

GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA, A PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE DE SANTO AMARO DO MARANHÃO: PERCEPÇÕES DE UMA EXPERIÊNCIA DENTRO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

Julyana Christine Cunha Souza (1); Fernando César dos Santos (4)

Universidade Estadual do Maranhão

juucsouza@hotmail.com

nandouema72@gmail.com

RESUMO: O programa Institucional Mais Extensão Universitária é uma iniciativa e realização da Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Estudantis – PROEXAE/UEMA em parceria com o Governo do Estado do Maranhão e fomenta ações extensionista da Universidade Estadual do Maranhão, proporcionando a participação da comunidade acadêmica no desenvolvimento de projetos de extensão nos 30 municípios de menor Índice de Desenvolvimento Humano – IDH do Maranhão. O desenvolvimento deste projeto visou contribuir com a educação do Município de Santo Amaro do Maranhão – MA, por meio da formação dos seus gestores, para uma maior inclusão da comunidade na gestão das escolas públicas municipais. O Município foi criado, pela Lei Nº 6.127, de 10 de novembro de 1994, com sede no Povoado Santo Amaro, a ser desmembrado do município de Primeira Cruz, que antes era subordinado à Comarca de Humberto de Campos, IBGE (2015). Segundo ainda o IBGE (2015), a situação relacionada à educação ainda deve ser constantemente observada merecendo uma grande atenção em relação a qualidade do processo de ensino aprendizagem, onde a proporção de crianças e jovens frequentando ou tendo completado determinados ciclos indica a situação da educação entre a população em idade escolar do estado e compõe o Índice de Desenvolvimento humano do Município (IDHM) relacionado a Educação. Entretanto, apesar de ao longo do tempo ter sido realizado um amplo investimento em relação ao desenvolvimento da educação, com a intenção de ser oferecida de forma democrática para todos, sabe-se a necessidade de mais investimentos para que de fato se alcance essa meta, ou que pelo menos se aproxime desta. Nesse contexto, a importância da gestão democrática está baseada em fundamentos teóricos de alguns autores que se debruçaram sobre esta temática, entre eles: Silva (1996), Veiga (1997), Vianna (1986), Gadotti (2001), Libâneo (2004), Lück (2006) e Paro (1998). Nesse sentido lançou-se mão dos procedimentos metodológicos necessários à realização deste trabalho que partiram da abordagem qualitativa, na perspectiva da pesquisa participante, objetivando compreender o processo de gestão democrática da escola pública municipal. Os trabalhos foram desenvolvidos com a colaboração do professor orientador e dos extensionistas do Projeto, a participação se deu de forma proativa e em fases, as tarefas foram desenvolvidas com a colaboração dos gestores e professores participantes das ações desenvolvidas, tendo em vista o acompanhamento da metodologia antecipadamente elaborada no projeto. Após a fundamentação com todas as informações necessárias, utilizou-se os seguintes procedimentos metodológicos, visando entender suas práticas e concepções de gestão afim de contribuir para a implementação dessa prática, onde todo o acompanhamento foi desenvolvido através de questionários, entrevistas, gravações e anotações, também foram realizados momentos de palestras, debates, seminários, workshop.

Palavras-chave: Desenvolvimento, Gestão democrática, Educação.

INTRODUÇÃO

O programa Institucional “Mais Extensão Universitária” é uma iniciativa e realização da Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Estudantis – PROEXAE/UEMA e fomenta ações extensionista da Universidade Estadual do Maranhão, proporcionando a participação da comunidade acadêmica no desenvolvimento de projetos de extensão nos 30 municípios de menor IDH - Índice de Desenvolvimento Humano –do Maranhão, abrangendo três dimensões básicas do desenvolvimento humano: educação, saúde e renda. O programa vem ao encontro das ações governamentais nos municípios maranhenses de menor IDH, integradas ao Programa “Mais IDH” do Governo Estadual do Maranhão.

Nesse sentido, faz-se necessário explicitar que o artigo é um relato de experiência do projeto GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: o papel do gestor da escola e a participação da sociedade de Santo Amaro – MA, que foi contemplado pelo programa Mais Extensão.

Portanto, o desenvolvimento deste projeto contribuiu com a educação do Município de Santo Amaro do Maranhão¹, por meio da formação dos seus gestores, para uma maior inclusão da comunidade na gestão das escolas públicas municipais.

Segundo o IBGE (2015), a situação relacionada à educação ainda deve ser constantemente observada merecendo uma grande atenção em relação a qualidade do processo de ensino aprendizagem, onde a proporção de crianças e jovens frequentando ou tendo completado determinados ciclos indica a situação da educação entre a população em idade escolar do estado e compõe o Índice de Desenvolvimento humano do Município (IDHM) relacionado a Educação.

No município de Santo Amaro do Maranhão, a proporção de crianças de 5 a 6 anos na escola é de 93,93%, em 2010. No mesmo ano, a proporção de crianças de 11 a 13 anos frequentando os anos finais do ensino fundamental é de 73,92%; a proporção de jovens de 15 a 17 anos com ensino fundamental completo é de 32,23% e a proporção de jovens de 18 a 20 anos com ensino médio completo é de 8,67%. Entre 1991 e 2010, essas proporções aumentaram, respectivamente, em 77,39 pontos percentuais, 67,01 pontos percentuais, 30,52

¹ O Município foi criado pela Lei Nº 6.127, de 10 de novembro de 1994, com sede no Povoado Santo Amaro, a ser desmembrado do município de Primeira Cruz, que antes era subordinado à Comarca de Humberto de Campos, IBGE (2015).

pontos percentuais e 8,67 pontos percentuais. Neste sentido cabe uma intervenção, afim de ajudar a combater os baixos índices. Nesse contexto, a gestão deve ser um dos fatores a ser implementado para se desenvolver novos métodos de trabalho que contribuam com o sucesso do processo de ensino e aprendizagem.

O processo de universalização do Ensino Fundamental foi um importante avanço para os diversos segmentos sociais que em outros tempos foram excluídos de participarem da escola. Essa realidade precária, fez com que fosse necessário desenvolver novos desafios à política e gestão dos sistemas, que não traduziam os anseios das novas demandas. Nesse contexto, a escola, passa a ter dificuldades de contribuir com a atual clientela, natural de famílias para quem, em tempos passados, a cultura letrada não era uma necessidade em seu cotidiano social.

Entretanto, apesar de ter sido ao longo do tempo realizado um amplo investimento em relação ao desenvolvimento da educação, com a intenção de ser oferecida de forma democrática para todos, sabemos ser ainda necessário mais investimentos para que de fato se alcance essa meta. Acreditamos que para alcançar esta meta a escola Pública deverá valorizar uma Gestão Escolar que seja democrática e que entenda de sua estrutura administrativa.

No Brasil, diante do atual contexto de grandes tranformações econômica, social, política, científica, cultural e, principalmente, tecnológica, a educação tem como dever acompanhar essas mudanças não ficando à margem, tendo em vista ela ser a responsável por todas as mudanças ao longo do tempo. Assim, ela começa a caminhar em um sentido de um ensino mais significativo e interdisciplinar sempre tendo como visão a qualidade deste ensino.

Para entender esse novo quadro precisamos lembrar que o Brasil, ao longo do tempo, convive com severas críticas relacionadas à qualidade das suas escolas. Essa realidade observada em nível nacional representa em alguns casos, de forma mais precária ainda em alguns estados da federação, onde facilmente podemos observar, através dos resultados apresentados nas avaliações realizadas pelo Ministério da Educação (MEC). No Maranhão a situação pede uma ruptura, no sentido de avançar rumo a uma gestão de qualidade, com gestores qualificados para superar as dificuldades encontradas no cotidiano da escola. Expandir o acesso implica em desenvolver a qualidade da gestão educacional para ter como resposta o processo de ensino e aprendizado de qualidade.

Nesse sentido, Paro (1988) destaca que a democratização da gestão da escola básica não pode restringir-se aos limites do próprio estado, promovendo a participação coletiva apenas dos que atuam em seu interior. Entende-se, portanto, que é necessário que a

comunidade em geral participem dessa educação escolar de qualidade, pautada no princípio da gestão democrática, de fato ocorra.

Portanto, devemos estar conscientes de que a escola pública deve ser de qualidade e estar inserida em uma meta de governo que possa se adaptar a essa nova tendência desafiadora de acabar com os desníveis acentuados no interior do sistema educacional.

O desenvolvimento de um projeto de gestão democrática através de uma ação de extensão universitária nas escolas públicas do Maranhão, implica em uma ruptura com os modelos tradicionais de direção de Escola, além de indicar e propôr mudanças indispensáveis. Para que esta nova proposta ocorra, a gestão democrática exige a compreensão dos problemas encontrados nas práticas pedagógicas já realizadas na escola. Nesse sentido ela une as concepções e a execução, visando o resgate do controle do processo e do produto dos/pelos educadores.

Nesse contexto, a importância da gestão democrática está baseada em fundamentos teóricos de alguns autores que se debruçaram sobre esta temática, entre eles: Silva (1996), Veiga (1997), Vianna (1986), Gadotti (2001), Libâneo (2004), Lück (2006) e Paro (1998). Estes autores entendem que, para a realização de um trabalho participativo, autônomo e democrático, é preciso envolver todos os segmentos sociais que compõe a escola. Desta forma, pode-se contribuir para acabar com o autoritarismo existente no interior das escolas e fazer uma análise do papel do gestor na busca de uma escola pública de qualidade.

Dentro deste projeto, buscamos, como objetivo geral, desenvolver mecanismos de Gestão Escolar que contribuam com a escola pública municipal de Santo Amaro - MA, com a intenção de aperfeiçoar a dinâmica da Gestão Escolar, por meio de teorias e práticas fundamentadas em pesquisas atualizadas. Como objetivos específicos despertar nos gestores das escolas a importância do seu papel enquanto gestor educacional, por meio novas práticas de Gestão Escolar. Criar na escola um ambiente propício para receber os benefícios de uma Gestão Escolar democrática, onde todos possam ser participativos. Analisar junto com a comunidade escolar a importância do Projeto Político Pedagógico – PPP da escola. Elaborar um plano de trabalho fundamentado no diagnóstico feito na escola. Desenvolver um trabalho periódico de Gestão Escolar para contribuir com a formação e motivação dos profissionais da escola.

Todas as discussões apresentadas sobre os novos avanços desenvolvidos na área da educação deram sustentação a várias teorias relacionadas a novas perspectivas educacionais. Esses fundamentos contribuem para definirmos diversos conceito de Gestão

Escolar com a intenção de construir uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos críticos, oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Todos esses apontamentos levam a pensar a gestão no sentido de uma articulação pensada por meio de ações realizadas no contexto escolar, o que contribui para o seu significado político e social.

A democratização da escola passa pela gestão escolar sendo observada através da participação de toda a comunidade e através dos projetos pedagógicos desenvolvidos na escola e em todas as decisões tomadas pelo gestor para melhoria do ensino, buscando uma interação a fim de que todos tenham conhecimento da problemática vivida no ambiente escolar. A partir de uma análise aprofundada da realidade vivida na escola e com base no trabalho realizado que reflete na comunidade escolar, cabe aos educadores lutarem por mais vagas na escola pública, desenvolverem novas práticas de gestão, principalmente aquelas que trabalham com novas concepções que se desviculam do autoritarismo que faz parte da prática de alguns gestores escolar.

Os avanços nas últimas décadas têm sido evidenciados de maneira cada vez mais clara tendo em vista o suporte legal oferecido pela Lei de diretrizes e Bases (LDB) nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, em seus artigos 14 e 15, que destaca a participação da comunidade escolar.

Apesar do avanço, não há clareza por parte do legislador, que deixa vago os artigos apresentados advertindo, apenas, que todos devem participar da gestão democrática. Cabe, nesse contexto, aprofundar-se nas práticas educacionais, princípios orientadores de gestão escolar que possam convergir para essa prática.

Nesse sentido, falar de gestão escolar democrática é afirmar o compromisso de toda comunidade escolar no desenvolvimento desse processo ético e político reforçado por políticas educacionais no espaço da escola, todo esse movimento encontra-se respaldado pelo gestor que se encontra à frente da escola. Assim, o gestor deve evitar a figura de autoridade, pois Paro (2001) aponta condicionantes do autoritarismo na escola, no contexto institucional sendo estes os que mais dificultam as relações sociais democráticas ou que mais influenciam na não participação da comunidade na gestão escolar. (PARO, 2001, p. 22) .

METODOLOGIA

Por meio deste projeto visou-se fazer uma intervenção para identificar aspectos

importantes acerca da gestão democrática. Reforçando a necessidade de acreditar na prática de uma gestão democrática, apesar de todas as adversidades. Assim, foi necessário criar uma metodologia afim de viabilizar a pesquisa visando propôr uma gestão de forma diferente modificando as práticas inadequadas, propendendo a melhoria da qualidade da educação.

Para isso tivemos que compreender os desafios encontrados no cotidiano, para que fossem confrontados, tendo em vista a necessidade de inovação para a superação dos problemas. Assim, destacamos a importância do trabalho participativo e a valorização de idéias novas trazidas pela comunidade escolar, para que todos participarem do processo educativo.

Nesse sentido, lançamos mão dos procedimentos metodológicos necessários à realização deste trabalho que partiram da abordagem qualitativa, na perspectiva da pesquisa participante, objetivando compreender o processo de gestão democrática da escola pública municipal. A escolha por uma abordagem qualitativa se justifica por ser uma metodologia utilizada para:

[...] “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”. (RICHARDSON, 1999).

Contudo, o interesse foi de observar e identificar de que forma a gestão tem contribuído para democratizar o ensino público e permitido o acesso a educação como direito fundamental e inalienável. Por isso, a abordagem qualitativa que, ao contrário da quantitativa, costuma não possuir plano antecipado fechado, sendo direcionada conforme o andamento da investigação. Não objetiva enumerar ou medir eventos, nem costuma empregar dados estatísticos. Ela visa obter dados descritivos, fruto da interação direta do investigador com o objeto investigado.

Os estudos com pesquisa qualitativa pedem, também, um recorte espaço-temporal como forma de delimitar o campo e a dimensão do trabalho, estando este recorte ligado, é claro, ao objeto e ao objetivo do trabalho. O objeto está centrado no tempo presente. Mais precisamente a investigação debruçou-se sobre a os princípios orientadores da Gestão Escolar no Município de Santo Amaro do Maranhão.

O contexto sócio espacial que foi levado em consideração em nossas análise, para a escolha do Município de Santo Amaro do Maranhão, foi em decorrência deste município ter sido incluso no Programa “Mais Extensão” desenvolvido pela

Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) por meio da Pró-Reitoria de Extensão e assuntos Estudantis (PROEXAE), pois é um dos Municípios de baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

Para o desenvolvimento do projeto ocorreram visitas ao Município, primeiramente nas seguintes escolas: Escola Municipal União Meneses, Isarel Carvalho Alles, Tancredo Neves, Fernando Sarney, Delmiro Luna, Santa Maria. Em seguida para a realização do diagnóstico, a abordagem utilizada foi qualitativa, pois permite uma melhor análise de questões simbólicas. Isso se deve aos seus procedimentos que estimulam os investigados a se expressarem livremente. Dessa forma, ao longo da investigação, pode-se chegar ao que não é, necessariamente, evidente ou explícito, identificando motivações subjetivas e não espontâneas.

Portanto, se fundamenta pela necessidade de se conhecer todos os envolvidos na gestão escolar e buscar compreender as suas funções, em particular e no geral, e como eles contribuem entre si e de que forma acontece essa autonomia. Durante essa abordagem o projeto guiou-se em ações com a intenção final de fazer uma intervenção positiva com a participação de todos que fazem a gestão da escola.

Este projeto seguiu uma perspectiva de trabalho que desenvolveu um aprendizado prático e participativo, seguindo as seguintes diretrizes utilizadas para o sucesso da intervenção: Leitura e compreensão das principais teorias que fundamentam os princípios da gestão escolar, tomar conhecimento dos documentos que dão sustentação legal para a criação da Gestão escolar, tanto a nível federal como estadual.

Após a fundamentação com todas as informações necessárias do seu trabalho, utilizamos os seguintes procedimentos metodológicos, visando entender suas práticas e concepções de gestão afim de contribuir para a implementação dessa prática. Todo o acompanhamento foi desenvolvido através de questionários, entrevistas, gravações e anotações, também foram realizados momentos de palestras, debates, seminários, workshop.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os trabalhos foram desenvolvidos com a colaboração do professor orientador e dos extensionistas do Projeto. A participação se deu de forma proativa e em fases, as tarefas foram desenvolvidas com a colaboração dos Gestores e professores participantes das ações desenvolvidas, tendo em vista o acompanhamento da metodologia antecipadamente elaborada

no projeto.

Primeiramente foi feita uma apresentação do Programa Mais Extensão do Projeto para os gestores e professores do Município, somente após essa conscientização e explanação sobre a finalidade da nossa visita, começamos a colocar em prática as ações necessárias para atingirmos os nossos objetivos.

Em seguida, iniciou-se o momento do levantamento de dados, o diagnóstico da realidade encontrada e análise documental por meio de conversas com os gestores e professores e nos locais onde foram desenvolvidas as ações, através de visitas nas escolas da sede do Município e de alguns povoados.

Nesse sentido de colaboração o projeto foi sendo desenvolvido a cada dia. Foram realizadas reuniões para tratarmos do cotidiano da escola, de como se dava a Gestão da escola. Assim, concluímos esta etapa observando a carência, o desconhecimento e a falta do Projeto Político Pedagógico (PPP) nas escolas. Iniciou-se então uma formação do que seria, como se faz, o porquê de se fazer, qual a importância do PPP, foi um momento de conscientização e vivenciarmos na pele a realidade. Além de lançarmos a proposta para que a comunidade em geral tomasse frente e comesçassem a colaborar na elaboração o mesmo. Para isso, nos disponibilizamos com toda a ajuda: materiais, livros, troca de e-mail.

Na segunda fase a proposta do PPP foi retomada, conseguiu-se levar uma versão impressa em capa dura, elaborada por uma escola e supervisionada pela equipe do projeto. No sentido de motivar as outras escolas, para que a visão de iniciativa e mudança fossem em todas as escolas. Além disso, foram desenvolvidas apresentações sobre currículo e avaliação, que são temas pertinentes e desafiadores dentro da gestão escolar. Foram feitas 5 (cinco) oficinas no modelo de Workshop. Os gestores apresentaram seus trabalhos por meio de dinâmicas e debates em que todos tiveram a oportunidade de participar. Ao final, foram presenteados com livros que abordam a temática da Gestão Escolar, afim de contribuir ainda mais com uma leitura que vai possibilitar uma maior fundamentação.

A execução da segunda visita foi bastante relevante e positiva, pois possibilitou a equipe do Mais Extensão compreender cada vez mais o cotidiano dos gestores, em suas escolas junto com os alunos, professores e administrativos entre outros que participam da comunidade escolar. Assim, concluiu-se que podemos contribuir para a Educação do Município de Santo Amaro do Maranhão. O nosso projeto teve como base desenvolver uma intervenção positiva no intuito de ajudar na construção das atividades relacionadas com a Gestão Escolar participativa de maneira que ela de fato assumisse uma postura democrática

diante das suas diversas atividades, nas escolas, por meio da participação de todos.

Nesse sentido, buscamos nos aproximar dos representantes do Município, no caso específico, da Secretaria de Educação que nos possibilitou acesso às escolas e a documentos, além de nos acolher em uma excelente residência, o que favoreceu o desenvolvimento dos trabalhos, devido ao local ser bastante calmo para os desenvolvimentos dos nossos estudos e reuniões.

Devido a participação efetiva dos gestores e de seus colaboradores nas equipes de trabalho, nesse momento disponibilizamos certificados para todos os participantes, afim de motivá-los a participar ainda mais em todas as fases. E a cada visita o contato com os representantes das escolas foi mantido, afim de se ter um retorno das atividades propostas para o grupo ao final das nossas visitas.

Figura 1 – Visitas as escolas do Município de Santo Amaro do Maranhão.



Fonte: Santo Amaro do Maranhão, 2016.

Figura 2 – Apresentações dos trabalhos e palestras.



Fonte: Santo Amaro do Maranhão, 2016.

Para a terceira fase, foram promovidas palestras motivacionais com vídeos do professor e filósofo Mario Sérgio Cortella. Começamos com a motivação, já que na realidade constatada, encontramos gestores e professores que precisavam de ânimo para desenvolverem seus papéis e serem agentes transformadores da realidade educacional de Santo Amaro do Maranhão.

Em outro momento tratamos da Gestão Democrática e sua relação com as Instâncias Colegiadas, visto que por meio destas as portas para que funcione a gestão democrática no ensino público ficará aberta para que seja pensado coletivamente todos os problemas do ambiente educacional. Tratamos de forma dinâmica cada uma das instâncias, suas características formais, o respaldo legal, quais as competências, quem faz parte e sua organização.

Assim concluímos esta terceira etapa, lançando como proposta para os alunos algumas situações problema envolvendo as instâncias colegiadas. O objetivo é que fossem trabalhadas através de oficinas onde foram feitas apresentações por meio de Workshop. Os gestores e professores apresentaram seus trabalhos por meio de dinâmicas, apresentações teatrais, debates, onde todos participaram sendo finalizado com uma apresentação para os demais colegas.

Nesse contexto de interação e inclusão o projeto contribuiu com uma intervenção participativa onde os resultados esperados foram identificados pelas mudanças observadas e que deverão ocorrer dentro da escola, por meio de sua gestão participativa como ficou entendido durante as atividades, irá contribuir para o sucesso dos fins principais da educação no Município de Santo Amaro do Maranhão, em relação a melhoria da qualidade do ensino em todos os seus níveis.

As discussões e explicações provocadas durante a execução do projeto levaram todos a uma reflexão sobre as suas práticas, o que possivelmente contribuirá para mudanças significativas.

Figura 3 – Apresentações das Instâncias colegiadas



Fonte: Santo Amaro do Maranhão, 2017.

Figura 4 – Workshop das situações-problema



Fonte: Santo Amaro do Maranhão, 2017.

CONCLUSÃO

Nesse sentido, o projeto contribuiu com a melhoria do IDH, conforme a proposta da UEMA/PROEXAE/GOV-MA, proporcionando novos conhecimentos e colaborando com a formação continuada dos educadores do município, sendo esse um dos eixos centrais que fortalecem a melhoria do IDH de Santo Amaro do Maranhão.

A aplicação do projeto gerou uma repercussão positiva entre os gestores e professores, observado por meio do envolvimento nas atividades, o que contribuiu com o aprendizado de novas práticas educacionais, além de uma maior reflexão sobre o que é Gestão Escolar. As discussões e explicações provocadas pela equipe executora do projeto levaram todos a uma reflexão sobre as suas possíveis mudanças dentro de suas escolas.

A sociedade teve como respostas os trabalhos que podem ser oferecidos por meios da pesquisa desenvolvida dentro da universidade, os efeitos práticos desse projeto colaborou para o aprimoramento intelectual dos seus participantes diretos e conseqüentemente da comunidade como um todo por fazerem parte da escola.

Para a Universidade Estadual do Maranhão, acredita-se que as inquietações e a realidade vivenciada trazem ao meio acadêmico aspectos reveladores, sendo um projeto que cooperou com uma pesquisa rica em teorias e resultados práticos e atuais que poderão ser socializados servindo de base para futuras pesquisas. O projeto também se traduz em uma forma de aproximar os educandos dos três eixos de uma universidade, ensino, pesquisa e extensão. O que enriquece e possibilita a formação profissional, junto à sociedade como espaço privilegiado de produção do conhecimento.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 25 julho. 2017.

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

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere. Os intelectuais. O princípio educativo. Jornalismo**. Volume 2, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola. Artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas: São Paulo: Papirus, 1994.

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

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

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

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da Aprendizagem Escolar: estudos e proposições**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

PARO V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 8ªEd. São Paulo: Editora Cortez, 1991.

PARO. V.H. **Escola de Tempo Integral: Desafio para o Ensino Público**. São Paulo: Cortez, 1988.

SILVA, J.M. A. **autonomia da Escola Pública**. 3ª ed. – Campinas/SP. Papirus, 1996.

VEIGA, I.P.A. **As instâncias colegiadas da escola**. In: VEIGA, I. P. **A Escola: espaço do projeto político pedagógico**. Campinas: Papirus, 2003b

VEIGA, I.P.A. **Escola: espaço do projeto político pedagógico**. Campinas: Papirus, 2003a.

VEIGA, I.P.A. **Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?** In: **Caderno Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267 – 281, dezembro de 2003.