



GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA GESTÃO DE EMOÇÕES, E NÃO SOMENTE DE CONHECIMENTOS, ATRAVÉS DO PROTAGONISMO DOS ESTUDANTES

Karla Paloma Silva Souza¹

Renata Maria da Silva Salvador²

Joana Kezia Almeida³

RESUMO

Esse é um estudo de caso de cunho qualitativo resultado do trabalho desenvolvido na disciplina de Pesquisa e Prática Pedagógica II – Gestão Educacional e Escolar do curso de graduação em Pedagogia, da Universidade Federal de Pernambuco, que teve como objetivo compreender o processo de Gestão da Educação e do Ensino em uma Escola Técnica Pública localizada na cidade do Recife, em Pernambuco cujo ensino envolve jogos e subprodutos tecnológicos, objetivando uma formação humana de seus estudantes, estimulando sua autonomia através da reflexão de que o desenvolvimento de seus projetos tecnológicos ultrapassam a concepção mercadológica de rentabilidade quando no exercício de suas competências humanas sobressaem as competências técnicas.

Palavras-chave: Gestão, Democrática, Protagonismo, Educação, Estudantes.

INTRODUÇÃO

Esse é um estudo de caso de cunho qualitativo resultado do trabalho desenvolvido na disciplina de Pesquisa e Prática Pedagógica II - Gestão Educacional e Escolar do curso de graduação Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco, que teve como objetivo compreender o processo de Gestão da Educação e do Ensino em uma Escola Técnica Pública localizada na cidade do Recife, em Pernambuco. Nesta instituição estão disponíveis cursos de desenvolvimento de jogos e subprodutos, além da utilização de padrões, metodologias, tecnologia, linguagem e ferramentas de programação. São cursos articulados ao ensino médio, desenvolvidos de forma integrada, através de uma proposta educativa interdimensional, ou seja, que contempla as quatro dimensões do ser humano, sendo elas: Racionalidade, Afetividade, Corporeidade e Espiritualidade. De acordo com seu projeto político pedagógico em

¹ Graduanda do Curso de Pedagogia da Universidade Federal - PE, karlapaloma8@gmail.com;

² Graduanda pelo Curso de Pedagogia da Universidade Federal - PE, renatamaria950@gmail.com;

³ Graduanda do Curso de Pedagogia da Universidade Federal - PE, joanakezia@outlook.com;



vigência, a missão da instituição é formar jovens solidários, autônomos e competentes com foco nos princípios da educação em direitos humanos.

METODOLOGIA

Conforme LUDKE e ANDRÉ (1986), na realização de uma pesquisa qualitativa enfatiza-se a atividade do pesquisador ao tornar-se instrumento da coleta de dados quando no contato direto com o ambiente investigado, através de uma aproximação que lhe possibilita conhecer melhor a dimensão estudada. Nessa aproximação realizamos visitas in loco como observadoras participantes nas atividades desenvolvidas na instituição, nos identificando desde o primeiro contato, assim como também, quanto ao objetivo do estudo. “Na medida em que o observador acompanha in loco as experiências diárias dos sujeitos, pode tentar aprender a sua visão de mundo, isto é, o significado que eles atribuem a realidade que os cerca e às suas próprias ações”. (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p.26).

Desta forma, este estudo de caso apresenta-se com caráter qualitativo quando na coleta de dados predominantemente descritivos ao buscar compreender o funcionamento de uma Gestão Escolar, através do enfoque indutivo na análise dos dados. O nosso campo de estudo foi uma Escola Técnica Estadual de Ensino Médio, localizada na cidade de Recife, estado de Pernambuco. Os sujeitos da pesquisa foram os estudantes do Ensino Médio Integrado, professores, coordenador, e gestores da instituição. “Ao desenvolver o estudo de caso, o pesquisador recorre a uma variedade de dados, coletados em diferentes momentos, em situações variadas e com uma variedade de tipos de informantes”. (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p.19). Isso possibilita sistematizar as informações através do estabelecimento das que são descobertas, como também, das confirmações e/ou contrastes no levantamento das hipóteses.

Essas possibilidades também podem ser obtidas na Análise Documental, que permite complementar as informações já coletadas. Utilizamos como instrumento metodológico a análise documental do Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição, analisando a teoria e a prática de suas propostas educacionais com relação a uma Gestão Escolar Participativa. Oliveira (2006) nos diz que gestão democrática e projeto político pedagógico são temas que estão diretamente ligados um ao outro e que são muito complexos. A construção de um projeto político pedagógico sob uma gestão



democrática se faz mediante a participação de toda a comunidade escolar, caracterizando assim, um projeto participativo que abrange todos os sujeitos presentes nesse âmbito. De acordo com Caulley (1981, p.38, apud LUDKE; ANDRÉ, 1986, P.38), “A análise documental busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesses”.

Deslandes (1996) ressalta a importância da fase exploratória numa pesquisa, que permite fazer uso de diversos recursos durante seu estudo. Dentre esses, também fizemos uso da pesquisa bibliográfica, através da prática sistemática no estabelecimento de “um diálogo reflexivo entre a teoria e o objeto de investigação por nós escolhidos”. (DESLANDES, 1994, p.33).

REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão da Educação é apresentada por Sander (2009) como pertencente a um processo de construção histórica. Para justificar o atual quadro que se encontra a educação, é necessário conhecer o seu passado, considerando os conflitos e conquistas existentes que puderam contribuir com a transformação ocorrida ao longo dos anos. Desde a antiguidade, a educação é tida como um “trunfo” que envolvia relações de poder, e cuja formação direcionava-se a atender certo nível de exigência determinado pela sociedade como padrão, de modo a adquirir-se prestígio social / virtude e status. Remetendo para a atualidade e focalizando a gestão educacional em seu contexto histórico no nosso país, relata-se a forma em que esta foi se estabelecendo num despertar de interesses pelo aprofundamento em seus estudos, também decorrente das influências resultantes da Revolução Industrial, e que direcionou certa importância para as questões relacionadas à administração pública e gestão da educação.

Como dito anteriormente, a fundamentação do marco teórico para o sistema administrativo (gestão empresarial e administração pública) deu-se através dos autores que fizeram parte da Revolução Industrial. Esses enfatizavam a economia como prioridade através da tecnoburocracia sobre a essência e valores do ser humano. Interessava-lhes apenas a produção do seu trabalho (manufatureira), os benefícios e lucros gerados dessas atividades. Um funcionamento que se estabelecia através da busca por atingir metas, independentemente das condições físicas e psicológicas às quais seus funcionários eram submetidos. Buscando reverter essa situação, surge uma nova



configuração administrativa, cujos princípios baseiam-se na consideração humanista, através da psicologia e sociologia.

Diante de toda essa repercussão, procura-se analisar o perfil necessário para a formação de um gestor educacional capaz de representar todas essas ideias. Porém, novamente houve uma desaceleração dessas conquistas em decorrência da globalização, que acarreta os princípios do capitalismo junto a conceitos corporativos e competitivos, formadores de uma pedagogia corporativista, influenciada pela nova reformulação das teorias oriundas da Revolução Industrial. Isso repercutiu numa educação associada a uma concepção comercial e empresarial, provocando um retrocesso da conscientização e formação humana para o tratamento educacional. Considerando-se assim, uma logística empresarial baseada na eficiência e não na eficácia, preocupada em gerar lucros, independente de quem se insere e do trabalho que é desenvolvido.

Sander (2009) apresenta o início das resistências através da busca pela efetivação de uma gestão democrática consolidada conceitualmente em legislações como a Constituição Federal de 1988, e a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996, através de um trabalho realizado junto a educadores, com a finalidade de um “despertar” para uma prática da formação como ferramenta de combate aos que tratam a educação como empresa. Também é enfatizada a possibilidade da realização desse trabalho nas escolas públicas, necessitando de cuidados na preparação político pedagógica para o verdadeiro significado da formação cidadã.

Nas pesquisas do campo da Gestão da Educação descritas por Souza (2009), há a classificação em três períodos denominados em escolas: Clássica (1º), Crítica (2º), e de Estudos Atuais (3º). O primeiro período (1930-1970) tratou do campo da gestão da educação como extensão de uma Administração Geral. Já o segundo (1970/1980) consolida-se na contradição do pensamento da escola clássica. Quanto ao terceiro (1980/1990), apresenta-se como uma nova versão da escola crítica, aperfeiçoada na proposta democrática e na abordagem de novas temáticas relacionadas a essa formação, principalmente com relação à ênfase ao PPP (Projeto Político Pedagógico) e o incentivo às novas pesquisas. Dessas pesquisas, apresentou-se grande adesão à temática que trata do trabalho realizado pelo diretor (a) escolar, como um estímulo de curiosidade para conhecer melhor o exercício no desempenho dessa função, que ao longo dos anos mostrou diversa em suas abordagens, cada qual com seus desafios e responsabilidades relacionados às questões socioculturais. Houve assim, um reconhecimento da conquista



dessa proposta na dimensão do ensino ao transformar a administração escolar (limitada a questões burocráticas) em uma gestão escolar de caráter político pedagógico, fruto dos avanços realizados através dos estudos acadêmicos (iniciado nos anos 80) que deram sequência à concepção influenciada pela criticidade do período.

Souza (2009) explica que a mudança quanto à nomenclatura da função de diretor iniciou-se quando sua atuação ocorreu de forma mais coletiva e participativa, assumindo assim, um caráter de gestão com a colaboração de todos os envolvidos no processo educacional da instituição. Podemos fazer essa comparação através dos processos de centralização e descentralização, sendo a direção relacionada à centralização, detentora de grande parte do controle e tomada de decisões. Já a gestão, funciona como a descentralização, onde há permissão para que outros também possam participar dessa tomada de decisões. Sendo a gestão parte integrante da direção escolar que a engloba.

A Gestão Democrática é efetivada e oficializada através da legislação estabelecida na Constituição Federal de 1988 e Na Lei de Diretrizes e Bases de 1996, direcionadas ao atendimento e organização do ensino público, cujo diferencial se dá a partir da consideração com os membros que compõem o ambiente escolar, desde a comunidade local até a participação dos professores, objetivando a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP). Esse PPP representa o compromisso de todos aqueles em contribuir e colaborar com a qualidade da educação proposta que se dispuseram a construir juntos, do mesmo modo que devem cooperar para sua efetiva prática na implementação. Não há um padrão de formalização de requisitos a se atender, apresentando-se de diversas formas quanto às nomenclaturas do processo de gestão adotado (democrática, participativa) e deles originados atitudes e posturas distintas. Segundo a LDB, é importante: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, art. 14, p.4).

Gracindo (2009) apresenta dois tipos de gestão, sendo uma delas como gerência empresarial da escola, que se diz administrativa e pedagógica, visando apenas à lucratividade, e que esteve vigente no período dos anos 70. A outra possui uma perspectiva mais humanista ao reconhecer os sujeitos sociais (pais, alunos, professores) como integrantes da construção escolar e do trabalho institucional desenvolvido, valorizando a participação de cada um deles como meio melhorias educacionais. É como se comparássemos o Materialismo X Humanismo, sendo esta última iniciativa de



maior expressividade, permitindo uma ressignificação quanto ao termo de gestão. Da Gestão no sentido que era usado comumente, sendo agora como promoção da democracia, resultando a designação de gestão democrática. Mas, para que de fato isso aconteça, é necessário avaliar o sentido do que se entende por participação, não sendo “uma máscara” para disfarçar o silenciamento daqueles integrantes, induzindo-os apenas à obediência de decisões pré-estabelecidas.

Para haver gestão democrática, é necessário que eles estejam inseridos na tomada de decisões, que seja de modo deliberativo, até como uma forma de melhor executar seus projetos. O gestor também precisa permitir ser auxiliado, e ao se dispor a aceitar críticas e sugestões para o desenvolvimento da escola, estará assim, direcionando seus objetivos conforme o “feedback” daqueles com que se trabalha e do qual seu trabalho é destinado. Por exemplo, quando se pensa em uma ação que será ofertada aos estudantes, é interessante observar como ela está sendo concebida por eles, verificando se houve o retorno esperado em seu planejamento.

Esse fato permite uma reavaliação de suas metas e a busca por aperfeiçoamento. Ainda conforme Gracindo (2009), junto a posse do cargo de Gestão, há além das responsabilidades, as necessidades em se realizar um trabalho democrático, sendo fator principal o desenvolvimento das relações interpessoais entre os processos participativos (grêmio, conselho escolar, associação de pais e mestres...). A efetivação de uma gestão democrática se torna característica da identidade da escola, através dela pode-se conhecer sua realidade, e seus participantes são os mais indicados a descrever as dificuldades existentes e sugerir ações de melhoria e superação que influenciam na prática de seu cotidiano e na construção do ambiente que convivem.

Conforme Aguiar (2009), a construção do projeto político pedagógico exige uma quebra na hierarquia da escola, e faz com que todos os envolvidos no ambiente escolar participem da construção (independente de suas funções). E é a partir do PPP que se consegue ter uma noção de como funciona as práticas dentro da escola, seja com relação à organização, administração e a própria gestão: se é uma gestão democrática ou não. A autora também enfatiza a importância dos processos coletivos na discussão do PPP, levando em consideração a importância dos processos pedagógicos e administrativos. A construção do PPP requer as perspectivas de todas as questões que emergem na sociedade e esforço coletivo para efetivação dos espaços democráticos, educativos e pedagógicos.



RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apesar de ser uma escola que trabalha a educação da base curricular comum integrada à tecnologia, a instituição não corresponde a tecnoburocracia apresentada por Sander (2009). Gestores e Educadores estão sempre dialogando quanto à organização de mesas temáticas para seus estudantes, projetos de motivação e valorização de suas capacidades, promovendo o empoderamento de suas identidades. São características que diferem a escola de um sistema administrativo gestão empresarial e administração pública originada na Revolução Industrial, que priorizava as questões econômicas sobre a humanização (condições físicas e psicológicas), ou seja, não há uma preparação direcionada exclusivamente para o mercado de trabalho, como uma exploração de mão de obra.

Não deve-se confundir a oportunidade da introdução de novos meios e ferramentas (tecnológicas) para aprendizagem como algo que tem por intenção a lucratividade. A escola trabalha conforme a abordagem que combateu essa configuração, envolvendo princípios da psicologia e da sociologia, como abordado por Sander (2009) ao tratar das lutas por uma educação democrática, em que além da pedagogia, houve uma expansão dos estudos da gestão educacional nas ciências sociais.

Em Souza (2009), tem-se que um início da construção de pesquisas no campo da gestão democrática sem muitas repercussões, não há reconhecimento dos papéis dos membros componentes dos processos participativos das instituições. As pesquisas não associavam o fato de que o conjunto de representações dos outros grupos que compõem a escola também compunha a gestão educacional, cuja participação revela uma política democrática que tanto está disposta a promover ações conforme seu planejamento, como também se dispõe a ouvir e considerar sugestões que influenciam suas ações, e que promovam um ambiente escolar pensando no coletivo, como na proposta da criação do conselho dos pais, que junto aos estudantes, fariam uma revisão e a construção de novas propostas para as normas de convivência.

O projeto político pedagógico (PPP) cuja elaboração passa a ter participação dos professores das escolas públicas brasileiras tornou-se um instrumento avaliador para a realização dessas pesquisas, sendo possível observar a preocupação do sistema de ensino em elaborar um planejamento considerando e inserindo a opinião daqueles que



por ele são culminados. Ainda nesse sentido, e conforme Gracindo (2009) pode-se constatar da presença da autonomia na sua elaboração, associada à democratização interna e externa da escola. A postura da gestão ao considerar a colaboração dos demais membros que ao seu lado integram a escola, exercita uma nova forma de regência através de suas próprias atitudes, refletindo as condições existentes ao buscar a promoção de melhorias. E, ao reconhecer que diferentes integrantes podem colaborar com o processo educacional da escola, admitem-se seus diferentes modos de pensar que também serão fontes de conflito e que não devem ser concebidos como obstáculos.

Desta forma, observa-se que há uma gestão democrática desenvolvida na instituição, presente em seu cotidiano na contínua participação de seus membros escolares, como por exemplo, na prática de reuniões com discussões e debates deliberativos que legitimam ainda mais essa prática. Há espaço para que todos sintam-se verdadeiramente integrantes da instituição, levando-se em consideração seus anseios e dificuldades, sugestões e críticas, permitindo que os expressem como meio de avaliar como está sendo realizado o trabalho na instituição, indicando alguns pontos que precisam de transformação, e em outros assegurando sua manutenção na continuidade das ações.

Sendo esta, uma demonstração da possibilidade de uma educação de qualidade no ensino público e no Estado de Pernambuco, desenvolvida através do princípio de inovação, e não restritamente ao ensino tecnológico que paralelamente é ofertado. Mas, no sentido das ações e projetos da formação do sujeito humano. Esta é uma condição que precede o profissionalismo, e que se torna o diferencial na sua preparação integrada entre o pessoal e o profissional, para que a aprendizagem tenha influência mais social do que mercadológica. A partir desta atitude, distancia-se a associação desta com o princípio de uma gestão empresarial conforme apresentado por Gracindo (2009).

A postura da instituição defende que para conseguir avançar no trabalho da escola é necessário caminhar juntos para atingir a qualidade social. Isso não se limita a uma gestão da comunicação que detém a voz e silencia seus estudantes, ou uma gestão financeira que preocupa-se apenas com os gastos com transporte e alimentação dos mesmos, ou até mesmo uma gestão de Recursos Humanos que restringe-se a contratação de profissionais, mas com a adoção de uma Gestão de Pessoas que se importam verdadeiramente com a educação dos seus estudantes. Há uma iniciativa de recepção organizada pelos estudantes veteranos para os que estão ingressando na



instituição, denominada de acolhimento, e que é realizado durante três dias através da apresentação para os novatos, de toda a vivência que já possuem na escola e sob orientação da gestão, pertencente à proposta de protagonismo juvenil presente nas escolas integrais. Também é realizado um monitoramento em que cada turma tem dois representantes, onde são realizadas reuniões semanais onde dialogam sobre as necessidades da turma quanto à escola, como críticas, sugestões de melhoria, que podem estar relacionadas à estrutura predial ou avaliação da metodologia utilizada pelo professor em sala de aula.

Esses representantes reúnem essas informações para discussão no dia do conselho de classe, buscando tornar o ensino mais dinâmico, interdisciplinar. Objetiva assim, fazer com que eles se empoderem de tudo que acontece na escola, e participem da tomada de decisão, como por exemplo, através do calendário de provas é possibilitada uma votação para escolha dos dias das provas e combinação das disciplinas para não sobrecarregar a demanda de estudos, uma autonomia dada pela escola que explica ser algo flexível em conjunto com a gestão, apresentando sua logística quanto à disponibilidade de professores e aplicadores para o planejamento dessas datas. A Gestão afirma que essa prática é o nascimento de uma liderança de representação de um povo, nesse caso, suas turmas, através de um processo democrático quando se candidatam para o cargo de líderes em sua turma.

A questão da transparência é enfatizada por Gracindo (2009) ao considerá-la integrante da gestão democrática ao definir o caráter da escola como espaço público em sua visibilidade frente à sociedade com ética. O que de fato foi observado na prática do processo de organização dos eventos por essa instituição junto a seus estudantes, como por exemplo, no evento anual que a escola realiza ao convidar o público externo para conhecer sua proposta através da apresentação pelos estudantes veteranos, que participam da escolha de palestras e oficinas que serão oferecidas, assim como pelas ações de integrações com outras instituições, sistematizando como se dará o intercâmbio na troca de experiência com outras escolas, e quais os trabalhos que serão apresentados.

Existem também ações que aproximam à comunidade externa, como a parceria com a Fundação de Hematologia e Hemoterapia de Pernambuco (Hemope), em que a escola é transformada num Hemocentro, com a presença dos médicos para avaliar se os voluntários estão aptos para fazer as doações de sangue, há tanto à participação da



comunidade escolar, como os próprios alunos, assim como também é aberta para a comunidade local.

O protagonismo dos jovens também é observado no sentido deliberativo através da realização de monitoria em todos os espaços da escola, por meio dos estudantes monitores, como por exemplo, mídia educação, sabor-refeitório, conhecimento (biblioteca), e o desenvolvimento de projetos sobre cultura, arte, dança, participação em grupos como clube de artes, dança e música, que são três modalidades construídas pelos estudantes, resultados do trabalho em conjunto do protagonismo juvenil, educação, direitos humanos e respeito. Seu Grêmio Estudantil legitima oficialmente um órgão organizativo representantes do corpo discente, onde as eleições ocorrem por meio de uma urna eletrônica, através de um programa desenvolvido pelo professor de física da instituição em que é possível apurar o resultado assim que se encerram as votações.

Há uma chapa composta por 12 cargos contando com o presidente. O processo envolve a formalização das chapas, divulgação, momento de debate das propostas dessas chapas, e depois a eleição, para formar e legitimar a oficialização do grêmio. Esses tipos de representações fazem com que os alunos fiquem à frente de muitas ações na escola, refletindo uma formação de jovens autônomos, competentes e solidários.

A gestão desta instituição informa que apesar da maioria das propostas de gestão objetivar por resultados quantitativos, sua concepção é de que não é preciso estar sempre buscando os números, demonstrando preocupação quanto à proposta da escola com o uso da tecnologia integrada. Reconhecendo assim, ser difícil e complexo para seus estudantes fazer parte de uma cultura da rentabilidade, mas que incentivam que no uso de recursos tecnológicos, como o desenvolvimento de aplicativos, possa existir algo que seja executado socialmente, de modo que não se limite a uma preparação para o mercado de trabalho, mas da pessoa humana, que não se limite a competências técnicas, mas também relacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática nessa escola é estabelecida através de relações de confiança, solidariedade e empatia entre todos os que compõem a instituição, numa interação entre a comunidade escolar e local. Resultado das provocações para uma reflexão da capacidade de cada membro em reconhecer a importância presente em sua



participação nas ações e decisões de uma gestão que reflete comprometimento por meio do estímulo ao protagonismo de seus jovens não restringir-se a uma concepção de Administração Empresarial em decorrência da proposta tecnológica inserida no processo de ensino-aprendizagem da instituição.

A formação tecnológica que ocorre na instituição estimula o uso dos conhecimentos e habilidades adquiridos e desenvolvidos, como possibilidades que priorizam atuações sociais antes das escolhas profissionais. A proposta pedagógica da instituição destaca as oportunidades que lhes estão sendo oferecidas através dos projetos que participam desde a elaboração até a execução, distanciando-se de uma restrita limitação na preparação para o mercado de trabalho. Nesta instituição há uma formação escolar que torna seus estudantes sujeitos capazes da transformação para a colaboração e contribuição na oferta de melhores condições de vida, prezando a qualidade social e não econômica.

Nesta pesquisa conclui-se que a Gestão dessa Escola Técnica Pública é democrática e participativa, uma vez que as decisões são descentralizadas e com a participação da comunidade escolar. Além disso, é uma escola que visa o protagonismo orientado, ou seja, fazem com o que os estudantes construam as suas identidades e desenvolvam sua autonomia. E, que também envolve a participação dos pais nesse processo educacional, por meio da prática da associação de pais e mestres que são convidados a participar da construção do projeto político pedagógico. Para a gestão, a formação de cidadãos críticos e autônomos é um dos papéis fundamentais da escola. Atendendo assim, uma demanda de uma educação interdimensional, cujo ensino inovador se preocupa com a afetividade, a corporeidade e a espiritualidade, tendo uma gestão democrática que proporciona uma educação plena do indivíduo, acreditando numa educação regular interligada ao profissionalizante.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. Conselhos escolares: espaço de congestão da escola. **Revista Retratos da escola**, Brasília, v.3, n. 4, p. 173, jan-jun. 2009.

DESLANDES, S.F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.



GRACINDO, R. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática, Exigências, práticas, perfil e formação. **Revista Retratos da escola**, Brasília, v.3, n. 4, p. 136-147, jan-jun .2009.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. p.4. Disponível em
<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf>. Acesso em: 16 jul.2020.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

OLIVEIRA, S. B. **Gestão democrática e a construção do projeto político pedagógico: um desafio para intervenção**. Curitiba: Seed, 2006

SANDER, B. Gestão educacional: concepções em disputa. **Revista Retratos da escola**, Brasília, v. 3 n. 4, p. 69-80, jan-jun. 2009.

SOUZA, A. A pesquisa no campo da Gestão da Educação: algumas reflexões sobre as relações entre produção do conhecimento e a prática da gestão educacional. **Revista Retratos da escola**, Brasília, v. 3 n. 4, p. 81-94, jan-jun. 2009.