além disso, foi observado por estas autoras que as formulações das políticas sociais e em particular as educacionais objetivam atender os princípios que resguardam a “possibilidade de desenvolvimento dos países latino-americanos” e, aponta-se também a necessidade de “elevação da qualidade dos recursos humanos”.

Neste sentido a transformação produtiva com equidade só tem sentido se “objetivar o desenvolvimento humano”, e que tal desenvolvimento só é possível se “a todos os cidadãos, forem dadas oportunidades formativas para participar democraticamente de sua construção”.

No âmbito de tais reformas em que “a problemática central das discussões é a reestruturação produtiva”, a educação ganha respaldo à medida que é compreendida como um veículo estratégico cujo objetivo precípua é a promoção do desenvolvimento humano e, por conseguinte da nação, no seio da economia capitalista de orientação neoliberal.

A educação forjada sob a égide desta ideologia tem como função formar os cidadãos para operarem no processo de transformação produtiva com igualdade, sendo assim, ela também precisa ser igualitária.

Para a professora Oliveira os sistemas escolares durante o século XX se organizaram em torno das necessidades do mercado de trabalho, pelas exigências

produtivas e pela lógica de uma sociedade estruturada entre os que trabalham e os que exploram o trabalho.

Entretanto no século XXI, as próprias transformações no interior da economia capitalista, trazem em seu bojo condições que coloca em xeque a Idéia de que a educação formal é garantia de ascensão social através do emprego formal e regulamentado, pois a diminuição dos postos de trabalho abalada a confiança no futuro, se antes a educação era garantia de emprego hoje mesmo com educação não se tem emprego para todos.

Para atender as novas necessidades sociais faz-se necessário um novo tipo de educação, uma educação que contribua com soluções alternativas para a manutenção da sociedade. Nesse contexto de incertezas as políticas voltadas para a educação passam a refletir, mais uma vez, as necessidades econômicas e sociais.

Corroborando com essa idéia é que podemos perceber nas reformas das políticas educacionais do Brasil uma regulação com forte presença do Estado.

A criação de programas de amparo a educação e ao educando demonstram todo um interesse do Estado voltado para o atendimento das populações mais carentes. Programas que visam manter os alunos na escola, como o Bolsa família, Bolsa escola, apóiam-se na freqüência dos educandos aos bancos escolares como condição indispensável para o recebimento de tais benefícios, trazendo para o seio da gestão da escola a centralizando de tais políticas.

Também é possível identificar nessas reformas no Brasil uma nova regulação das políticas educacionais. Diversos são os fatores que sugerem isso, em meio a eles é possível enfatizar: a centralidade atribuída à administração escolar nos programas de reforma, escolhendo a escola como centro do planejamento e da gestão; o financiamento per capita, com a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), por meio da Lei n. 9.424/96.

Além do FUNDEF observa-se atualmente a regularidade e a ampliação dos exames nacionais de avaliação (SAEB, ENEM, Provinha Brasil), são meios de avaliação do desempenho do sistema educacional brasileiro, o que contribui para o aprimoramento do trabalho da gestão educacional contribuindo para a necessidade da participação da comunidade no desenvolvimento e planejamento das atividades desenvolvidas na escola.

Mesmo reconhecendo a necessidade e a importância de uma pesquisa que abarque questões multifacetadas, não alongaremos nosso debate em torno deste assunto, pois interessa aqui compreender de que maneira as reformas educacionais promovidas no Brasil desembocaram na necessidade de um modelo de gestão educacional democrático e participativo.

Compreendendo que a eficiência na educação depende de ações colegiadas, dado a complexidade do processo de ensino - aprendizagem, e para alcançarmos o pleno desenvolvimento e aperfeiçoamento do sistema educacional é necessário reforçar a idéia de trabalho coletivo em prol da comunidade escolar, o que se impõe como grande desafio da gestão educacional.

A sociedade em que vivemos tem como característica precípua a manutenção das práticas individualista e competitiva e, embora o discurso de uma escola democrática seja amplamente veiculado e debatido no ambiente escolar essas características da sociedade muitas vezes se expressam de maneira dissimulada em nosso cotidiano, devendo ser superadas gradativamente através das práticas de ações coletivas, nas quais os resultados sejam benéficos a todos, esperando que, através desta prática gestora o indivíduo adquira o aprimoramento do exercício da democracia e da socialização como forma de desenvolvimento pessoal.

Quando falamos de gestão escolar sabemos que esta engloba muitos campos de ações, portanto cremos que a abordagem de gestão colegiada pode trazer benefícios significativos para as escolas, pois ao possibilitar a participação de todos aqueles que fazem à escola a solução dos problemas poderão ocorrer de forma criativa e como resultando de uma ação coletiva e não apenas de uma ação individual o que fortalece o trabalho em equipe, para a resolução de desafios cotidianos.

Amaral (2007) em tese de doutoramento dedicou um capítulo sobre a historiografia do termo gestão. A autora salienta que este termo veio substituir o termo administração, mas que ambos possuem a mesma conotação. Para ela:

O termo gestão vem substituindo o termo administração, embora, etimologicamente, possuam significados semelhantes. Administrar, do latim *administrare*, significa gerir negócios, governar, dirigir qualquer instituição, manter sob controle um grupo, uma situação a fim de obter melhor resultado. Gestão, do latim *gerere*, também significa executar, reger gerenciar, administrar. (2007; p. 61)

No resgate historiográfico da gestão educacional, a autora acima, constrói sua análise a partir das idéias de Taylor, ou do taylorismo, modelo de gerenciamento de fábrica adotado.

Amaral (2007) no intuito de justificar sua pesquisa esclarece que:

Sob o intento de realizar, neste estudo, a *estratégia da desconstrução*, arrisca-se a dizer que a preferência pelo emprego da palavra administração se deu desde 1903, com Taylor, ao sistematizar a teoria da administração. Ao longo do tempo, foi sendo substituída pelo emprego da palavra gestão, na medida em que as transformações no mundo do trabalho influíram na forma de se observarem as organizações. Embora os dois termos tenham na sua base a ação de gerenciar, a abordagem mecânica, racionalista, que o termo administrar assume, pouco a pouco, vem sendo substituída pelo da gestão, investida, então, da visão humanista. (2007; p. 61)

A sistematização da administração nos moldes de Taylor visava uma melhor eficiência no mundo do trabalho, principalmente nas fábricas, as quais buscavam alcançar maiores produtividade e evitar o desperdício. O destaque neste sistema de organização administrativa era para as tarefas e atividades desempenhadas pelas pessoas que trabalham. Buscando racionalizar o trabalho do chão de fábrica a fim de evitar o desperdício e a improvisação.

O escopo deste sistema de administração e gerenciamento era alcançar a eficiência aqui entendida como uma relação entre os fatores aplicados e o produto final obtido; a razão entre o esforço e os resultados; entre a despesa e a receita; entre o custo e o benefício usufruído. (Amaral, 2007; p.63).

Os estudos de Taylor corroboraram para a constituição dos princípios básicos da administração, tais como: 1. Princípio do planejamento, 2. Princípio do preparo, 3. Princípio do controle, 4. Princípio da execução. Os princípios acima foram utilizados por diversos educadores buscando otimizar o sistema educacional.

### **3.2. A questão da gestão democrática**

O debate em torno da gestão democrática na área educacional tem se tornado mais freqüentes, as reflexões e iniciativas públicas tem caminhado em busca de prosseguimento a um princípio normatizador da educação nacional proposto pela lei de diretrizes e bases. Nesse contexto, em que se privilegia a

democratização e socialização dos saberes nas escolas públicas, o ambiente escolar surgir como local específico em que às mudanças de mentalidades e atitudes são condições que devem ser postas em prática para que a organização de uma gestão democrática seja efetivada.

Sabemos que uma gestão democrática impõe-se como um verdadeiro desafio ao qual só podemos responder se estiver devidamente embasado em um conhecimento que nos permita compreender a realidade em que nos inserimos como fruto de nossa própria ação, pois só assim seremos capazes de propor as transformações necessárias a uma prática educativa que faça o diferencial. Neste sentido, uma gestão democrática deve pautar-se nos princípios básicos que norteiam a administração pública que são a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. Estes princípios, embora existam não são devidamente postos em prática, e, mesmo que sejam cobrados constantemente pelo povo, somente através de uma gestão democrática da escola serão efetivados, descortinando a administração pública das escolas pela transparência das ações, pelo diálogo entre os grupos formadores da comunidade escolar, pela justiça das ações a serem praticadas na esfera educativa e pela competência com que tratamos as questões escolares de maneira a por em prática a cidadania a que tanto buscamos engendrar em nossos educandos.

No entanto, esta tarefa não é das mais fáceis, pois implica construir uma metodologia de trabalho que saiba aliar o exercício da autoridade que acompanha a pessoa funcional do gestor e a dimensão compartilhada e participativa da mesma, dando a cada qual a proporção participativa que lhes cabe de modo a não esvaziar a autoridade do gestor e ao mesmo tempo proporcionar aos outros a garantia de sua participação.

A questão da gestão democrática apresenta-se na Lei de Diretrizes e Bases de Educacional Nacional, lei nº 9394/96, art. 3º. VIII e do art. 14: “Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, e acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios”:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;



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

A concepção de gestão escolar democrática destaca a mudança de concepção de escola e implicações quanto à gestão, neste sentido busca-se compreender as mudanças ocorridas na educação pública levando-se em conta os entraves no processo educativo assentados no modelo estático de escola e de sua direção; como ocorreu e ocorrem as transições de um modelo estático, autoritário, centralizador e controlador para um modelo dinâmico; que atitudes corroboram para a descentralização administrativa escolar, que pressupostos são necessários para programar um modelo de democratização da gestão escolar para a construção da autonomia da escola e a formação de gestores escolares flexíveis, democráticos, abertos, criativos, empáticos, honestos e éticos.

Vale destacar Heloísa Lück, cujo artigo Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores, aborda os novos desafios de concretização da gestão democrática através da descentralização e respectiva construção da autonomia da escola. Sua análise feita no contexto de mudança de paradigma e significado da educação, da escola e da gestão, aponta para a necessidade de formação de gestores, ressaltando, ainda, os entraves das práticas gestoras convencionais, obsoletas, arcaicas, ultrapassadas, apontando diretrizes para a superação das mesmas.

Lück (2006) afirma que o termo gestão escolar possibilita superar o enfoque limitado de administração, de modo que os problemas educacionais são complexos e necessitam de visão global e abrangente, assim como ações articuladas, dinâmicas e participativa. Para ela, a mudança terminológica surge “[...] para representar novas idéias e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora, a partir da rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo” (LÜCK, 1998, p.35).

Para facilitarmos a compreensão das diferenças entre administração escolar e gestão educacional, apresentamos um quadro comparativo no qual podemos observar as distinções que apontam para a mudança do paradigma da administração para gestão tais como mudanças nos pressupostos e processos sociais apresentados, organização das ações dos dirigentes.

## QUADRO 1: Comparativo entre Administração e Gestão

<b>ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>GESTÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A realidade é considerada como regular estável e permanente e, portanto, previsível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A realidade é considerada como dinâmica e em movimento e, portanto, imprevisível.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise, ambigüidade, contradições e incerteza são consideradas como disfunções e, portanto, forças negativas a serem evitadas, por impedirem ou cercearem o seu desenvolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise, ambigüidade, contradições e incerteza são consideradas como elementos naturais dos processos sociais e como condições de aprendizagem, construção de conhecimento e desenvolvimento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A importação de modelos que deram certo em outras organizações é considerada como a base para a realização de mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiências positivas em outras organizações servem como referência à reflexão e busca de soluções próprias e mudanças.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As mudanças ocorrem mediante processo de inovação, caracterizadas pela importação de idéias, processos e estratégias impostos de fora para dentro e de cima para baixo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As mudanças ocorrem mediante processo de transformação, caracterizadas pela produção de idéias, processos e estratégias, promovidos pela mobilização do talento e energia internos, e acordos consensuais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A objetividade e a capacidade de manter um olhar objetivo sobre a realidade não influenciado por aspectos particulares determinam a garantia de bons resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A sinergia coletiva e a intersubjetividade determinam o alcance de bons resultados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As estruturas das organizações, recursos, estratégias, modelos de ação e insumo são elementos básicos da promoção de bons resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os processos sociais, marcados pelas contínuas interações de seus elementos plurais e diversificados, constituem-se na energia mobilizadora para a realização de objetivos da organização.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A disponibilidade de recursos a servirem como insumos constituem-se em condição básica para a realização de ações de melhoria. Uma vez garantidos os recursos, decorreria o sucesso das ações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos não valem por eles mesmos, mas pelo uso que deles se faz, a partir dos significados a eles atribuídos pelas pessoas, e a forma como são utilizados, podendo, portanto, ser maximizados, pela adoção de óptica proativa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os problemas são considerados como sendo localizados, em vista do que podem ser erradicados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os problemas são sistêmicos, envolvendo uma série de componentes interligados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O poder é considerado como limitado e localizado; se repartido, é diminuído.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O poder é considerado como ilimitado e passível de crescimento, na medida em que é compartilhado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O direcionamento do trabalho consiste no processo racional, exercido objetivamente de fora para dentro, de organização das condições de trabalho e do funcionamento de pessoas, em um sistema ou unidade social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O direcionamento do trabalho consiste no processo intersubjetivo, exercido mediante liderança, para a mobilização do talento humano coletivamente organizado, para melhor emprego de sua energia e de organização de recursos, para a mobilização de objetivos sociais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao administrador compete manter-se objetivo, imparcial e distanciado dos processos de produção, como condição para poder exercer controle e garantir seus bons resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao gestor compete envolver-se nos processos sob sua orientação, interagindo subjetivamente com os demais participantes, como condição para coordenar e orientar seus processos e alcançar melhores resultados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações e práticas que produzem bons resultados não devem ser mudadas, a fim de que estes continuem sendo obtidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A alteração contínua de ações e processos é considerada como condição para o desenvolvimento contínuo; a sua manutenção, mesmo que favorável leva à estagnação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em seu cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em sua competência e capacidade de liderança.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• O dirigente exerce ação de comando, controle e cobrança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O dirigente exerce ação de orientação, coordenação, mediação e acompanhamento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A responsabilidade maior do dirigente é a de obtenção e garantia de recursos necessários para o funcionamento perfeito da unidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A responsabilidade maior do dirigente é a sua liderança para a mobilização de processos sociais necessários à promoção de resultados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O dirigente orienta suas ações pelo princípio da centralização de competência e especialização da tomada de decisões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O dirigente orienta suas ações pelo princípio da descentralização e tomada de decisão compartilhada e participativa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A responsabilidade funcional é definida a partir de tarefas e funções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A responsabilidade funcional é definida a partir de objetivos e resultados esperados com as ações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação e análise de ação e de desempenho são realizadas com foco em indivíduos e situações específicas, considerados isoladamente, visando identificar problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação e análise de ação e de desempenho são realizadas com foco em processos, em interações de diferentes componentes e em pessoas coletivamente organizadas, todos devidamente contextualizados, visando identificar desafios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O importante é fazer mais, em caráter cumulativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O importante é fazer melhor em caráter transformador.</li> </ul>

(Fonte: Lück, 2006, p. 107.)

De posse das informações pormenorizadas no quadro acima podemos perceber que o conceito de gestão é mais amplo, significativo e participativo, superando a burocracia, a racionalidade e a frieza fordista de administração por:

[...] abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino (LÜCK, 2000, p.16).

Lück (2006) analisa a gestão educacional na legislação e nas organizações escolares, permeadas de princípios e valores mais democráticos no contexto das interações no ambiente escolar. Em decorrência há maior abertura à participação da comunidade escolar no cotidiano da escola, assim como a possibilidade de soluções criativas dos problemas educacionais e da própria organização escolar.

### **3.3. Gestão Tradicional**

No modelo de gestão tradicional, conforme podemos observar as relações de trabalho é baseado no costume e no paternalismo. A gestão tradicional é extremamente desgastante, desmotivadora e cara; ela é complicada e ineficiente; ela promove sub-otimização e desperdício; ela impede o reconhecimento de oportunidades e riscos. Estes são os custos de uma burocracia inflada e da cultura de comando e controle.

Este modelo de gestão inspirado nas organizações militares e fabris desenvolveu-se ao longo do século XIX, e ainda hoje tem sido praticado em diversas instituições escolares, especialmente no plano das ações diárias.

Neste modelo persistem dá-se ainda extrema importância à ordem externa e à disciplina normativa, estes dois aspectos alicerçam o modelo organizativo da escola, cujas bases gestoras se assentam no modelo tradicional. Geralmente, possui poucos mecanismos de organização que se caracterizam como lineares verticais e normativas. Ainda persiste neste modelo a centralização das decisões e não se questiona a autoridade impossibilitando a discussão e a tomada de decisões. O modelo de gestor de escolas que utilizam este padrão de gestão identifica-se com o burocrata autoritário, cuja principal preocupação é o controle da aplicação dos programas e das ordens provindas do Estado.

Neste modelo de gestão há também uma extrema valorização dos aspectos burocráticos e dos regulamentos. Decorrendo disto a ausência de ousadia e inovação. O modelo pedagógico influenciado por este tipo de gestão é apenas reprodutor de idéias, incapacitando a criatividade e criticidade. As regras e normas existem para serem cumpridas de forma absoluta e indiscutível.

No que tange ao papel do gestor e suas atribuições este é extremamente centralizador, pois se sente único responsável pela tomada de decisões.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurei através das fontes bibliográficas que possibilitassem a superação de enfoques e problemas educacionais complexos que envolvem concepções acerca da gestão educacional, especialmente a construção do projeto político pedagógico construído pela coletividade, ou seja, com a participação de todos os envolvidos. Através da pesquisa obtive uma nova visão, mais global e abrangente, de conceitos e ações relacionados ao planejamento e execução do projeto político pedagógico, através do fazer pedagógico daqueles que exercem a função de gestores educacionais. Vimos que, ao traçarmos uma diferença entre administração tradicional e gestão educacional devemos levar em conta as duas dimensões de uma mesma área de atuação profissional, ou seja, o da organização do trabalho e os limites de seus conceitos e práticas.

Percebemos que, os termos gestão escolar e educacional na legislação e nas organizações escolares, devem ocorrer também à adoção de princípios e valores mais democráticos no ambiente escolar com maior abertura à participação da comunidade no cotidiano da escola.

O conceito de gestão educacional, que, embora já seja bastante divulgado ainda se confunde com o de administração escolar ou gestão escolar, e como salienta a professora Heloisa Lück (2008) gestão educacional é uns dos conceitos mais abrangente, do sistema de ensino, e o de gestão escolar, refere-se a administração da escola.

A gestão educacional por ser mais ampla abrange procura ampliar sua atuação a todos as esferas da escola sejam administrativas, sejam as pedagógicas, sendo que a atividade pedagógica passa a ser tomada como o aspecto institucional mais relevante da atividade de gestão, pois todo o trabalho do gestor passa a ter como objetivo alcançar uma melhor qualidade nos serviços pedagógicos prestados a comunidade.

Na gestão educacional é necessário construir uma autonomia dentro das escolas, pois a autonomia é uma necessidade, a realização das transformações significativas pelas quais a sociedade deseja só pode ser realizada se a escola e a gestão tiverem um mínimo de autonomia na resolução de seus problemas, haja vista que os problemas da comunidade em que a escola está inserida são demais conhecidos pelo contexto social. Se um núcleo gestor não possui autonomia para

tomada de decisões rápidas e necessárias os problemas que requerem soluções adequadas em curto espaço de tempo.

A partir das pesquisas vimos que a expressão gestão educacional contém em si a gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar, na qual a idéia de gestão passa por todos os segmentos do sistema, tanto a nível macro quanto em nível de escolas (micro).

Constatamos que em Gestão Educacional, os processos prevêm uma ampla e continuada ação que se estende a dimensão técnicas e políticas que só produzem um efeito real quando são unidas entre si.

No dispositivo legal, vimos que no âmbito do governo também houve a alteração terminológica, principalmente na legislação Federal, onde a partir da Constituição de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional aprovada em 1996, a gestão democrática é apontada como um dos princípios do ensino público e amplia a necessidade de participação dos professores e da comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico das escolas e nos conselhos escolares e equivalentes.

Há necessidade da descentralização e a gestão democrática da escola pública que, gradualmente foi sendo mais difundida e cada vez mais sonhada, desejada por todos os educadores brasileiros entre nós.

A Instituição escola é hoje, uma das principais instituições da modernidade e, como tal, reproduz contradições e ambigüidades, até porque como Foucault (2004) afirmava é a mais conservadora comparada aos hospitais psiquiátricos e as prisões. É possível essa instituição escolar, assim como a sua gestão, dentro de outra perspectiva; ou seja, é possível pensá-la como detentora de potencialidades emancipadoras, através da qual elas podem contribuir para abrir espaços de participação de toda a sociedade dentro da organização escolar.

Nesta lógica, o gestor educacional passa a ser entendido como um educador e não tanto como um gestor de processos organizativos. A sua autoridade será legitimada não pela sua habilidade em manusear técnicas de gestão, mas pelas competências, habilidades de aprender a aprender, aprender a ser, aprender a conviver e aprender a fazer de acordo com os pilares planejados pela UNESCO.

Destarte, é de nosso entendimento que um projeto pedagógico é uma sugestão de educação cujo escopo mais digno é evidenciar para onde a educação deve conduzir, sendo uma ferramenta mediadora para execução da relação teoria-

prática. Daí que para sua elaboração o pré requisito básico é o conhecimento do contexto no qual a escola está inserida e a consecução de suas etapas não podem ser fruto de uma visão ingênua e desprendida da realidade. O Projeto Pedagógico é um instrumento político, portanto, não pode pensar-se ingênuo e desprezioso.

Finalmente, cabe aqui responder em poucas palavras a seguinte questão: o que é o projeto político-pedagógico? Daí, asseveramos que este é um documento teórico-prático que pressupõe relações de interdependência e harmonia entre os dois extremos: a escola e a comunidade.

Sendo obra da elaboração coletiva dos sujeitos da escola ele se funda nos fundamentos políticos e filosóficos em que a comunidade acredita e, além disso, vislumbra aqueles que ela deseja praticar; estes por sua vez, são definidos pelos valores humanitários, os princípios comportamentais concebidos pela humanidade como apropriados para nossa coexistência.

Tais princípios são elementos que balizam os índices de uma boa formação, pelos quais as funções sociais e históricas que são de encargo da escola, são qualificadas.

Este trabalho é inconcluso, aberto, pois, representou para mim, uma profunda reflexão sobre o tema proposto e para a avaliação da minha prática participativa, levantando hipóteses, dúvidas, sugestões e questionamentos, e, ressignificando o PPP como espaço privilegiado de construção da autonomia escolar. Foi um momento de grande reflexão, tomada de consciência e uma busca incansável de tentar melhorar a educação brasileira.

Vimos que, ao traçarmos uma diferença entre administração escolar e gestão escolar devemos levar em conta as duas dimensões de uma mesma área de atuação profissional, ou seja, o da organização do trabalho e os limites de seus conceitos e prática.

Percebemos que, paralelamente à adoção do termo gestão na legislação e nas organizações escolares, deve ocorrer também a adoção de princípios e valores mais democráticos no ambiente escolar com maior abertura à participação da comunidade no cotidiano da escola.

Analisamos que a expressão gestão educacional contém em si a gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar, na qual a idéia de gestão passa por todos os segmentos do sistema, tanto a nível macro quanto em nível de escolas (micro).

Constatamos que em gestão, os processos prevêem uma ampla e continuada ação que se estende a dimensões técnicas e políticas que só produzem um efeito real quando são unidas entre si.

Com relação à legislação, vimos que no âmbito do governo também houve a alteração terminológica, principalmente na legislação Federal, onde a partir da Constituição de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional aprovada em 1996, a gestão democrática é apontada como um dos princípios do ensino público e amplia a necessidade de participação dos professores e da comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico das escolas e nos conselhos escolares e equivalentes.

Observou-se que diante da necessidade de mudanças na estrutura e no funcionamento da escola, a questão da democratização da gestão escolar passou a integrar o roteiro permanente nos sistemas estaduais e municipais de ensino, resultando assim, na implementação de várias inovações voltadas para a descentralização e a gestão democrática da escola pública que, gradualmente foi sendo mais difundida e cada vez mais aceita entre nós.

A escola é hoje, uma das principais instituições da modernidade e, como tal, reproduz contradições e ambigüidades. É possível, no entanto, pensar a escola, assim como a sua gestão, dentro de outra perspectiva; ou seja, é possível pensá-la como detentora de potencialidades emancipadoras, através da qual elas podem contribuir para abrir espaços de participação dentro da organização escolar.

Nesta lógica, o gestor passa a ser entendido como um educador e não tanto como um gestor de processos organizativos. A sua autoridade será legitimada não pela sua habilidade em manusear técnicas de gestão, mas pelo seu perfil de pessoa e de educador, capaz de multiplicar os espaços em que as relações de poder estarão abertas à participação democrática.



## 5. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

**ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de Filosofia. Martins Fontes, 2004**

BAFFI, Maria Adélia Teixeira. **Projeto Pedagógico: um estudo introdutório. In [http://www.portal.santos.sp.gov.br/seduc/e107\\_files/downloads/planejamento2009/proj\\_polit\\_pedag.pdf](http://www.portal.santos.sp.gov.br/seduc/e107_files/downloads/planejamento2009/proj_polit_pedag.pdf)**

BOBBIO, Norberto. **O Futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo.** Rio de Janeiro. Paz e Terra, 2000.

BRASIL, **Constituição**, 1988.

BRASIL, Ministério de Educação e Cultura. **Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, 1996.

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. **Plano de Qualidade para a Educação Básica do Ministério da Educação.** 2005

BUARQUE, Aurélio de H.F. **Novo Dicionário Aurélio – Século XXI.** São Paulo: Nova Fronteira, 1997.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo.** Porto Alegre: AGE, 1998.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios.** RBPAE, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p.163-174, jul./dez. 2002.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** São Paulo: Cortez, 1997.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa.** São Paulo: Editora Paz e Terra, 1997.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir.** Petrópolis: Vozes, 2004.

GADOTTI, Moacir. **O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DA ESCOLA: na perspectiva de uma educação para a cidadania** in <http://www.smec.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-jornada-pedagogica/artigos-e-textos/ppp-da-escola.pdf>

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.

LARA, Ângela Mara de Barros e, MELLO, Neuza Aparecida Soares de. **REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA COM EQUIDADE: AS CONCEPÇÕES DE AGÊNCIAS INTERNACIONAIS E SUAS IMPLICAÇÕES PARA AS PROPOSTAS DE REFORMA DA EDUCAÇÃO NOS ANOS 1990**. In [www.estudosdotrabalho.org](http://www.estudosdotrabalho.org).

LEI Nº. 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. *Em aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

6

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional** Rio de Janeiro: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Desafios a serem enfrentados na capacitação de Gestores Escolares**. *Em aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-122, fev./jun. 2000.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento, execução e análise**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas. 1994,2v, v.2

MEC. INEP, 2001.

MELLO, Guiomar Namó de. **Autonomia da Escola**: possibilidades, limites e condições. Série Atualidades Pedagógicas. Brasília: MEC/SEF, 1993.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Administração e participação: reflexões para a educação**. Educ. Pesqui. vol.29 no.2 São Paulo July/Dec. 2003.

**MORIN, Edgar**. Os sete saberes necessários à educação do futuro. S.P.: Cortez, 2001.

NÓVOA, Antônio. **As organizações escolares em análise**. Portugal, Lisboa: Publicações Dom Quixote. Instituto de Inovação Educacional, 1992.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1990.

\_\_\_\_\_ **Eleição de diretores**. Campinas: Papyrus, 1996.

\_\_\_\_\_ **A Gestão de Escolas Públicas de 1º e 2º Graus e a Teoria Administrativa**. Goiânia, set.1996. Comunicação apresentada à IV Conferência Brasileira de Educação, no painel "Administração da Educação na Nova República".

\_\_\_\_\_ **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997. (Série educação em Ação).

PAZETO, Antonio Elizio. **Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização.** *Em aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 163-166, fev./jun. 2000.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização.** *Educ. Soc.* vol.25 no.89 Campinas Sept./Dec. 2004. doi: 10.1590/S0101-73302004000400003

\_\_\_\_\_, **REGULAÇÃO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NA AMÉRICA LATINA E SUAS CONSEQÜÊNCIAS PARA OS TRABALHADORES DOCENTES.** *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 26, n. 92, p. 753-775, Especial - Out. 2005. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O Gestor Educacional de uma Escola em Mudança.** São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

SILVA JÚNIOR, C. A. **Espaço da administração no tempo da gestão.** In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (Org). **Política e gestão da educação: dois olhares.** Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002, p.199-211.

TEIXEIRA, Lucia Helena G. **Seleção de diretores de escola: avanços, pausas e recuos de um processo In\_cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas.** Um estudo de escolas da rede estadual de Minas Gerais. Campinas, 1998. Tese (Doutorado em educação) UNICAMP.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico.** 7. ed. São Paulo: Libertad, 2000.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Gestão Democrática e Participativa na Universidade: Um desafio de cidadania.** Centro de Ensino e Pesquisa Francisco de Assis, 1996 – Faculdade Mauá.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **INOVAÇÕES E PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: UMA RELAÇÃO REGULATÓRIA OU EMANCIPATÓRIA?** Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003

WITTMANN, Lauro Carlos. **Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor.** *Em aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.