



FORMAÇÃO CONTINUADA DO DIRETOR ESCOLAR: UMA PROPOSTA PARA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

VANESSA DOMINGOS DA SILVA

Universidad Columbia del Paraguai – Asunción; vandomingosdasilva@gmail.com

RESUMO

Nos últimos anos verifica-se que é crescente a demanda pela participação da comunidade na escola pública, especialmente após o período de governos militares no Brasil. A pesquisa baseia-se nos aspectos legais que prevê a participação pública e vem ganhando destaque nas discussões nas escolas contemporâneas por ser considerado um meio essencial de se promover a democratização do setor público educacional. Juntamente com essas discussões, novas aspirações despertam inovações participativas que veem preenchendo o espaço escolar. Com o intuito de preparar o Diretor Escolar, considerado a liderança principal da escola pública, pretende-se mostrar as possibilidades que os envolvidos no processo de desenvolvimento da gestão democrática, assumem, e algumas possíveis orientações que possa auxiliar as formas de lidar com as situações conflituosas na relação entre o papel do Diretor Escolar, a gestão democrática e a comunidade escolar. Ao finalizar a pesquisa, conta com uma condição que favorável a formação continuada dos profissionais, sendo a melhor estratégia para o desenvolvimento da performance do Diretor Escolar, que muitas vezes saíram de suas salas de aula como professores e passam a exercer este outro papel de liderança sem o devido preparo para melhor a qualidade da escola pública

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática Escolar. Políticas Públicas. Formação Continuada

INTRODUÇÃO

Entende-se por gestão educacional as ações que devem responder pelas necessidades contemporâneas da educação e que estejam fundamentadas “[...] em objetivos educacionais representativos dos interesses das amplas camadas da população e leva em conta as especificidades do processo pedagógico escolar, processo este determinado por estes mesmos objetivos [...]”, (PARO,1999, p 151-151), os quais devem ser formulados com base em novos conhecimentos que venham a contribuir para superação das necessidades sociais impostas pela forma como a sociedade se organiza.

Neste sentido, trata-se das ações da unidade escolar, que é apenas uma dentre múltiplas instituições sociais e na vida que nela se desenvolve, de modo que se possa conceber e analisar, com relativa autonomia, sua atividade, respeitando-se a verdade de a escola ser uma face social mais ampla.



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

Sendo assim, entende-se *gestão*¹ “[...] como coordenação ou direção de uma prática que concretiza uma linha de ação ou plano, e política como orientação mais geral do processo, direção de mudanças a serem efetuadas” (ANPAE, 1997, p.9).

A gestão é entendida, neste Artigo, como uma evolução da administração, neste sentido, não se ocupa do esforço despendido por pessoas isoladamente, mas como esforço humano coletivo, logo, com a utilização racional deste esforço. Paro entende a gestão como:

[...] a coordenação do esforço humano coletivo ou simplesmente coordenação, utilizando a palavra para indicar o campo de interesse teórico-prático da administração que diz respeito ao emprego racional do esforço humano coletivo (PARO,1999,p.23)

Estas reflexões levam à opção do entendimento dado por Hora à ciência da administração, quando a autora diz:

[...] que a teoria da administração impõe à teoria da administração da educação, submetida á condição de ciência aplicada, que exige dos administradores educacionais, urgência no sentido de promover a retomada crítica de suas bases para (re) descobrir a parcialidade de suas práticas, sentir-se historicamente situada e, de posse dessa consciência, inserir-se na totalidade e na concreticidade e poder assim desenvolver sua função crítica de desenvolvimento do discurso ideológico e passar do nível de controle de conformismo, alcançando a marca desejável libertadora (HORA, 1998, p.47)

Desta forma, entende-se que a gestão educacional deva ser tratada dentro da concepção de administração pela forma com que os dirigentes da educação agem no universo de suas ações. Para o desenvolvimento deste trabalho considerou-se o tratamento dentro da perspectiva histórica, reconhecida e fundamentada, quando são definidas as escolas da administração geral.

A realidade brasileira atual conta com Diretores de Escola, que tiveram seu processo de desenvolvimento educacional regido por concepções da administração fundamentados no militarismo. Sendo assim, fica explícito que necessita um novo processo de construção, com uma concepção de gestão emancipatória e direcione para possíveis mudanças na comunidade na qual a escola está inserida.

GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA

No Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 10.172/2001, os princípios democráticos estão explícitos em suas metas, que definem o estímulo à criação de Conselhos Municipais de Educação e a respectiva constituição de Sistemas de Ensino; a atribuição de

¹ Ferreira (1999,p.856), entende a expressão gestão como a que, “[...] vem do latim, *getione* – e significa o ato de gerir, gerência, administração, gerir projetos. Aparece também, como gerentia, que vem de gerere, que significa fazer”



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

competência a cada sistema de ensino para definir as normas de gestão democrática do ensino; a previsão de novos padrões de gestão com base na descentralização, autonomia da escola e participação da comunidade; com repasse de recursos diretamente às escolas ampliando cada vez mais, as decisões coletivas para seu destino, entre outras.

Tratar da democratização da escola pública, assegurada por Lei, exige que comecemos pelo conceito mínimo de democracia apresentado por Bobbio:

Não bastam nem a atribuição a um elevado número de cidadãos do direito de participar direta ou indiretamente de tomada de decisões coletivas, nem a existência de regras de procedimento como a da maioria (ou, no limite, da unanimidade). É indispensável uma terceira condição: é preciso que aqueles que sejam colocados mediante as alternativas reais e postos em condição de escolher entre uma e outra. Para que se realize esta condição é necessário que aos chamados a decidir sejam garantidos os assim denominados direitos de liberdade, de opinião, de expressão das próprias opiniões, de reunião, de associação, etc. (BOBBIO, 1986, P.20)

Nesta definição estão elencadas três condições necessárias à democracia. A primeira vinculada ao direito de participação direta ou indireta da tomada de decisões coletivas. Entretanto, essa condição é insuficiente por possuir caráter passivo.

A segunda condição, também insuficiente, se refere as decisões coletivas, cuja regra básica é a da maioria que pode ser de um coletivo pequeno ou uma unanimidade de poucas pessoas. Finalmente, a terceira condição dá corpo à definição, pois se trata de uma participação interventiva, onde os cidadãos se reúnem e exercem os seus direitos e poderes de escolha entre diferentes alternativas, pois as situações são colocadas no espaço real de discussão, de debate, de liberdade de opinião e de expressão.

A democracia é um exercício coletivo, eivado de conflitos de interesses, de poderes, de direitos, de deveres, de opiniões. Considerada prática difícil, entende-se ser necessária, sobretudo em sociedade capitalistas de natureza liberal. Liberal vinculado ao econômico, neutralizando o sentido amplo de liberdade cidadã.

Na sociedade capitalista, detém o poder a classe burguesa que, com o apoio jurídico do Estado, defende seus interesses garantindo sua hegemonia. A escola que tem seu papel de transmitir e construir saberes de forma sistemática, se coloca como participante da divisão social do trabalho, instrumento de que se vale o modelo econômico. Ao mesmo tempo em que ela serve ao capital disseminando a sua ideologia, enquanto instância formadora propicia à classe popular condições de reagir ao *status quo* por meio da apropriação do domínio da classe dominante. De acordo com Paro:



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

A escola poderá concorrer com sua parcela para a transformação social, na medida em que, como agência especificamente educacional, conseguir promover, juntos as massas trabalhadoras, a apropriação do saber historicamente acumulado e o desenvolvimento da consciência crítica da realidade em que se encontram (PARO,1997, p. 113)

Para nós, democratização da escola pública implica em propiciar o acesso e a permanência de todo aluno em idade própria na escola; favorecer-lhe a apropriação crítico social do saber e sua formação consciente para o exercício pleno da cidadania; ingresso do professor mediante a concurso público; plano de carreira para o magistério; reformulação dos cursos de formação para o exercício do magistério; formação continuada dos professores; gestão escolar descentralizada, aberta à participação da comunidade no planejamento e nos processos decisórios; autonomia da escola quanto à gestão pedagógica, administrativa e financeira, nos limites das diretrizes gerais do sistema. Todos esses aspectos constituem o que entendemos uma educação de qualidade.

Paro (1997) se refere à educação para a democracia como elemento ausente nas discussões sobre qualidade do ensino. Registra a omissão da escola na função de educar para a democracia como a sua principal falha com relação à dimensão social. Para tanto faz-se necessário um processo educativo que promova a interação entre sujeitos livres, que se fomente a participação ativa e conjunta, decidindo situações de interesses comuns.

METODOLOGIA

A pesquisa relata a opinião de Diretores de Escola, que são professores na Rede Municipal de Ensino de Ferraz de Vasconcelos – São Paulo, no qual as informações coletadas por meio de um questionário com pesquisa qualitativa, a fim de analisar a realidade desses profissionais.

Neste processo investigatório, pressupõe que, “os dados recolhidos são designados por qualitativos, que significa ricos em fenômenos descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico” (BOGDAN; BILKEN, 1994, p.16 *apud* MEIRINHOS; OSÓRIO, 2010, p.50).

A metodologia utilizada foi por meio de questionário com quinze perguntas abertas, conta ainda com oito Diretores de Escola, que exercem esta função entre 2013 a 2015, da cidade de Ferraz de Vasconcelos, São Paulo. As instituições pesquisadas são de relevância, pois o atende a demanda necessária para uma prática



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

democrática. O perfil dos voluntários entrevistados foram profissionais que nunca exerceram a função de Diretor de Escola, assim seria possível observar quais as variáveis surgiriam a partir deste.

VALORES PARA O EXERCÍCIO DE CIDADANIA

Padilha (2005) considera o diálogo como um exercício da democracia. O diálogo crítico conduz a uma educação politizada, consciente da realidade, permitindo a intervenção ativa do sujeito na defesa de seus direitos e de suas necessidades. É pelo exercício democrático, participando, dialogando, refletindo sobre o cotidiano, intervindo e decidindo que a autonomia vai se constituindo. Nessa perspectiva, “ninguém é autônomo primeiro para depois decidir. A autonomia vai se constituindo na experiência de várias, inúmeras decisões, que vão sendo tomadas”. (FREIRE apud PADILHA, 2005, p.17)

Autonomia e liberdade são valores inerentes ao ser humano e como tal vão sendo formados nas relações interpessoais. A autonomia na escola é um exercício democrático em um espaço público, onde o grupo tem as possibilidades de responder aos desafios do cotidiano sem a tutela de órgãos centrais, distantes da realidade. Tanto a autonomia como a liberdade, sendo conquistas sociais, são também relacionais.

No caso da escola que está presa a um contexto social geral o qual matém relação interdependência, podemos concluir com Neves (apud VEIGA, 2003, p.99) “que assim como a liberdade não deixa de ser liberdade pelas relações interpessoais e sociais que a limitam, a autonomia da escola não deixa de ser autonomia por considerar a existência e a importância das diretrizes básicas de um sistema nacional de educação”.

A propósito do Sistema Nacional de Educacional, Saviani (1997) desenvolve uma análise sobre o tema a Lei da Educação. Refere-se ao substitutivo Jorge Hage que continha a expressão Sistema Nacional de Educação, sendo suprimido no substantivo e no texto da Lei com a justificativa de inconstitucionalidade do título por protagonistas que insistiram nessa *contradictio in terminis*.

A fixação de uma LDBEN tem implicações com Sistema Nacional de Educação não estando presente na Lei, a sua fixação já caracteriza o Sistema Nacional de Educação com o qual se relacionam reciprocamente os sistemas educacionais nas esferas municipais, estaduais e nas escolas. A escola, portanto, não deixa de ser autônoma por considerar a existência e a importância das diretrizes básicas, seja do Sistema Nacional Educacional, seja do Sistema Estadual ou Municipal.



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

Entende-se aqui uma escola autônoma possui identidade própria. Tende se a destacar pelo empreendedorismo, liderança, iniciativa, criatividade, determinação, decisão, poder e inteligência. Enfim, representa um grupo que “caminha com as próprias pernas”. Dado o seu caráter sistêmico, a sua autonomia é relativa, porém é a expressão de poder de um grupo no modelo da gestão democrática da escola.

A autonomia escolar, como propõe Paro (1997), se configura a partir de duas dimensões: autonomia pedagógica e autonomia administrativo-financeira. Na autonomia pedagógica, face a dinâmica do processo, a escola necessita de liberdade e flexibilidade para decidir sobre a escolha de métodos adequados às suas particularidades e conteúdos de ensino a serem trabalhados. Necessita ainda adequar a proposta curricular às necessidades locais, obedecidos os parâmetros de ordem geral. Quanto à autonomia administrativo-financeira, cabe ao Estado prover a escola com os mínimos recursos que é seu dever prover e a escola fazer uso deles adequadamente, a partir de diretrizes gerais traçadas pelo sistema escolar.

Portanto, faz-se necessário que aquele que pretende ser ou exercer a função de Diretor Escolar, tomar ciência desta documentação, para empoderar-se e exercer seu papel de forma mais adequada.

Lück (2006a) estabelece diferenças entre os conceitos de administração e de gestão. Na sua ótica, a gestão não substitui a administração. Ao contrário, a autora amplia esse conceito e o incorpora, chamando de gestão administrativa. A gestão acrescenta ao aspecto racional e científico da administração, o aspecto humano e social ao privilegiar o caráter vivo e dinâmico da organização, expresso na autonomia, nas relações interpessoais, na participação coletiva, na inteligência organizacional, nas responsabilidades e poderes compartilhados.

Paro (1997) aborda os conceitos de administração e de gestão escolar indistintamente. Enfatiza a realização dos fins educacionais, enquanto sentido último da administração, devendo a escola prever mecanismos que possibilitem e estimulem a participação da comunidade escolar e da comunidade geral nas decisões tomadas.

A consolidação democrática no interior da escola demanda um esforço permanente de todos e requer distribuição do poder e da participação coletiva. Trata-se de um aprendizado, de um caminho a ser construído em conjunto. Freire (1993,p.155) afirma que *“ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, sem aprender a refazer, a retocar o sonho por causa do qual a gente se pôs a caminhar.”*

A gestão democrática na escola pública é uma utopia possível. É um exercício que se aprende exercitando, errando, acertando, fazendo e refazendo nas relações grupais. À medida que o grupo participa do processo de gestão, o poder



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

também é compartilhado. Como pensa Foucault (1995,p.183) trata-se do poder aonde ele é exercido em seu mais alto nível mais elementar, no cotidiano, isto é, “o poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas, os indivíduos não só circulam, mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão”.

Todo indivíduo é fonte e efeito de poder, não cabendo a máxima da submissão e de alvo inerte de poder do outro. Portanto na gestão democrática da escola, aberta à participação coletiva, os poderes subjetivos se entrecruzam, imprimindo força ao grupo em direção aos fins propostos.

A LDBEN prevê a construção do Projeto Político Pedagógico e a integração escola-comunidade por meio dos Conselhos Escolares como mecanismo de participação.

Conforme aponta Bordenave (1994),para a maioria das pessoas a participação e relacionamento entre os indivíduos é democracia. A participação é inerente à vida do homem. Participamos da vida econômica, política, social, educacional. Ou participamos porque sentimos prazer em realizar ações com os outros, ou participamos porque sabemos que a eficácia dos resultados depende das realizações conjuntas. O que tem caracterizado a participação na sociedade capitalista é a passividade. A maioria da população participa do modelo político-econômico na condição de consumidor passivo dos benefícios da sociedade.

Na escola pública, a gestão democrática passa pela participação ativa da comunidade na escola, visto que “democratizar é a conquista de poder por quem não o tem”. (GHANEN, apud LÜCK,2006a, p.58).

É no chão da escola que as ações e relações de estabelecem, compartilhando poderes, saberes e responsabilidades. De acordo com Lück (2006b), a comunidade escolar, professores, alunos, funcionários, pais e entorno, precisa ter vez e voz para envolver-se na construção do Projeto Político Pedagógico mediante diálogo e construção do entendimento da responsabilidade coletiva pelo todo da escola, pela educação.

Para construção do Projeto Político Pedagógico é necessária uma fundamentação teórico-metodológicas para dar suporte à concretização das concepções assumidas coletivamente. Conforme afirma Veiga:

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(VEIGA,2003, p.13).



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

Diante da dimensão teórico-metodológica e da dimensão política do projeto político pedagógico, há que se mobilizar a equipe escolar para a busca permanente do conhecimento e proporcionar-lhe situações que favoreçam o aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de uma forma coerente. Com o Projeto Político Pedagógico a escola pública abre seu espaço para o debate, para o diálogo crítico, para a democracia.

Além do Projeto Político Pedagógico, a relação escola-comunidade, os órgãos colegiados e os conselhos escolares são canais de participação necessários à efetivação de uma gestão democrática.

Compete ao gestor escolar buscar a parceria da comunidade, interessar-se pelo problemas afetos a ela e em contrapartida, dar-lhe ciência dos problemas da escola para que cooperativamente as soluções sejam encontradas.

Em obediência à lei, o que ocorre nas escolas é a existência obrigatória dos Conselhos Escolares que tem a função precípua de fiscalizar os recursos financeiros que são repassados da União para as escolas, também com funções pedagógicas, sociais e políticas que possam envolver o cotidiano escolar.

Segundo Grácio e Aguiar (2001, p.81) “o grêmio é um espaço coletivo, social e político, de aprendizagem e cidadania, de construção de novas relações de poder dentro da escola, ultrapassando as questões administrativas e interferindo no processo pedagógico”. O grêmio tem o poder de colaborar com a direção da escola, refletindo sobre as questões do cotidiano de interesse coletivo e apresentando propostas para melhoria do processo e dos resultados. A organização do grêmio é facilitada quando a escola já vivencia a gestão e quando ele surge autonomamente sem a interferência de outros segmentos. O nível de participação do aluno no grêmio depende do nível de envolvimento do grupo familiar ao qual pertence, nos movimentos sociais. Uma forma de envolver os alunos e estimulá-los a se organizarem em agremiações é abrir um amplo debate sobre o tema nas escolas.

Consideramos que o Projeto Político Pedagógico, os conselhos escolares ou órgãos colegiados associados a relação escola-comunidade são mecanismos de sustentação do processo democrático e como tal devem ser perseguidos e vividos numa perspectiva de uma pública cidadã.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

As perguntas foram iniciadas levantando um aspecto geral sobre a formação inicial desses professores, que exercem a função de Diretor Escolar. Bem como a forma que sucedeu para ingressarem na gestão escolar. Assim, (2004, *apud* MEIRINHOS, OSÓRIO, 2010, p.54) “a problemática da generalização qualitativa consiste no facto das suas declarações se fazerem sempre para determinados contextos”.

Um questão muito relevante foi saber se houve a execução de alguma metodologia, ou orientação por parte da Secretaria Municipal de Educação, para estimular os Diretores Escolares de forma mais democrática em suas escolas, em unanimidade relataram que não houve intenção daqueles que sistematizam as ações dos Diretores de Escola, numa dinâmica que pudesse contribuir para o processo de reflexão e ação. Outra investigação, constituiu-se em saber se houve formação continuada para fortalecer o Conselho Escolar, colegiado já determinado no Regimento Interno do Município, mais uma vez por unanimidade, relataram que não houve um direcionamento, o que refletiu em divergências quanto alguns critérios que poderiam ser discutidos e conseqüentemente padronizados de forma que o processo coletivo ocorre-se, sem deixar dúvidas. Originou-se também a pergunta referente a construção do Projeto Político Pedagógico, alguns identificaram tentativas por parte da Secretaria Municipal, porém sem o monitoramento, o que logo fez com que se perdesse o ânimo ou o engajamento dos envolvidos, pois não conseguiam identificar o processo pedagógico envolvido, e suas definições não eram claras, como por exemplo o contexto “político” , do próprio Projeto Pedagógico. Com uma pergunta mais específica ao quadro social do próprio Diretor de Escola. Outro aspecto importante foi questionar sobre qual era o papel do Diretor de Escola no município de Ferraz de Vasconcelos. E por fim, se estavam preparados para assumir outra direção de escola.

Devido as questões serem abertas, faz-se necessário uma reflexão mais cautelosa, considerando toda a experiência profissional de cada entrevistado.

Os resultados obtidos indicam que se houvesse formação continuada desses Diretores de Escola, eles teriam melhores condições de trabalho, pois subtende-se que sua profissionalização se desenvolve no decorrer de sua ação pedagógica profissional, mas que um mediador experiente poderia diminuir a distância entre as teorias e práticas na gestão escolar.

CONCLUSÃO

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

No sentido democrático, deve-se pensar na escola como um núcleo de debates e de aperfeiçoamento contínuo de seu Plano Escolar, destacando a necessidade de práticas, tanto no plano administrativo, quanto no plano pedagógico potencializando a autonomia da escola.

A participação na solução de problemas e na tomada de decisões incentiva a equipe escolar, os professores, assim como os pais e alunos, a sentirem-se mais responsáveis pelos acontecimentos comuns à escola, auxiliando-os a agir com coerência na resolução de questões características do ambiente escolar.

A autonomia da escola pública não é absoluta, pois fixa as regras próprias de seu existir sem esquecer que está a serviço da sociedade que possui limites e potencialidades próprias. A autonomia escolar constitui-se em exercitar a democracia num espaço público, em que a escola tem a responsabilidade de prestar contas de tudo que faz e também do que deixa de fazer, permitindo sempre a participação de pais, alunos e professores em suas mais particulares decisões.

Para que se tenha maior autonomia na unidade escolar, é necessária a descentralização administrativa e financeira, norteando as mudanças propugnadas para a organização e administração dos sistemas de ensino, como maior participação dos sujeitos envolvidos no processo educacional para a tomada de decisões. A partir dessa descentralização, as responsabilidades individuais dentro da unidade aumentam.

A descentralização dos sistemas de ensino, no contexto da democratização, leva a uma reorganização dos espaços de atuação e das atribuições das diferentes instâncias decisórias – Governo, Secretaria, Escola – como novos processos e instrumentos de participação, de controle. Não é qualquer processo de descentralização que pode levar a uma mudança eficaz na gestão pública. É preciso ter clara a função do Estado, de coordenação geral da política educacional, de garantia de melhoria de qualidade de ensino, de manutenção do sistema entre outros, e do papel da escola neste processo.

Somente uma gestão democrática, nas diferentes instâncias, poderá levar à descentralização da administração da educação e à construção da autonomia da escola. A autonomia de uma instituição significa ter poderes de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização. Assim, as escolas podem traçar seu próprio caminho envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade, tornando-se co-responsáveis pelo sucesso da instituição. É assim, que a organização da escola se transforma em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e aprendizagem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

ANPAE – Associação Nacional de Política e Administração da Educação. Programa de pesquisa política e gestão de educação no Brasil. Diretrizes Metodológicas, mar./jun.,1997.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil 5 de outubro de 1988. Sistema Jornal do Brasil.

_____. **LDB: Lei de diretrizes e bases da educação nacional:** Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. – 9.ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

_____. **Plano Nacional de Educação.** Lei nº10172,2001.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia:** uma defesa das regras do jogo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

FERREIRA, A.B.DE H. **Novo Dicionário Aurélio** – Século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3. Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira,1999.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** 11ª ed. Rio de Janeiro: Graal,1995.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo:** na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. 5ª ed. Petrópolis: Vozes,1998.

HORA, D.L. DA. **Gestão Democrática na Escola:** artes e ofícios da participação coletiva. 4ªed. Campinas: Papyrus,1998.

LÜCK, Heloisa. **Concepção e processos democráticos de gestão educacional.** Série Cadernos de Gestão, v.2,Petrópolis: Vozes,2006a.

_____. **Gestão Educacional:** Uma questão paradigmática. Série Caderno de Gestão, v.1,Petrópolis:Vozes,2006b.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento Dialógico:** como construir o projeto político pedagógico da escola. Guia da Escola Cidadã, v.7, 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar:** introdução crítica. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 1999.

_____. **Escritos sobre Educação.** 1ª ed. São Paulo: Xamã,2001.

_____. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática,1997.

SAVIANI, Dermeval. **A nova lei da Educação:** trajetória, limites e perspectivas. Coleção Educação Contemporânea. 3ª ed. Campinas: Autores Associados, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7.ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

MEIRINHOS, Manuel; OSÓRIO, António. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **EDUSER:** revista de educação, Vol. 2 (2), 2010, p.49-65.