

ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR, MÉTODOS APLICAR O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA ESCOLA PÚBLICA

SCHOOL ADMINISTRATION, METHODS TO APPLY THE PEDAGOGICAL POLICY PROJECT IN THE PUBLIC SCHOOL

Francinaldo Gonsaga de Sousa ¹

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo central, debater de maneira conceitual sobre os princípios da administração escolar e os métodos utilizados para a aplicação do PPP. De modo que foi possível concluir que a administração, ou nos termos contemporâneos, a gestão escolar, segue uma linha envolvida na busca pela efetivação da democracia no ensino. Tendo em vista que esse é um direito constitucional, entende-se como uma necessidade no campo educacional ser praticada a fim de fomentar um contexto de ensino brasileiro com base na qualidade e respeito pela diversidade, considerando experiências e vivências para o método de ensino. Para tanto, notou-se que a chave da efetivação dessa gestão factualmente democrática, paira sobre o envolvimento da população tanto na detecção de problemas, quanto de soluções para o cotidiano escolar, compartilhando responsabilidades e, de certa forma empoderando os entes envolvidos neste processo. A justificativa para a escolha do tema paira sobre sua contemporaneidade, além da expectativa de contribuir para o âmbito acadêmico. O método de pesquisa empreendido segue natureza qualitativa, com pesquisa do tipo bibliográfica.

PALAVRAS-CHAVE: Democrática. Gestão. Princípios.

ABSTRACT

The main objective of this article is to discuss conceptually the principles of school administration and the methods used to apply the PPP. Thus, it was possible to conclude that administration, or in contemporary terms, school management, follows a line involved in the search for the effectiveness of democracy in teaching. Considering that this is a constitutional right, it is understood as a necessity in the educational field to be practiced in order to foster a Brazilian teaching context based on quality and respect for diversity, considering experiences and experiences for the teaching method. In order to do so, it was noted that the key to the effectiveness of this factually democratic management, hangs on the involvement of the population both in the detection of problems and solutions for everyday school life, sharing responsibilities and, in a way, empowering the entities involved in this process. The justification for the choice of the theme hovers over its contemporaneity, in addition to the expectation of contributing to the academic field. The research method undertaken follows a qualitative nature, with bibliographic research.

KEYWORDS: Democratic Management. Principles.

¹Mestre em Ciências da Educação pela ESEJ (Portugal). E-mail: francinaldogonsaga2@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

Toda gestão escolar é pautada em determinações legais, por princípios e democracia. Quando falamos em gestão democrática devemos ter prioridades para mudanças e buscar caminhos de melhoria para educação.

É papel da escola em uma gestão democrática envolver as partes interessadas como: professores, pais, alunos, comunidade e outros órgãos. Assim facilitara o trabalho da equipe de gestores e aproveitamento do trabalho.

Surgindo a problemática: A população acadêmica compreende a importância da gestão escolar, na hora de aplicar dentro do ensino, o PPP “Projeto Político Pedagógico”?

Esta pesquisa tem como objetivo geral, demonstrar a importância da administração escolar num contexto geral. Tendo como objetivos específicos; explicar o contexto de gestão escolar; apresentar a conceptualização de PPP.

Para a realização dessa pesquisa, foi utilizado o método bibliográfico, aonde buscamos por opiniões diferentes de diversos autores sobre o mesmo tema. Aonde observamos que, passamos por grandes transformações no mundo, sendo elas na: economia, religião, cultura, relações entre pessoas e uma que não podemos esquecer que é na educação. Devido a isto devemos levar em consideração e a sério a educação, por todos nós, sendo alunos, professores, pais, direção, comunidade e outros. Assim poderemos mudar e ajudar nosso futuro e ter uma educação mais digna.

REVISÃO DA LITERATURA: PRINCÍPIOS HISTÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL

Ghanem (1996) explica que, entre 1970 e 1980, até a promulgação da CF/88, os discursos de natureza participacionista que foram elaborados partindo dos problemas atrelados à garantia do direito à

escolarização, passaram a incluir certas justificativas de maneira mais imediata para o cotidiano da escola, bem como para as estratégias mais assertivas a fim de doutrinas a democracia brasileira.

A autora comenta que as propostas de políticas públicas de educação que tinham o intuito de compatibilizar com o sistema de política democrática, isto é, as propostas de gestão democrática e participação popular no âmbito escolar, que passaram a ser empreendidas por meio de sistemas escolares que tinham as práticas e ineficiências tradicionais como marca, agravaram-se por conta de mudanças que afetaram o professorado.

O sistema escolar passou a ser cada vez mais apontado como inadequado às camadas crescentemente abarcadas por seus serviços, em razão de falhas de saber profissional dos professores, insuficiência de recursos aplicados e irracionalidades no gerenciamento. Os sindicatos de professores atacaram o vertiginoso declínio dos níveis salariais e procuraram resistir a ele, avançando em seguida para a denúncia dos insatisfatórios recursos aplicados no setor (GHANEM, 1996, p. 32).

A autora prossegue dizendo que, fora a partir de então que o poder público passou a admitir a necessidade de cobrir de maneira integral o sistema e eliminar esta ineficiência, partindo da proposta de envolvimento da população usuária e também de servidores da gestão de unidades escolares, ladeado por ações a fim de capacitar os professores em atuação e tomando medidas eventuais para a recuperação salarial. Estas propostas de participação popular e de gestão escolar democrática passaram então a envolver certos problemas de natureza conceitual, cuja articulação encontra inúmeras dificuldades práticas para implementar tais políticas.

Freire (2004) foi um dos autores que mais trabalhou sobre a necessidade de reconfigurar a

educação e a escola a fim de oferecer aos educandos a socialização, a autonomia do pensar, refletir, racionalizar sobre questões cotidianas, formar cidadãos ao invés de apenas estudantes. Assim, vem de sua obra também a ideia de que a autonomia, na visão dos professores, deve ser a questão do poder de exercer a cidadania, de modo que seja construída através de uma prática pedagógica com a utilização de diversas expressões, tal como o simbolismo através de músicas, histórias, teatros, etc., como um modo de motivar os alunos.

Isto porque, em sua ótica, Freire (2004, p. 59) acredita que “O respeito à autonomia e a dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceber uns aos outros”. Neste bojo, o autor explica que a finalidade central da escola passa a ser desempenhada através do processo de ensino/aprendizagem, de modo que este atua como a espinha dorsal no que tange à organização e sociabilidade dos sujeitos, mesmo os mais imaturos. De modo que o resultado culminante deste processo desempenhado pela escola consistirá então na educação do sujeito.

Freitas (1998) explica que tais disposições constitucionais servem como um norte para esse padrão de gestão educacional, que toma como base os princípios da focalização, flexibilização e mobilização. Em realidade, são princípios que dirigem a ação do Estado no campo social, conforme determinados critérios de cunho político-econômico impostos pelo ajuste estrutural. Sendo assim, o autor explica que o princípio da focalização oferece sinais sobre a prática da seletividade no que tange à atuação do Estado e a centralização dessa em alguns setores e problemáticas. Tal premissa indica uma natureza restritiva e emergencial que marca a política social brasileira.

Vieira (2008) aponta que a LDB apresenta o planejamento, elaboração e execução da proposta pedagógica, como o cerne das contribuições das escolas, devendo então, a partir daí, buscar um caminho

orientado por tal finalidade. A proposta pedagógica funciona como um termômetro para a escola, pois determina os caminhos e trajetos que deve tomar para que alcance seus objetivos.

Por essa razão é importante que essa proposta seja formulada com cuidado e excelência, estruturada pela escola e seus representantes. Assim, a escola toma para si a obrigação de gerenciar as pessoas que fazem parte de sua unidade, para além da gestão dos recursos financeiros e materiais, gerenciando o patrimônio físico e humano que trabalham nela/para ela. Rosar (1992, p. 25) comenta que a gestão democrática será um eixo fundamental para as ações públicas que significam, em sua visão:

[...] a redefinição da estrutura de poder, desde o nível macro do Ministério da Educação na sua forma de organização e funcionamento, até o nível micro de cada escola. As ações do MEC deveriam estar adequadas às deliberações de um Fórum Nacional de Educação que pudesse definir, a partir de amplo debate nacional, as diretrizes político-pedagógicas, as prioridades educacionais, a garantia de recursos para todos os níveis de ensino considerados como um todo, e as formas de avaliação dos mesmos, com a participação de diversos setores sociais.

Gandin (1994) ainda complementa que o gestor escolar deve perceber e estimular que os componentes da comunidade escolar para que as potencialidades destes sejam ressaltadas, a partir deste incentivo as ações tendem a ser tomadas em conjunto e apresentar ideias mais inovadoras e criativas. Sobre as atribuições e competências necessárias para que um gestor aplique uma política democrática no ambiente educacional, Paro (2001) descreve que:

A escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos: social, político,

intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade de a escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo dessa labuta (PARO, 2001, p. 45)

Sobre os principais desafios a serem ainda enfrentados pela gestão escolar democrática, Gracindo (2007) aponta que o respeito e abertura de espaço para um pensamento diferente. Essa questão, conforme a autora, envolve também o pluralismo que é consolidado enquanto postura para reconhecer a existência de diferentes identidades e interesses convivendo em um só espaço, a escola, sustentados por meio do debate e de conflitos de ideias, fomentando assim o processo democrático em si.

A autora nota que a resistência que é mais frequentemente encontrada a esse posicionamento pluralista, se encontra, em maior parte, em uma consequente distribuição de poder ensejada por ela. Portanto, ratificando a noção de necessidade de descentralização do poder, explica que uma sociedade será melhor governada quando maior for a repartição de seus poderes e quanto mais numerosos forem os centros que detém esses poderes e controlam os órgãos do poder central.

Gracindo (2007) aponta ainda que outro elemento essencial para a prática da gestão democrática escolar, será a transparência que permeia, de maneira intrínseca, a ideia de escola enquanto espaço público. Frente ao predomínio da lógica econômica em todos os campos sociais, especialmente na educação, assegurando a visibilidade da escola perante a sociedade, uma questão que se atribui de um caráter ético. Quase como uma liga para os elementos formadores da gestão democrática, a:

[...] transparência afirma a dimensão política da escola. Sua existência pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepções de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola (ARAÚJO, 2000 apud GRACINDO, 2007, p. 37).

Gracindo (2007) destaca então que dentre os elementos que formam a gestão democrática, evidencia-se um conceito transversal que perpassa por todos, a democratização da educação. Essa que funciona como o fio condutor e base de reflexão e ação da gestão democrática, envolvendo a participação, pluralismo, autonomia, transparência, que não se instauram sem que haja, efetivamente, uma cultura democrática.

A autora finaliza então que, atrelada à postura de democratização da educação, um dos conceitos que também envolve essas reflexões históricas sobre a gestão democrática, paira sobre a ideia de escola enquanto espaço público. O que leva à reflexão de que, sem o sentido público a escola não pode viabilizar a participação, o pluralismo, a autonomia e a transparência.

As certas possibilidades que a gestão escolar democrática não irá muitas vezes contornar ou conseguir mudar, pois depende da corte maior e dos que mandam em altos calções. A escola tenta rever e organizar de forma continua a desigualdade social nesse meio.

A gestão democrática, o direito à educação e a qualidade social da educação são referenciais no Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. Quando dizemos de gestão democrática, contrapomos à formação de autoritária e autocrática, pois já marcou e ainda marca a história da gestão escolar, ainda presentes em diversos estados e municípios.

No campo da gestão escolar, muitos são os

trabalhos que estudam, descrevem, analisam ou têm em perspectiva formas de se conduzir a política escolar voltada mais à divisão desse poder (SOUZA, 2007).”

A gestão escolar tem diversas divisões dentro de seu sistema, e dentro de cada uma é feito um estudo, uma análise, assim a fim de conduzir o trabalho de forma eficaz.

O poder em questão que torna a gestão um processo político, para essa perspectiva da gestão democrática, não é a capacidade da parte de quem o controla em levar os outros sujeitos não-controladores desse poder a fazerem o que aqueles desejavam, e ainda legitimamente reconhecendo a relação de dominação, como afirma Max Weber (2004, p. 43).

Então o que é gestão democrática? Veremos a resposta a seguir. A gestão democrática é abrangida como um processo político em que as pessoas que atuam nas escolas têm como objetivo de identificar problemas, discutir relações que envolvem o meio escolar, os mesmos deliberam e planejam, fazem encaminhamentos, acompanhamentos, controlam e avaliam todas as ações voltadas ao próprio núcleo escolar e buscar solucionar todos os problemas de forma eficaz, para que nenhum setor saia ou sintam-se prejudicado.

Mas como funciona todo esse processo para que ocorra tudo tranquilamente e com responsabilidade? Bom, não é um processo fácil e sim árduo, pois tem como base o diálogo, alteridade e reconhecimento de tudo que está ao seu redor e de todas as funções presentes no meio escolar. Assim, tendo como base a participação de todos os segmentos escolar, ter respeito às normas que são constituídas para que possam tomar decisões cabíveis e garantir o acesso de todas as informações ao meio escolar.

Toda escola pública é regida por um processo democrático, ou seja, a democracia é um regime em

que as decisões políticas são voltadas ao povo, assim entendemos que a escola é financiada por todos e é interesse de todos.

Segundo Lima, a gestão democrática é um fenômeno político, de governo, que está articulado diretamente com ações que se sustentam em métodos democráticos. Mas, mais do que isso, para o autor, não se trata apenas de ações democráticas ou de processos participativos de tomada de decisões, trata-se, antes de tudo, de ações voltadas à educação política, na medida em que são ações que criam e recriam alternativas mais democráticas no cotidiano escolar no que se refere, em especial, às relações de poder ali presentes.

A melhor maneira de provar em que medida a realidade de uma sociedade “democrática” está de acordo com os seus ideais não consistiria em medir as chances de acesso aos instrumentos institucionalizados de ascensão social e de salvação cultural que ela concede aos indivíduos das diferentes classes sociais? (BOURDIEU, 1998, p. 64).

Quando levamos em consideração a democracia, temos que ter em mente as possibilidades reais e fatos nítidos e ter sua realização, dessa forma o trabalho serão de forma democrática e seguindo todos os padrões necessariamente que são positivos. Temos que sempre ter noção que a democracia se atua menos em definições formais, constitucionais e direitos dos indivíduos e atua mais por acréscimo real das condições de superação das disparidades sociais.

“A contribuição que a democracia pode dar efetivamente à superação das condições sociais é a transparência do poder, elemento este que estará presente em qualquer conceito que se tenha de democracia (BOBBIO, 2000, p. 21).”

De acordo com Libâneo; Oliveira; Tochi (2006 p. 328), “a participação é o principal meio de assegurar

a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.

É necessário ter o envolvimento de todos os profissionais da escola em busca de um ensino de qualidade, assim se torna uma gestão democrática, trabalho em grupo terá um melhor desenvolvimento e melhor desempenho da parte de todos.

Segundo Lücke (2001), “a gestão democrática pressupõe um trabalho integrado em que todas as pessoas que fazem parte da comunidade escolar possam participar das decisões e vivências do cotidiano da escola e que esta possa se tornar um ambiente de participação e respeito às diferenças”.

Toda escola tem suas funções e faz parte e dever da gestão escolar estar por dentro desses assuntos quando se refere aos alunos, pois assim ele sairá preparado e qualificado para o mercado de trabalho. Então a função da escola é a formação do cidadão, sendo como individual e social.

Na gestão democrática deve haver compreensão escolar, deve haver compreensão e aceitação dos princípios. Toda gestão democrática está vinculada aos mecanismos legais e institucionais, cabe ao meio de gestão seguir alguns padrões como: planejamento e elaboração de políticas educacionais; tomada de decisões, escolha do uso de recursos e prioridades de aquisição, execução de resoluções, período de avaliação e política educacional.

METODOLOGIA

A metodologia qualitativa surge com o advento da fenomenologia, que enfatiza o componente subjetivo do comportamento das pessoas. Bogdan e Biklen (1994), afirmam que o pesquisador, ao utilizar a abordagem qualitativa, faz uso de um conjunto de asserções que diferem das que são utilizadas quando se estuda o comportamento humano com o objetivo de

descobrir fatos e causas.

Fonseca (2002, p. 20) ressalta que a pesquisa quantitativa se opõe as metodologias qualitativas, desenvolvendo os resultados, sendo que a indagação quantitativa se centraliza na objetividade.

Diante do exposto, a opção pela metodologia qualitativa corrobora com a definição de Bogdan e Biklen (1994: p. 16) para os quais pesquisa qualitativa é compreendida como:

[...] um termo genérico que agrupa estratégias de investigação que partilham de determinadas características. Os dados recolhidos são [...] ricos em pormenores descritos relativos a pessoas, locais e conversas e de complexo tratamento estatístico.

Nossa preocupação como pesquisador estará centrada na trajetória de levantamento dos dados, primando pelo significado da construção das percepções dos sujeitos e não somente com os resultados e o produto final. Tal fundamentação encontra respaldo nas características básicas propostas por Bogdan e Biklen (1994).

Conforme esses autores, para realização de pesquisa com uma abordagem qualitativa os dados são coletados em seu ambiente natural, sem nenhum tipo de manipulação intencional; todos os dados são considerados importantes e apresentados de forma descritiva; o pesquisador tem sua atenção mais voltada ao processo do que ao resultado; o pesquisador se preocupa com o significado que o participante dá às coisas e à sua própria vida e, a análise dos dados coletados parte de uma visão mais ampla para uma mais focada.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em suas diversas indicações percebe-se o PPP como um instrumento teórico-metodológico, uma ferramenta que auxilia a enfrentar os desafios do dia-a-

dia da escola, mas de maneira orgânica, sistematizada, consciente e participativa, dando novo significado a ações dos agentes no ambiente escolar (VASCONCELLOS, 1995, p.143).

De uma forma diversa, porém contextualizada, o PPP é o plano global da escola, uma sistematização de um processo de planejamento participativo, definindo com clareza qual ação educativa deve ser realizada, baseado na realidade de cada escola (VASCONCELLOS, 2004, p. 169).

Veiga (2001, p.110) conceitua o PPP como uma ferramenta de trabalho que direciona o que será feito, de que forma, quando, e por quem, para chegar a resultados, harmonizando suas diretrizes com a realidade de cada escola, determinando seu compromisso com a clientela. Implica em uma relação contratual, devendo ser aceito por todos os envolvidos, necessitando para isso, ter a participação democrática de todos os agentes.

Veiga (1998, p.3-5) apresenta princípios norteadores para a construção de um PPP para uma escola democrática, pública e gratuita, como: a igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola; a qualidade para todos, não sendo privilégios de minorias econômicas e sociais; a gestão democrática, um princípio consagrado pela Constituição, abrangendo as dimensões pedagógica, administrativa e financeira; a liberdade, sempre emparelhada com a ideia de autonomia; e, a valorização do magistério, um princípio central na discussão do PPP.

Veiga (1998) enfatiza a necessária análise e compreensão da organização do trabalho pedagógico a fim de se reduzir os efeitos da divisão do trabalho, de sua fragmentação e do controle hierárquico, como um instrumento de luta, fugindo do poder autoritário e centralizador dos órgãos que fazem parte dessa administração e da rotina do trabalho pedagógico.

Libâneo (2004) compara o projeto do PPP a uma árvore, que após plantar suavemente, essa brota e cria raízes, se fortalecendo, produzindo frutos, flores e

sombra, dando origem a outras árvores. Para que seu ciclo seja completo é preciso regar, adubar e podar a árvore sempre.

O PPP é um resumo do funcionamento e das condições da instituição, bem como um diagnóstico seguido de compromissos firmados e aceitos pela própria instituição, observado pelo poder público. É para ser usado como referência para as lutas da escola como um instrumento de gestão e de compromisso pedagógico e político de todos, da coletividade (FREITAS et al., 2004, p.69).

Na última qualificação, Kramer (2006), aponta a necessidade de uma proposta educacional mais crítica, que se preocupa não só com os problemas de ensino-aprendizagem, mas também uma reflexão com os problemas sociais.

Neste aspecto se destaca a Prática Pedagógica Crítica, uma prática que vai além da escola, que tem como objetivo formar cidadãos ativos, com noção de seus direitos e deveres. Esta Prática Pedagógica está fundamentada na abordagem sócio histórica e dialética, retratando a história como fonte norteadora de mudanças na natureza humana, pois o homem ao produzir cultura molda o seu desenvolvimento a sua postura diante dos fatos.

Segundo Vygotsky (2001), o processo de construção do ser humano é um processo cultural e o papel do professor é fundamental para o aluno, pois ele possibilitará que se crie novo sentido e significado acerca dos fenômenos que os cercam. Deste modo o professor que adota em seu trabalho a Prática Pedagógica Crítica contribui para a transformação de uma sociedade mais justa e igualitária.

Com isso ressaltamos que não podemos afirmar ou determinar um modelo de Prática Pedagógica ideal para a Educação, somente que é preciso que fique claro que o docente deve ter consciência e refletir sobre o interesse sua prática está despertando, se seu trabalho está sendo uma garantia e perpetuação de um modelo de classe ou está

contribuindo para a transformação.

A presença de professores devidamente preparado para atuar no processo educacional, é imprescindível, pois somente assim poderá fazer com que o projeto pedagógico da escola contribua significativamente para o desenvolvimento de seus alunos.

A consciência desses profissionais sobre seu papel no desenvolvimento é de grande relevância, pois embora as dificuldades devem ter olhar atento buscando aprimorar seus ensinamentos e conduzir a “todos” de forma igualitária para o seu desenvolvimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunidade escolar dá forma ao PPP a partir da participação de seus agentes formadores. A participação configura-se como articuladora do processo deliberativo de ideias, proposituras e elaboração de ações conjuntas que confirmam o processo democrático do Projeto Político-Pedagógico.

As normas dentro da sociedade servem como alicerce para se ter uma vida de qualidade, tudo o que fazemos e pensamos refletem em nosso cotidiano. É necessário observarmos as nossas atitudes referentes ao nosso semelhante, para sabermos como está sendo o nosso desenvolvimento em meio à sociedade.

Para termos um bom desenvolvimento dentro de uma empresa ou órgão público, em meio a uma equipe de trabalho é necessário primeiramente, sabermos lidar com as pessoas de forma amigável, respeitando o limite de cada um.

Foi notória neste texto a articulação sobre a escola pública com a política, o poder e a democráticas, ambos contribuíram para a construção de um conceito de gestão escolar democráticas, formando um processo político amplo, em que as decisões são tomadas de forma positiva, o reconhecimento de todos os setores é fundamental, regras e procedimentos são necessários

para que haja uma construção notória e fixa dentro do âmbito escolar.

Ao lermos vários textos do mesmo tema veremos que cada um dará um norte, assim teremos noção sobre a organização escolar e tirar nossas conclusões sobre o mesmo.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, J. M. L. **O estado, a política educacional e a regulação do setor Educação no Brasil: uma abordagem histórica.** In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.* 5ª Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

BARROSO, J. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal.** In: FERREIRA, N. (org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.* 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. LDB (1996); **lei Darcy Ribeiro; lei de diretrizes e bases da educação nacional (1996).** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Diário Oficial da União, seção 1, 23 dez. 1996.

BOGDAN, A. M. / BIKLEN, J. L. **Marc Prensky: “o aluno que virou o especialista”** Revista Época. 1994.

BUSS, A. M. B. **Entidades de gestão democrática.** Brasília: SED, 2008.

CANÁRIO, R. **A escola tem futuro? Das promessas às incertezas.** Porto alegre: Artmed, 2006.

DOURADO, I. F. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil.** In: FERREIRA, N. (org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.* 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, R. A. **O conceito de redes de interação social aplicado à gestão escolar: uma leitura a partir das contribuições de Norbert Elias.** In: *simpósio brasileiro da associação brasileira de administração da educação.* Cadernos ANPAE, nº 11. São Paulo: PUC-SP, 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FREIRE. P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 2004.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. **Educação básica no Brasil na década de 1990: subordinação ativa e consentida à lógica do mercado.** Educ. Soc., Campinas, vol. 24, n. 82, p. 93-130, abril 2003.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental.** Petrópolis: Vozes, 1994.

GHANEM, E. **Participação popular na gestão escolar: três casos de políticas de democratização.** Revista Brasileira de Educação, Set/Out/Nov/Dez 1996.

GIL, A. L. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRACINDO, R. V. **Gestão democrática nos sistemas e na escola.** Brasília: UnB, 2007.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola.** Campinas: Papyrus, 2006.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 1994.

LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências.** Porto alegre: UFRGS, 2008.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2001.

ROSAR, M. F. F. **A dialética entre concepção e a prática da "gestão democrática" no âmbito da educação básica no Brasil.** Educação & Sociedade, Campinas, Dez. 1992.

VIEIRA, S. L. **Educação Básica: política e gestão escolar.** Fortaleza: Líber livro, 2008.