

A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO NA CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Geisi Nicolau

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro E-mail: geisisnicolau@gmail.com

A abordagem da gestão escolar democrática está presente em todas as legislações educacionais brasileiras. Observamos a primeira menção a este tema na Constituição Federal de 1988 tendo maiores desdobramentos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Plano Nacional de Educação. Objetivando que tais legislações fossem cumpridas, os gestores escolares, responsáveis primários acerca do cumprimento da gestão de forma democrática, observaram a necessidade de buscar ferramentas de planejamento que subsidiassem a construção de seus planos de gestão, organizando suas atividades cotidianas e pautando a conjectura das atividades que desenvolveriam com a participação dos sujeitos que constituem a escola. Para que tal objetivo fosse alcançado, a ferramenta do planejamento participativo se tornou imprescindível uma vez que reunir variados grupos que compõem a escola tencionando refletir sobre de que forma sua gestão será desenvolvida é parte fundamental do processo de gestão democrática. Desta forma, observamos nesse artigo, embasado na literatura sobre o assunto, na prática vivenciada pela autora e na observação crítica das escolas da atualidade, de que forma o Planejamento Participativo, enquanto uma ferramenta, pode auxiliar os gestores escolares a organizar seu cotidiano desejando construir seus processos de gestão de forma democrática.

Palavras-Chaves: Ensino Público; Gestão Democrática; Planejamento Participativo.

A atual legislação educacional brasileira aponta para que a gestão do ensino público aconteça de forma democrática. A Constituição Federal de 1988 em seu Art. 206, Inciso VI e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional¹, Lei 9394/96, explicitam que o ensino público será ministrado com base em uma gestão democrática. O Plano Nacional de Educação², que teve sua aprovação em 25/06/2014 e possui vigência de 10 anos, apresenta em seu Art. 2º, Inciso VI, que uma de suas diretrizes é a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública.

De acordo com Cury (2005, p. 17),

¹ Que será mencionada como LDBEN doravante.

² Que será mencionado como PNE doravante.

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não ausentes de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder. (CURY, 2005, p. 17).

Desta forma, percebemos que acerca da gestão escolar pública, todos os documentos oficiais fornecem orientações para que as escolas construam sua gestão de forma democrática. Segundo Lück (2009, p. 69), “escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos”. Portanto, é impreterível que a totalidade dos membros da escola esteja atenta a principal atribuição de cada um e de todos: uma escola de qualidade para os estudantes que dela demandam.

Cabe destacar ainda que para a construção de uma gestão escolar democrática, é primordial que a comunidade seja parte integrante desse processo. Se um grupo de pais escolheu determinada escola para seus filhos, esta unidade escolar precisa compreender a necessidade de ter a comunidade inserida no cotidiano, não somente como mera receptora de informações a respeito de seus entes, mas, sobretudo, na participação da construção e na tomada de decisões objetivando sua organização. Para tanto, torna-se imprescindível a percepção dos gestores sobre o quão importante e fundamental é envolver a comunidade no processo de construção da escola, percebendo suas demandas e objetivando atender aos interesses desse grupo específico.

De acordo com Paro (2016, p. 22):

(...) a administração da unidade escolar, se ela não inclui a comunidade, corre o risco de constituir apenas mais um arranjo entre os funcionários do Estado, para atender a interesses que, por isso mesmo, dificilmente coincidirão com os da população usuária. (PARO, 2016, p. 22).

Sendo assim, todos os segmentos envolvidos no processo de construção da gestão democrática precisam ser percebidos e, sobretudo, ter a garantia do direito de se posicionarem e demonstrarem seus anseios visando à construção de uma escola participativa, democrática e comprometida em atender aquela parcela da sociedade.

Buscando compreender de que forma a gestão democrática e participativa pode ser construída no cotidiano escolar, partimos para o objetivo de perceber como o planejamento participativo baseado em seus conceitos, modelos, técnicas e instrumentos, pode ser uma

ferramenta eficaz para amparar e contribuir de forma qualitativa para que se obtenha uma gestão democrática.

Ampliando o olhar para construção da unidade escolar democrática, este artigo pretende perceber como o planejamento participativo amparado em seus conceitos auxilia o gestor na construção de uma gestão escolar participativa. Ou seja, como esse gestor amparado no instrumento do planejamento participativo, em parceria com todos os segmentos presentes na escola, busca construir uma unidade escolar que ofereça condições para que todo seu grupo participe ativamente em todos os momentos do processo de construção da gestão escolar e como este grupo pode utilizar as ferramentas que são oferecidas pelo planejamento participativo ao longo da construção e do desenvolvimento de sua gestão.

A gestão de uma escola que utiliza como ferramenta o planejamento participativo, onde há o envolvimento de todos os membros da unidade escolar no processo de construção, tende a ser uma escola voltada para a democratização das decisões e da participação de todos objetivando o aprimoramento da atividade fim da escola que é tudo que se refere à construção do saber por parte do educando³. Partindo desta análise, este trabalho busca também observar a importância da participação realizada por todos, ou seja, o trabalho coletivo, objetivando estabelecer a democracia entre os membros do grupo escolar. Para Lück (2009, p. 70), a democracia:

(...) constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. (LÜCK, 2009, p. 70).

Quando todos os membros da escola participam efetivamente de sua construção, o ato de ação e reflexão sobre as questões do cotidiano tende a ser um movimento presente em todas as etapas do processo. Vale mencionar que a participação do grupo sendo exercida cotidianamente, com o passar do tempo, o indivíduo vai se tornando cada vez mais crítico de sua realidade. Sobre o pensar criticamente, Freire (1996, p. 43-44) menciona que:

Por isso, na formação permanente dos professores, o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário à reflexão crítica, tem de ser tal modo concreto que quase se confunda com a prática. (FREIRE, 1996, p. 43-44).

³ PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2016, p. 92.

Ao olharmos para nossa história, percebemos que as principais mudanças no que tange a participação desses variados grupos sociais, aconteceram a partir da Constituição Federal de 1988 e, principalmente, através do conceito de cidadania, que é apresentada como um dos princípios do Estado Democrático de Direito⁴.

De acordo com o dicionário Michaelis, cidadania é a “qualidade de cidadão”. E, cidadão é todo aquele “indivíduo no gozo dos direitos civis e políticos de um Estado”. Desta forma, caracterizando o cidadão enquanto aquele que usufrui dos seus direitos civis e políticos fica evidenciado que o direito à participação é de todo e qualquer cidadão principalmente no que tange a tomada de decisões que afetará diretamente seu cotidiano.

Sobre a cidadania, Freire (2001, p. 25) ressalta que:

Por outro lado, se faz necessário, neste exercício, lembrar que cidadão significa indivíduo no gozo dos direitos civis e políticos de um Estado e que cidadania tem que ver com a condição de cidadão, quer dizer, com o uso dos direitos e o direito de ter deveres de cidadão. (FREIRE, 2001, p. 25).

Cabe destacar, que a gestão democrática da escola é ainda mais recente visto que esse formato de gestão passou a ser mencionado somente na atual LDBEN, mesmo existindo anteriormente outras duas legislações voltadas para o ensino no Brasil⁵. Tal pressuposto se deu em função da Constituição Federal de 1988, que em seu artigo 206, Inciso VI prevê que a gestão do ensino público se dará de forma democrática. Com isso, toda a legislação referente à educação no Brasil teve que passar por novas leituras a fim de mencionar como se daria a gestão democrática das escolas públicas brasileiras.

Exatamente por esse ser um processo recente na nossa sociedade, é imprescindível destacar que a democracia se efetiva nas ações concretas realizadas, ou seja, o processo democrático se constroi na atividade cotidiana. De acordo com PARO (2016, p. 24), a democracia “só se efetiva na prática por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta”. Em outras palavras, é primordial que a escola que busca desenvolver sua gestão de forma democrática torne cotidianas as situações onde as decisões coletivas se façam presentes.

Na atualidade, é fundamental e assegurado na legislação que o acesso à escola seja garantido a todos e, a partir desse acesso, é indispensável que a escola se construa através de um processo democrático visto que, caso contrário, melhor dizendo, caso essa escola não se

⁴ Ver Art. 1º da Constituição Federal Brasileira, do ano de 1988.

⁵ Ver “Gestão democrática da escola pública: desafios e perspectiva”. VIII Congresso Nacional de Educação: Curitiba, PR, p. 3776-3789, 2008.

fundamente através da participação de todos, podemos nos deparar com o autoritarismo tão presente até então em alguns espaços educacionais. Ou ainda, seremos capazes de observar determinados gestores mencionando que são liberais exclusivamente porque apresentam atitudes maleáveis⁶ com responsáveis, alunos, professores, entre outros. Segundo Paro (2016, p. 25):

(...) se a participação depende de alguém que *dá* abertura ou que *permite* sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”. (PARO, 2016, p.25).

Logo, a participação de todos e o exercício da democracia são posições que precisam ser construídas dentro do grupo cotidianamente para que o processo de construção de uma gestão democrática se efetive na participação de todos. É imperativo que a tomada de decisões pertinentes às necessidades da escola seja realizada pelo coletivo, ou seja, pelos diversos segmentos que compõem a comunidade escolar.

Padilha (2002, p. 74) aborda a importância da participação de todos os segmentos nas variadas dimensões da gestão escolar da seguinte forma:

Observamos que a participação de todos os segmentos escolares e comunitários se refere às diferentes dimensões do trabalho escolar e comunitário, passando pelas decisões financeiras/orçamentárias (por exemplo, deliberando sobre o orçamento participativo), pedagógicas/curriculares (por exemplo, optando pelo regime de Ciclos e do que chamamos de avaliação dialógica continuada), ou administrativas/de gestão (por exemplo, pela iniciativa de reorganização coletiva e democrática dos colegiados escolares)”. (PADILHA, 2002, p. 74).

Desta forma, convidando o grupo a participação e o envolvendo nos processos de construção de uma escola participativa, paulatinamente é possível conquistar mais pessoas a participar dos processos de construção dessa escola. Pontuando sempre que, para que essa construção de efetive na prática, a escola, representada por vários indivíduos de cada segmento, necessita ter autonomia na construção do seu processo de gestão.

A autonomia da escola tem sido fortemente discutida sob a alegação de que cada escola apresenta especificidades que as tornam distintas entre si. A localização geográfica, o corpo docente, o corpo discente, a comunidade escolar, as características presentes no entorno da unidade, os anseios dos responsáveis que escolhem uma unidade e não outra, entre tantos outros aspectos, diferenciam fortemente as unidades escolares.

⁶ O uso da palavra maleável nesse caso se refere aos possíveis acordos realizados entre a equipe gestora e os sujeitos que constituem a escola objetivando estabelecer uma falsa proximidade entre as partes.

Pesquisando no dicionário Michaelis, percebemos que “autonomia” significa a capacidade de se autogovernar, de dirigir suas próprias leis ou vontade, soberania. Buscando esse conceito e o inserindo no contexto escolar, para que uma escola brasileira atualmente atenda aos apontamentos legais e construa uma gestão democrática, é imprescindível que haja autonomia na gestão dessa escola. Partindo do pressuposto que a escola possui a capacidade de se autogovernar, uma escola autônoma deve ser capaz de focalizar as demandas apresentadas pelos alunos, pelos professores, pelos funcionários administrativos, pela comunidade escolar, etc. Ou seja, os anseios apresentados pelos grupos sociais presentes na escola devem se tornar as questões centrais do debate cotidiano.

De acordo com Paro (2011, p. 179) sobre o processo de construção da autonomia,

Autonomia, a exemplo do que acontece com a educação, é algo que deve ser desenvolvido com a *autoria* do próprio sujeito que se faz autônomo. Isso acarreta implicações imediatas para a forma mesmo de realizar-se o processo ensino-aprendizagem. (PARO, 2011, p. 179).

Logo, podemos perceber que o processo de construção da autonomia nos sujeitos necessita ser fomentado cotidianamente a fim de que o indivíduo se construa nesse processo. Ao evidenciar as questões que inquietam os membros da unidade escolar, tais assuntos devem ser colocados em debate junto com elementos desses grupos presentes na escola para que todos, se valendo do direito à democracia, busquem possíveis soluções, a fim de atender as demandas cotidianas. Freire (1996, p. 126) cita que,

O que se coloca à educadora ou ao educador democrático, consciente da impossibilidade da neutralidade da educação, é forjar em si um saber especial, que jamais deve abandonar, saber que motiva e sustenta sua luta: *se a educação não pode tudo, alguma coisa fundamental a educação pode*. Se a educação não é a chave das transformações sociais, não é também simplesmente reprodutora da ideologia dominante. (FREIRE, 1996, p. 126).

Sendo assim, com base na colocação de Freire, a educação corporificada na escola, tem o dever de fomentar em seus membros, através de discussões e participações de todos os segmentos, a importância da tomada de decisões coletivas daqueles que formam a escola. Ou seja, a participação de cada um e de todos nas tomadas de decisões fortalece ainda mais o grupo escolar, demonstra a importância da autonomia da escola para gerir seus processos e a relevância da efetivação de debates críticos-constructivos cotidianamente. Afinal, como cita Freire (1996, p. 119), “é decidindo que se aprende a decidir”.

Desta forma, a autonomia da escola deve estar a serviço da construção de um indivíduo crítico que, ao observar as necessidades demonstradas em seu cotidiano, seja capaz

de transformar o espaço em que vive. Segundo Dalmás (1994, p. 36), “o conhecimento crítico da realidade e do momento histórico em que a sociedade vive leva a um compromisso para uma sociedade justa e fraterna e, através de uma ação política, a assumir um processo transformador”.

O processo de construção da autonomia, neste caso, visa à liberdade da escola em construir seu Projeto Político Pedagógico, explicitando a identidade da escola sem perder o foco do trabalho coletivo em prol do processo de ensino-aprendizagem. Para Padilha (2002, p. 76),

Sem esquecer que a preocupação maior da escola deve ser o melhor atendimento ao aluno, o projeto político-pedagógico deve partir da avaliação objetiva das necessidades e expectativas de todos os segmentos escolares. Deve ser considerado como um processo sempre inconcluso, portanto, suscetível às mudanças necessárias durante sua concretização. (PADILHA, 2002, p. 76).

Deste modo, é imperioso que a escola tenha autonomia para gerir seus processos reconhecendo as necessidades da escola e dos grupos envolvidos nesse espaço. Para tanto, os membros da escola devem se articular a fim de construir uma escola efetivamente democrática e que explicita a força que possuem os seus membros quando articulados em prol do processo de ensino-aprendizagem de seus alunos.

Visando construir uma escola onde a gestão democrática proceda dos documentos norteadores e legais para a construção de uma efetiva prática gestora, o planejamento participativo que, segundo Gandim (2013, p. 88), “significa qualquer esforço de planejar com a utilização de ideias que venham das pessoas que fazem parte de uma instituição”, se torna uma ferramenta eficaz a ser utilizada nesse processo. Segundo Lück (2009, p. 71-72), participação é

(...) inerente a gestão democrática pressupõe que haja a necessária preparação e organização que deem efetividade às suas ações. De nada adianta as participações orientadas por objetivos pessoais, e de pouco adiantam as participações desorganizadas e mal informadas”. (LÜCK, 2009, p. 71-72).

Desta forma, se observa que a participação no qual a escola necessita para se constituir em um espaço democrático é aquela em que os objetivos pessoais e específicos sejam colocados em segundo plano, em detrimento dos objetivos comuns a todos que a escola vem apresentando enquanto demandas ou entraves que necessitam do coletivo atuando

conjuntamente a fim de se obter soluções ou sugestões de aprimoramento para melhorias no cotidiano.

A superação do individualismo e do autoritarismo⁷ tão presente em nossa sociedade e, por consequência, nas escolas, é um dos grandes desafios a serem enfrentados nas unidades que buscam a participação de todos como instrumento de luta e conquista do espaço público. Sobre o autoritarismo, Paro (2016, p. 26) refere que,

Uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária e, não por acaso, articulada com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta à da democracia. Como sabemos, os determinantes econômicos, sociais, políticos e culturais mais amplos é que agem em favor dessa tendência, tornando muito difícil toda ação em sentido contrário. (PARO, 2016, p. 26).

Para que o planejamento participativo se faça presente na escola, é indispensável que reconheçamos a importância de todos e, de cada um dos indivíduos que fazem parte da escola, na construção desse planejamento. Costumeiramente, observamos narrativas nas escolas que pormenorizam a capacidade dos alunos em decidir ou opinar sobre os assuntos inerentes a escola, espaço este que o aluno utiliza cotidianamente e logo, deveria se valer de seu direito a participação. De acordo com Freire (1996, p. 120),

(...) faz parte do aprendizado da decisão a assunção das consequências do ato de decidir. Não há decisão a que não se sigam efeitos esperados, pouco esperados ou inesperados. Por isso é que a decisão é um processo responsável. (FREIRE, 1996, p. 120).

Logo, para aprender a participar frente às necessidades da tomada de decisões aspirando a melhoria da escola, é impreterível que o aluno seja visto como parte atuante do processo decisório conquistando assim, o fortalecimento do processo pedagógico democrático. Desta forma, através de seus direitos respeitados e da participação de todos no processo decisório, a descentralização do poder tende a se fazer presente nesta construção. Padilha (2002, p. 74) descreve que

se todos/as participam da tomada de decisões, deve-se estabelecer *regras claras* sobre como se dará essa participação, sobre como as decisões serão tomadas e em que cada segmento poderá contribuir desde a concepção do projeto até a avaliação e o replanejamento. (PADILHA, 2002, p. 74)

⁷ Superar o individualismo e o autoritarismo presentes nas escolas seja um dos grandes desafios a serem enfrentados pelos gestores que se propõe a gerir democraticamente a escola.

Desta maneira, todos assumem parte da responsabilidade pelo projeto da escola e todos constituem uma parte ativa no processo de discussão, planejamento, tomada de decisão, avaliação e replanejamento; fortalecendo assim a escola enquanto instituição democrática-participativa.

A partir da democratização da sociedade iniciada com a Constituição Federal de 1988, os pesquisadores que estudam a escola enquanto espaço social inserido na sociedade buscaram criar mecanismos para que sua construção estivesse pautada nos ideais democráticos e, por consequência, de participação dos sujeitos em prol da construção coletiva do espaço escolar.

Com isso, as legislações brasileiras voltadas para a educação foram sendo construídas objetivando a busca pela apropriação dos espaços públicos de forma democrática e, estes espaços, sendo concebidos com e para os sujeitos que deles demandam. Assim, com a LDBEN, tivemos o olhar democrático voltado para o ensino público brasileiro e, como observamos anteriormente, a gestão das escolas passa a ter a orientação de ser construída através do processo democrático. Ou seja, compreendendo gestão democrática enquanto aquela em que os sujeitos se organizam no coletivo objetivando o progresso da educação pública de qualidade.

Ao se definir a relevância da gestão democrática dentro do contexto social democrático observado no país, percebemos que o indivíduo precisa ser considerado enquanto ser social, político e com direito efetivo à participação. Isto é, com direito de se posicionar nos espaços aos quais participa e variadas esferas que dialogam em prol do estabelecimento de prioridades para melhorias daqueles espaços. Sendo assim, esse indivíduo precisa ser considerado como sujeito no processo de constituição da escola.

Partindo desses pressupostos e visando a elaboração da gestão escolar de forma democrática, percebemos a necessidade de serem construídos mecanismos e ferramentas capazes de auxiliar os gestores escolares no desenvolvimento de suas atividades cotidianas frente a necessidade dos profissionais construírem seus processos de gestão. Logo, fica evidenciada a demanda de se criar novas discussões em busca do desenvolvimento de ferramentas e métodos que permitissem aos gestores escolares a melhoria no desenvolvimento de suas atividades.

Uma equipe gestora que se propõe a desenvolver um processo de construção democrático na escola, necessita ser uma equipe que perceba que o coletivo apresenta uma força a ser explorada pela/na escola. Ou seja, o olhar e as ideias que cada um e que todos

mencionam para as questões cotidianas da escola é levado para o debate aberto em busca da solução dos problemas comuns a todos na escola.

Desta forma, o Planejamento Participativo é uma ferramenta eficaz e um facilitador para os gestores que, buscam desenvolver suas atividades em parceria com os sujeitos que constituem a escola, uma vez que esse tipo de planejamento apresenta como característica fundamental a integração de todos os setores que constituem a escola.

Lançando o olhar para a relação entre os sujeitos proposta pelo Planejamento Participativo, percebemos o quão importante é a participação de todos que formam a escola enquanto instituição que busca em sua atividade fim, a melhoria na relação ensino-aprendizagem entre seus educandos e educadores. A união de esforços de todas as partes que integram a escola propicia a superação do individualismo e do autoritarismo, dando lugar há um espaço de parceria e colaboração.

Para tanto, observamos a necessidade da equipe gestora fomentar a participação de todos cotidianamente até que esta atuação seja apropriada pelos indivíduos e se torne parte do cotidiano escolar. Inicialmente, pode ser evidenciada dificuldades no desenvolvimento dessa participação visto que os sujeitos, de modo geral, possuem poucos momentos no decorrer de suas vidas onde haja incentivo a participação. Entretanto, é papel fundamental da equipe gestora democrática instigar sempre a participação de todos.

Ainda sobre os sujeitos e sua participação, os gestores necessitam estar em todos os momento buscando alternativas para reunir a direção da escola, os pais, os alunos, os funcionários, os professores e, outros profissionais que integram esse espaço, ambicionando que os momentos de debates e construção de ideias sejam amplamente difundidos no cotidiano escolar.

Percebemos ainda que o Planejamento Participativo apresenta inúmeros subsídios que são favorecedores da construção da escola democrática. É possível destacar que os sujeitos enquanto participam e buscam alternativas para as demandas do cotidiano, estão em constante formação pessoal e profissional. Esses sujeitos, ao investigarem caminhos possíveis de serem seguidos na constante busca de soluções para a escola, estão se questionando, buscando alternativas e construindo possibilidades de melhorias para o espaço escolar e, por consequência, para sua formação enquanto sujeito nesse processo.

Desta forma, fica evidenciado que o Planejamento Participativo se apresenta como uma ferramenta útil e necessária para os gestores que pretendem desenvolver seus processos de gestão de forma democrática, assim como está delimitado nas legislações voltadas para a

educação e, em consonância com as demandas de participação que surgem cotidianamente daqueles que ocupam seus devidos espaços nas escolas públicas brasileiras.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Acesso realizado no endereço: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm em 25/09/2016.

BRASIL. **Lei 13005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Acesso realizado no endereço: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/113005.htm em 25/09/2016.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. P. 15-21.

DALMÁS, Angelo. **Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 25ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____, Paulo. **Política e educação: ensaios.** 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GANDIN, Danilo. **Soluções de planejamento para uma prática estratégica e participativa.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola.** 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

_____, Vitor Henrique. **Gestão democrática da educação pública**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2016.