

## **PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR E O PAPEL DO DIRETOR**

### **1 INTRODUÇÃO**

Falar em processo de construção coletiva, falar em perspectiva da gestão, é falar em:

“Um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, consequentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas” (DOURADO apud FERREIRA, 2006, p. 79).

Ao falarmos em processo de gestão democrática, abordamos naturalmente a questão da participação e do trabalho coletivo. Vivemos em uma sociedade que se diz democrática nas decisões e nas ações, contudo, a averiguação da realidade suscita alguns questionamentos e reflexões na busca de respostas sobre a democratização nas relações administrativas cotidianas, formalmente garantidas por lei. E mais, pensando na realidade educacional, como se estabelece a democracia nas escolas? Qual deve ser o papel do diretor?

A gestão democrática da escola, contemplada como exigência no seu Projeto Político Pedagógico, na Constituição Federal, assim como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, presume que as relações de poder dentro das instituições de ensino devam gerar integração, cooperação e participação, e, para isso, as propostas precisam ser construídas e reconstruídas pelas próprias pessoas envolvidas com a escolarização.

Neste contexto, as pessoas envolvidas são todas aquelas que fazem parte da comunidade escolar: alunos, pais, professores, pedagogos, diretor(a), funcionários, os quais muitas vezes são representados pelos colegiados, sejam eles Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Conselho de Classe. Mas será que o fato de ter formalmente constituído os colegiados e de constar na legislação é o suficiente para garantir que a Gestão democrática aconteça?

Sabe-se que são vários os fatores que podem interferir nos processos de decisões, e hoje, com tantos avanços, tantas mudanças e desafios, a escola pode ser considerada um dos espaços privilegiados para que essa transformação, essa construção de saberes, de respeito às diferenças, de consciência e de trabalho coletivo seja realizada.

É com este intuito, que este artigo intenciona trazer a público o conhecimento produzido através de pesquisa realizada, pesquisa essa que possibilitou estudos e reflexões referentes às relações de poder, o papel do diretor na organização educacional e também a investigação sobre como se efetiva - o processo democrático em um ambiente de aprendizagem coletiva.

Participando de reuniões com profissionais da educação da rede pública estadual, ouvindo as colocações dos participantes, fazendo uma reflexão sobre a relação da escola com a comunidade e refletindo, também, sobre as fragilidades existentes nas escolas públicas, a sensação inicial foi da necessidade de mudanças com relação aos procedimentos administrativos. Questiona-se: de que forma nas escolas isso vem acontecendo? Qual é o papel do diretor neste contexto?

Pensando assim, surge a necessidade que se transforma em desejo, de buscar respostas, apontamentos com novas abordagens para os desafios contemporâneos da gestão democrática. É preciso averiguar desde as práticas de gestão escolar, as representações sobre a figura do diretor, e os anseios da comunidade escolar em participar e assumir responsabilidades frente à escola pública.

Consideramos, neste trabalho, as instâncias colegiadas “formalmente constituídas”, mas com participação que pode ser melhor explorada, tendo em vista a participação coletiva e o papel do diretor no contexto.

Consideramos que uma boa gestão se consolida pelo compromisso e participação dos sujeitos sociais envolvidos no processo, u seja, a gestão democrática não deve ser algo que se alcance por decreto. Buscamos, assim, investigar e compreender, pela fala dos entrevistados, a cultura escolar existente sobre a gestão escolar democrática.

O trabalho que desenvolvemos intenciona, portanto, contribuir com algumas reflexões sobre os limites e possibilidades da Gestão Democrática, questionando a cultura organizacional escolar e o Papel do Diretor no contexto.

## 2 SITUANDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA....

Mas o que é ser democrático?

Ser democrático é respeitar os ritmos, as dificuldades, a linguagem e a cultura de cada um, em suas diferenças. As propostas não podem ser impostas. Precisam ser construídas e reconstruídas com as pessoas envolvidas (Celso Vallim , 2004).

Na esfera da educação há a necessidade de diferenciarmos a Gestão Educacional da Gestão Escolar.

A Gestão Educacional se estabelece em um âmbito macro referentes aos órgãos superiores do sistema de ensino e as políticas públicas pertinentes a educação. A Gestão Escolar situa-se em nível micro, representa o trabalho desenvolvido pela escola e que não se esgota no âmbito escolar, pois está vinculada a gestão do sistema educativo e pressupõe a gestão democrática.

Sobre isso, afirma Paro:

A possibilidade de uma administração democrática no sentido de sua articulação, na forma e conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo, tem a ver com os fins e a natureza da coisa administrada. No caso da Administração Escolar, sua especificidade deriva, pois: a) dos objetivos que se buscam alcançar com a escola; b) da natureza do processo que envolve essa busca. Esses dois aspectos não estão de modo nenhum desvinculados um do outro. A apropriação do saber e o desenvolvimento da consciência crítica, como objetivos de uma educação transformadora, determinam (...) a própria natureza peculiar do processo pedagógico escolar; ou seja, esse processo não se constitui em mera diferenciação do processo de produção material que tem lugar na empresa, mas deriva sua especificidade de objetivos (educacionais) peculiares, objetivos estes articulados com os interesses sociais mais amplos e que são, por isso, antagônicos aos objetivos de dominação subjacentes à atividade produtiva capitalista (PARO, 1996, p.151).

Assim, percebe-se que na esfera educacional, existem apontamentos de possibilidades para a construção da consciência crítica, que devem contribuir para uma educação que possa congregar princípios de emancipação do homem frente à sociedade capitalista.

Focar a gestão escolar com ações democráticas significa a permanente absorção de fins pedagógicos para que a escola possa almejar a sua função social. E, sendo assim, é preciso considerar a educação como processo de apropriação da cultura humana produzida historicamente, e a escola, como instituição que provê a educação sistematizada. É importante ter claro que ao falarmos em objetivos de escola pública, os mesmos tenham seu atendimento voltado às camadas trabalhadoras.

Para Oliveira (2008, p.64) “Novas formas de organização e controle do sistema de ensino vem resultando em mudanças nas relações de trabalho na escola[...], a autora nos aponta uma dimensão de gestão democrática que repousa na relação estabelecida no interior da escola.

Em relação à educação, é preciso ter clareza de como era a antes, o que avançou e o que queremos que seja mudado. Isso nos leva a uma reflexão para a

transformação, pois a educação está nas contradições e não existe um único caminho a ser trilhado.

Percebe-se que desde a Segunda Guerra Mundial o mundo passa por mudanças culturais e a educação começa a ser percebida como fator de produção e como nível de desenvolvimento. E neste sentido, torna-se pertinente a discussão sobre implicações política, econômica e social, tendo em vista as reformas educacionais dos anos 90 que elegem a escola como núcleo de gestão.

Sobre o termo gestão, apropriado recentemente em nossa prática, até pouco tempo atrás a nomenclatura utilizada era “administração”. Há vinte anos, não se ouvia falar em gestão, pois esse termo não era conhecido na educação brasileira, nem na teoria e nem na prática.

Carlos Roberto Jamil Cury, Dalila Andrade Oliveira e Vitor Henrique Paro se referem à questão da democratização da educação, que embora não seja nova, efetivamente não está concretizada. Para Cury, “a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino e na própria administração dos serviços públicos vem sendo objeto de reflexões e indagações” (CURY apud OLIVEIRA 2005, p.15). Segundo Oliveira, “a garantia de um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para a sua efetivação”. (OLIVEIRA, 2008. p.95). Para Paro “[...] a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação.” (PARO, 2005, p.16).

Assim, necessário se faz novos olhares para a gestão em suas múltiplas abordagens, pois para a efetivação da gestão democrática é fundamental a consciência dos envolvidos, tendo a clareza que para avançar a educação escolar como uma instituição aberta à representatividade e a participação é preciso ampliar a consciência dos envolvidos no processo.

Desde a Constituição de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 e também em instrumentos normativos dos sistemas de ensino, o termo vem sendo empregado e representa o discurso político e administrativo no governo da coisa pública e da educação.

O termo gestão está cada vez mais incorporado à educação brasileira. Para Sander (2005, p. 127) “A definição de gestão da educação aproxima-se, assim, dos conceitos de governo, governação ou governança, termos extensamente utilizados na educação”. Ainda para este mesmo autor, é importante destacar que:

“No âmbito dessa definição comprehensiva, desenvolvem-se as chamadas funções pedagógicas específicas nas instituições de ensino, previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e em outros estatutos

legais, como planejamento, e administração escolar, supervisão escolar, coordenação pedagógica e orientação educacional. O significado das habilidades pedagógicas no cotidiano da escola está em função da relevância política e cultural da gestão, que abarca a totalidade das relações que ocorrem no interior das instituições de ensino e entre estas a sociedade (SANDER, 2005, p. 127).

No Brasil, percebe-se a existência de pressão no campo educacional nas décadas de 70 a meados de 1990, pois segundo Sander:

[...] o campo educacional foi alvo de permanentes pressões conjunturais, provenientes dos processos de abertura democrática, das lutas sindicais, dos movimentos sociais e dos primeiros influxos neoliberais da mundialização da economia e de toda a atividade humana (SANDER, 2007, p.61).

Constata-se avanços significativos, como as reformas educacionais dos anos 90, que com a abertura política, trouxeram debates críticos sobre a função da educação, destacando-se a aprovação das Diretrizes e Bases da Educação Nacional por meio da Lei de nº 9.394/96, que redirecionaram as formas de organização e gestão, trazendo entre outras, a proposta de implementação de processos de participação e gestão democrática nas escolas públicas, isto é, nos indicando que a gestão das escolas deve ser efetivada por processos coletivos que envolvam a participação da comunidade local e escolar.

Parafraseando Sander (2005), a gestão apresenta caráter político e cultural, introduz a discussão sobre a formação e a eleição dos responsáveis. Sugere-se, então, participação pública, isto é, participação democrática, para um funcionamento efetivo, com poder de decisão, de colegiados e conselhos escolares e comunitários.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) Nº 9394/96), as normas de gestão estão definidas da seguinte forma:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão normas de gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (BRASIL, 1998).

Consideramos que o fato de, formalmente, a gestão democrática constar na legislação (LDB), e ser um dos princípios constitucionais do ensino público, segundo Art. 206º da Constituição Federal de 1988, e ser contemplado na maioria dos Projetos Políticos Pedagógicos das escolas, essas sinalizações são decisivas nas mudanças das políticas educacionais

Para que as políticas de democratização da escola e da gestão sejam efetivadas, é preciso ter claro que uma lei ou uma norma somente será sustentada se ela

estiver na intencionalidade das ações, na consciência e na prática dos sujeitos. Existem bons materiais e referenciais teóricos sobre a gestão democrática, mas ainda são insuficientes para a sua efetivação.

Assim, um dos maiores desafios postos para comunidade escolar deve ser um aprendizado político e organizacional, isto é, repensar a cultura escolar e a forma que ela está inserida no contexto. É preciso entender que a participação pode ser interpretada de diferentes formas, que a mesma se constitui em processos de aprendizagem, inclusive de mudanças culturais tendo em vista as novas demandas que a escola enfrenta no contexto de uma sociedade que se transforma e se democratiza.

Isto exige novos olhares para a escola, pois se percebe que em alguns processos há apenas um pequeno envolvimento, pois a simples frequência em reuniões não garante o compartilhamento das informações e do poder e muitas vezes as decisões são centralizadas e o processo participativo é um mero mecanismo legitimador dessas decisões.

## **2.1 OS DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CULTURA PARTICIPATIVA NA ATUALIDADE.**

Se liberdade e igualdade se encontram na democracia, seu alcance se realizará na medida em que todas as pessoas participem efetivamente do governo. (Aristóteles s.d)

A realidade da gestão escolar nos leva a refletir sobre a gestão democrática e exige-se pensar em Projeto Político Pedagógico, que requer a superação das relações autoritárias de poder, que promova práticas democráticas para uma educação transformadora, que seja desenvolvido com transparência. Para Cury apud Oliveira (2008, p. 205), “A gestão democrática do ensino público supõe a transparência de processos e atos”.

A gestão democrática da escola que é contemplada como exigência no seu Projeto Político Pedagógico, propõe que a busca das relações de poder pressupõe gerar integração, cooperação e participação.

Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta? Porque o concreto (cum crescere, do latim, é crescer com) é o que nasce com e que cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares (CURY apud OLIVEIRA, 2005, p. 20).

Mas de que forma tem se pensado a proposta educacional da escola? Será que a mesma tem sido pensada como um processo de emancipação?

Para ser pensada a proposta educacional como processo de emancipação, é necessário que exista clareza coletiva mínima acerca do tipo do ser humano que a escola pretende formar. É preciso saber que a formação humana deve ser o fio condutor do trabalho político pedagógico da escola.

Para Cury apud Oliveira (2005, p. 20), “A cidadania como meta de uma República Federativa e Democrática não se instaura sem a presença forte dos governados”. Assim, a gestão democrática, deve possibilitar aos seus governados, a comunidade escolar, um projeto pedagógico que contribua para formação de cidadãos participativos, que não se isentem de suas responsabilidades, cidadãos que discuta, questione e participe ativamente no processo.

As propostas precisam ser construídas e reconstruídas com as pessoas envolvidas, e isso pressupõe maior aprofundamento teórico para que a prática seja consolidada com fundamentação e principalmente com autonomia. Em relação à autonomia, a mesma não pode ser delegada, ela deve ser construída e conquistada:

A gestão democrática [...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público (GADOTTI, 2004, p.96).

O Projeto Político pedagógico precisa ser pensado coletivamente, pois somente a decisão coletiva poderá ser capaz de possibilitar que uma situação seja modificada. Assim, o trabalho que é pensado e organizado coletivamente garante o princípio democrático dentro da instituição.

Como afirma Paro (2005. p. 17), “[...] a escola estatal só será verdadeiramente pública no momento em que a população escolarizada tiver acesso geral e indiferenciado a uma boa educação escolar”. Portanto, o espaço escolar, é um dos únicos meios que possibilita o acesso aos saberes historicamente construídos.

É importante que a gestão escolar seja organizada, refletindo a intencionalidade da ação educativa individual e coletiva dos envolvidos. Em relação a isso, é relevante a participação da comunidade e existe a necessidade de superar limites e avançar nesta participação:

Mas a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa

participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades [...] (PARO, 2005, p. 16).

A construção e a conquista da autonomia serão possíveis com a democratização do poder, o que pressupõe uma necessidade de interação para participar e opinar sobre questões relativas à escola, ou seja, exige um aprendizado político e organizacional. Segundo Paro (2005, p. 17), “é neste contexto que ganha maior importância a participação da comunidade na escola, no sentido, de partilha do poder por parte daqueles que se supõe serem os mais diretamente interessados na qualidade de ensino.”

É preciso entender o que é democratização para que se possa efetivá-la.

A participação possibilita à população um aprofundamento do seu grau de organização. [...] ela contribui para a democratização das relações de poder no seu interior e, consequente, para a melhoria da qualidade do ensino. “Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida”. (GADOTTI, 2004. p. 16).

É importante ter claro que a escola somente será fortalecida no processo, quando o resultado for a soma dos esforços e houver a divisão de responsabilidades, isto significa mais pessoas participando nas tomadas de decisões e consequentemente, colhendo os resultados.

O que não se pode é tomar os determinantes estruturais como desculpa para não se fazer nada, esperando-se que a sociedade se transforme para depois transformar a escola. Sem a transformação na prática das pessoas não há sociedade que se transforme de maneira consciente e duradoura. É aí, na prática escolar cotidiana, que precisam ser enfrentados os determinantes mais imediatos do autoritarismo enquanto manifestação, num espaço restrito, dos determinantes estruturais mais amplos da sociedade (PARO, 2005, p. 19).

Sabemos que dificuldades existem, e não podemos deixar que determinantes do autoritarismo dificultem as ações de participação no interior da escola, pois possam vir a comprometer a participação efetiva da comunidade escolar.

## 2.2 UM NOVO PAPEL DO DIRETOR NA GESTÃO DA ESCOLA

Na gestão democrática, existem alguns mecanismos de participação que são fundamentais para a sua efetivação. É fundamental que a escola possa, pela sua função social, ser um espaço de sociabilidade e socialização do conhecimento e também de inserção dos sujeitos nas relações sociais.

Necessário se faz que se tenha claro que o fato da Gestão Democrática

pressupor participação não significa que a mesma irá resolver os problemas do Estabelecimento de Ensino.

Neste sentido é colocado por Gadotti (2004), que não podemos pensar que a gestão democrática resolverá todos os problemas de Ensino ou da Educação:

mas a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade (GADOTTI, 2004, p. 92).

Ainda para este mesmo autor:

Outro aspecto que merece destaque neste trabalho é o fato de que a atual prática gestionária nas escolas acaba exigindo dos diretores uma dedicação maior, e às vezes plena, às questões administrativas, obrigando-os a tornar secundário o aspecto mais importante de sua atuação, ou seja, a sua responsabilidade em relação a questões pedagógicas e propriamente educativas, que se reportam à sociedade como um todo, e, especificamente à sua comunidade escolar (Idem, p. 92).

Discutir sobre a democratização nos leva a uma reflexão sobre os canais efetivos de participação nas relações de poder existentes no cotidiano escolar.

Ao falarmos sobre relação de poder, temos que abordar a autoridade no interior da escola, no sentido de que a mesma seja um mecanismo para possibilitar o funcionamento e a autonomia da escola. Em relação a isso, temos a seguinte abordagem de Paro:

Mas, se a transformação da autoridade no interior da escola for entendida como uma quimera, se a participação efetiva das camadas trabalhadoras nos destinos da educação escolar for uma utopia no sentido apenas de sonho irrealizável, e não no sentido que falando de escola como algo que possa contribuir para a transformação social e, definitivamente, devemos deixar cair as máscaras e as ilusões com relação à escola que aí está e partir para outras soluções, ou então cruzar os braços e esperar passivamente que os grupos dominantes, por meio de suas “reformas” e “acomodações” de interesses, continuem nos fazendo engolir as soluções paliativas dos que os mantêm permanentemente no poder (PARO, 2005, p. 14).

É imprescindível abordarmos os espaços de ação colegiada no Projeto Político Pedagógico (APMF, Conselho Escolar, Conselho de classe e Grêmio Estudantil), como um mecanismo que pode fazer a diferença. Assim, as tarefas do dirigente escolar deve ser de implementação das propostas do PPP da qual ele e sua comunidade escolar também faz parte.

Segundo esta visão, para os que se propõem assumir a direção escolar devem desenvolver um conjunto de competências, tais como apoiar as equipes de trabalhos, manter bom relacionamento com as pessoas envolvidas direta e indiretamente

no processo escolar, incentivar a formação continuada e administrar os recursos físicos, materiais e patrimoniais. Ou seja, o diretor deve dirigir, coordenar e assumir no grupo o compromisso para que a escola funcione no trabalho conjunto, numa construção coletiva.

Para tanto, é fundamental que se tenha clareza em relação à participação:

[...] No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade da comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganhe autonomia[...]. Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade (PARO, 2005, p.40).

A gestão escolar não se reduz apenas a dimensão técnica, mas também como ato político, pois implica em tomada de decisões dos envolvidos (pais, alunos, professores, funcionários). A gestão democrática presume uma construção coletiva que pressupõe discussão e participação nas tomadas de decisões, nas formas de organização e gestão, mecanismos de distribuição de poder, etc.

Cabe ao gestor possibilitar abertura para participação assim como cabe aos envolvidos uma participação mais efetiva. É preciso que na organização do trabalho se busque pela autonomia, isto é, que a escola construa o seu próprio projeto político-pedagógico, que se tenha abertura, um canal de participação, que exista a transparência administrativa, a democratização das informações e que seja feita avaliação permanente do desempenho escolar.

Necessário se faz novas formas de organização e efetivação das ações. Que sejam cultivadas relações que valorizem normas de convivência, que sejam respeitados limites individuais e coletivos, que a escola seja uma construção dinâmica pautada num trabalho coletivo primando pela função social, tendo o diretor como articulador, mediador e facilitador neste processo, pois, em relação ao sistema hierárquico e a relação de poder, conforme colocado por Paro, é:

*“O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Esta é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da*

*escola, mas, por outro lado, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridas [...]. (PARO, 2005. p.11.).*

Assim, o papel e a atuação do diretor no contexto educacional é contraditório e difícil. Além das determinações do Estado, que deve cumprir como responsável pela instituição deve ter competência técnica, o que nem sempre é garantido na sua formação.

Mas uma coisa é certa, o diretor deve ser o mediador para que na soma dos esforços, possa, com a comunidade, implantar e desenvolver práticas e ações compartilhadas, que contribuam para as decisões coletivas que fortaleçam a participação efetiva da comunidade. Somente assim, poderemos efetivar a sonhada e utópica gestão escolar democrática.

### **3 INVESTIGANDO**

Na busca de respostas a alguns questionamentos sobre a perspectiva da gestão democrática e o papel do diretor no contexto educacional, optamos por uma pesquisa qualitativa, na qual foram aplicadas técnicas de interrogação a partir de entrevistas individuais, semiestruturadas envolvendo professores, pedagogo, alunos, pais de alunos, diretor, vice-diretor e funcionários. Alguns destes eram membros de colegiados tais como Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), Conselho Escolar (CE) e Grêmio Estudantil.

A pesquisa ocorreu no período de julho a dezembro de 2008, em uma Escola Pública da Educação Básica, no município de Sertaneja, região Norte Estado do Paraná.

#### **3.1 Os sujeitos na perspectiva da ação educacional**

A Escola de Ensino Médio, alvo de nossa pesquisa, possui alguns determinantes organizacionais e filosóficos. Funciona em prédio próprio e adequado às condições geográficas da região, é uma escola bem estruturada, possui ambientes específicos, entre eles, uma sala de reunião que está equipada com projetor multimídia e home theater.

A sua organização administrativa busca primar pelas relações democráticas e isto é evidenciado pela forma da constituição dos Colegiados, Associação de Pais, Mestres e Funcionários e do Conselho Escolar, os quais são constituídos de forma paritária pelos segmentos da comunidade escolar, sendo os representantes eleitos por seus pares.

Quanto à filosofia da Escola, a mesma busca amparo no materialismo histórico dialético e o Projeto Político Pedagógico da Instituição estudada propõem estabelecer compromisso coletivo com um projeto que defina e assuma concepções que determinem caminhos para serem vivenciados no cotidiano.

Em relação ao corpo docente, existe uma rotatividade de professores, o que compromete a qualidade dos trabalhos, pois alguns são contratados em virtude de não ter professores efetivos em algumas disciplinas e também para substituir professores em licença, este último item, é outra situação que expira inquietações, pois são seis professores readaptados, isto é, atuando fora da função.

É importante também conhecer o perfil dos alunos da Escola pesquisada, os quais provêm em sua maioria, de classe social baixa e depositam na instituição a expectativa que ela possa lhes oferecer as condições necessárias para uma possível ascensão social e econômica. As turmas são mistas, predomina o sexo feminino no período matutino. No período noturno, é composto por alunos, na maioria, trabalhadores que se dedicam a atividades rurais e domésticas. Alguns poucos participam de estágios remunerados pelo Sistema Empresa Escola.

Para a pesquisa, foram consideradas como sujeitos na perspectiva da ação escolar, as pessoas ouvidas.

O trabalho foi realizado com o universo de vinte e nove pessoas representantes dos grupos a seguir relacionados: - Diretora e Vice-Diretora, ambas com liderança legitimada pela comunidade escolar; Oito membros da Associação de Pais Mestres e Funcionários (APMF), também legitimados por seus pares; Dez membros do Conselho Escolar, os quais estavam pela primeira vez como conselheiros e que também foram eleitos por seus pares; Dois membros do Grêmio Estudantil, que estavam em final de mandato; Sete sujeitos, entre professores, funcionários (Administrativo e Equipe de Apoio) e um da Equipe Pedagógica, e que não são membros e/ou conselheiros de nenhum colegiado.

### **3.2 O Desenvolvimento Metodológico**

Foram aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas a 29 (vinte e nove) pessoas da comunidade escolar. Questões como *“Qual deve ser o perfil e os requisitos necessários para ser diretor? Quais as dificuldades e/ou obstáculos encontrados para participação mais efetiva? Qual o papel do diretor numa gestão democrática? Qual a forma que a escola vem trabalhando a questão de democratização escolar?* Estas entre outras questões foram trabalhadas com o intuito de apontar indícios sobre a cultura organizacional existente na escola. Além disso, foram solicitadas sugestões para participação mais ativa dos colegiados e, consequentemente, para melhorar a gestão democrática.

A pesquisa realizada teve a intenção de obter indicadores que contribuíssem com referências do sujeito acerca do conhecimento sobre as relações de poder e o papel do diretor na organização educacional. O objetivo final era o de entendermos se o processo democrático era efetivado e de que forma acontecia na escola, considerando que a mesma é um espaço privilegiado de aprendizagem coletiva.

Aprofundando nosso estudo, realizamos no 1º semestre de 2009 um grupo de estudos, que nos propiciou maiores meios de aprofundamento e conhecimento do título de nosso estudo Perspectiva da Gestão Escolar e o Papel do Diretor.

No primeiro momento – para a realização da pesquisa, foi feito o contato com a direção da Escola, a qual foi apresentada as finalidades do trabalho. Posteriormente apresentamos a mesma informação aos colegiados.

No segundo momento – foram elaboradas as questões e o roteiro de entrevistas a serem apresentadas na escola em estudo. Já no terceiro momento realizaram-se as entrevistas com algumas das pessoas envolvidas, objetivando captar o entendimento das mesmas em relação aos indicadores. Paralelamente às entrevistas foram realizadas observações das práticas administrativas desenvolvidas no cotidiano escolar.

No quarto momento – foi realizada a análise dos fenômenos coletados. É importante registrar que o trabalho de coleta de informações foi realizado no período de julho a dezembro de 2008, mas outros dados também contribuíram para o resultado deste trabalho: o Grupo de Gestão em Rede (GTR), realizado de outubro de 2008 a junho de 2009 com professores da rede pública do Estado do Paraná, e também o Grupo de Estudos, realizado no Estabelecimento de Ensino (alvo da pesquisa) no primeiro semestre de 2009.

Durante o processo, procurou-se garantir a representatividade dos segmentos envolvidos direta ou indiretamente na dinâmica escolar.

Com os dados coletados em mãos e pela observação direta, o trabalho de análise foi iniciado, embasado no referencial teórico adotado.

### **3.3 A percepção dos sujeitos: Perspectivas da Gestão Escolar Democrática e o Papel do Diretor**

Serão apresentados alguns aspectos da gestão administrativa, na ótica e percepção de alguns segmentos da escola em estudo.

Muitas vezes, a prática administrativa, mesmo num processo que se diz democrático, apresenta características que revelam a centralização de ações. A escola não é local de repressão social, mas a postura do diretor deve estar em constante vigilância para que a democracia seja efetivada.

Alguns depoimentos apontam a concepção de alguns sujeitos em relação à liderança e também ao sistema hierárquico, revelando a relação de poder existente.

*“O diretor deve fiscalizar, aplicar as regras escolares com sabedoria procurar penalizar os que infringirem as regras, mas sem abuso do poder e principalmente assumir com responsabilidade o cargo que lhe foi posto. A pessoa com essa função deve ser inovadora, criativa, atualizada com as mudanças da sociedade e ser muito responsável” (Depoimento de aluno).*

Percebe-se, portanto, a exigência na percepção do aluno, em relação às regras, a postura do diretor e a responsabilidade do mesmo. Um outro depoimento, também de aluno, confirma essa concepção:

*“O diretor deve lidar com suas funções de acordo com que os alunos estejam presentes em devidas decisões, ter autoridade máxima na escola, mas a competência de saber ouvir os professores e alunos tomando decisões justas, que haja formação específica, competência para exercer suas funções entre outras” (Depoimento de aluno)*

Ao ser abordada a questão da liderança, como uma das características apontadas pela comunidade como elemento de suma importância no processo participativo entre as relações estabelecidas, temos a seguinte colocação:

*“O diretor deve ser um articulador dinâmico, ter iniciativa, saber tomar as decisões necessárias, gerir democraticamente os setores envolvidos (escola e comunidade) para garantir a produtividade e a eficácia do trabalho”*  
*(Depoimento da Diretora).*

Em relação ao perfil e os requisitos necessários para ser diretor, a relação interpessoal também é considerada. Na postura do diretor que se propõe como democrata, a harmonia entre o discurso e a prática também são consideradas essenciais para o processo democrático. Em relação a isso, temos algumas colocações dos entrevistados:

*“O diretor trabalha com objetivos definidos, assumindo funções pedagógicas - ter clareza de que a sua atuação deve estar voltada para os objetivos comuns e sua postura pautada na transparência das ações”* (Depoimento de membro da APMF).

*“O Diretor deve ser uma pessoa de caráter firme nas suas decisões”* (Depoimento de funcionário).

Percebe-se que a postura exigida do diretor, na concepção de alguns segmentos da comunidade escolar, a qual sabe exigir comportamentos e habilidades, estabelece de forma clara o papel a ser desenvolvido por ele de forma que garanta a credibilidade de seu trabalho.

A competência técnica também é uma característica apontada como necessária na lista das qualidades requeridas ao diretor de uma escola democrática:

*“Um administrador com responsabilidade, que atue por princípios éticos, tenha bom relacionamento, respeito, seja competente e tenha formação na área”* (Depoimento de Professor- membro da APMF).

A competência técnica para a função de diretor é aqui representada pelo conhecimento científico da profissão. Mesmo que não tenha a habilitação em Administração Escolar, a pessoa ao assumir a função deve ter o domínio dos princípios e das habilidades administrativas, deve ter postura democrática, o que propiciará desenvolvimento de práticas participativas.

Ao serem questionados sobre a participação das reuniões e demais atividades administrativas da escola, quatorze pessoas responderam que participam sempre que possível e quinze afirmaram a participação em todas as reuniões, isto significa que 49% não participaram de todas as reuniões. São dados expressivos, que a partir dessa resposta, foi perguntado quais as dificuldades encontradas para uma participação mais efetiva nas ações educacionais. Entre as respostas tivemos: - Reuniões pouco atrativas (10,3%), Horário das reuniões (51,7%), falta de conhecimento da dinâmica escolar e sentimento de despreparo para a participação (17,2%), por trabalhar em outras escolas (13,7%) e não responderam (6,8%).

Nas questões acima apresentadas por representantes dos segmentos da escola, pode-se notar a necessidade de dinamizar a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Para a efetivação da democratização no processo escolar é imprescindível uma maior participação nos processos de ação e decisão. Na concepção desses segmentos, a participação deles é como fator de contribuição, de ajuda. Mas a gestão democrática pressupõe que a responsabilidade deve ser de todos, não é só do diretor.

A luta pela participação coletiva e pela superação dos condicionantes deve

compor um só processo, de modo que avanços em um dos campos levem a avanços no outro, de forma contínua e independente (PARO, 2005, p.27).

Existe, portanto, a necessidade ficar alerta sobre os problemas e interesses da comunidade escolar, rever a forma de realização das reuniões, desde seu horário ao desenvolvimento, para que exista um maior envolvimento e consequentemente uma maior participação.

Ao ser perguntado sobre o entendimento em relação a construção coletiva e/ou gestão participativa, percebe-se que existe a consciência do sentido de participação.

*“A gestão participativa é muito importante, pois envolve os professores e funcionários, equipe pedagógica, pais, alunos e os colegiados, todos esses segmentos devem estar envolvidos no processo de tomada de decisões, solucionando os problemas, mudando assim o ambiente de trabalho”*  
(Depoimento de professor).

Pelas respostas, a maioria respondeu por entender por construção coletiva uma maior participação nas decisões e maior envolvimento nas ações.

*“Participar de todos os assuntos que envolvem a escola onde minha filha estuda, não só participar de reuniões, mas visitar a escola com uma certa freqüência, visando inteirar em todos os problemas que ali se passa e ajudar nas tomadas de decisões.”* (Depoimento de um pai- Membro da APMF).

O relacionamento entre os pais, alunos, professores e funcionários é considerado bom entre os entrevistados, o processo participativo presente na escola, tem significado expressivo para os segmentos, levando-se em consideração o esforço em desenvolver uma gestão democrática tendo como foco a função social da escola.

Questionados sobre a quem atribuir o sucesso e/ou fracasso na gestão escolar, ao que se pode perceber, a cultura de participação, apresenta fragilidade, pois do universo de 29 (vinte e nove) entrevistados 10,3% atribui o resultado ao Diretor e 41,3% atribui ao Diretor e a Equipe Pedagógica,

*“O sucesso e/ou o fracasso deve ser atribuído ao diretor, mas a este deve ser dada maior autonomia na gestão de seus recursos humanos e financeiros”*  
(Depoimento da Diretora).

O restante, 10,3% aos Colegiados, 10,3% aos professores e 27,5% a todos os que participam da escola direta ou indiretamente.

*“Para que a escola tenha sucesso ou fracasso o peso será atribuído para todos os envolvidos no processo educativo. Se os professores não forem bons, os alunos também ficarão em prejuízo, se os alunos ficarem em prejuízo a escola não será reconhecida como eficiente, seus dirigentes também serão considerados fracassados. É preciso envolver a todos para garantir o cumprimento da função educativa”* (Depoimento da Vice-Diretora).

Assim, alunos, professores, pais e funcionários se apresentam comprometidos com o processo de participação no desenvolvimento do processo educativo, porém, falta maior conscientização em relação a importância e a força da participação dos segmentos representados nos colegiados. E isso é reconhecido pela própria comunidade escolar:

*“Algumas vezes atendemos aos interesses das escolas apenas quando chamados. No interior da escola há pouca participação e intervenção dos colegiados nas decisões. Vários são os fatores que levam a essa situação: comodismo, falta de conhecimento sobre o assunto, falta de tempo, a mesmice nos assuntos abordados, o medo do envolvimento, a falta de interesse, etc.”* (Depoimento de pessoa da comunidade).

Diante desta situação, algumas ações foram sugeridas pelos participantes da pesquisa (entrevistados e do grupo de estudos) para que a participação dos colegiados seja mais efetiva:

- *Divulgar por meio de vídeos e materiais escritos experiências de participação dos colegiados de outras escolas;*
- *Estimular os colegiados a transmitirem sempre a opinião dos segmentos que representam;*
- *Mostrar aos colegiados a capacidade que tem de se organizarem para busca de objetivos que beneficiem a coletividade escolar;*
- *Manter os colegiados em constante interação com a escola, participando dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações diárias das unidades escolares;*
- *Reuniões realizadas pelo próprio colegiado, com participação maior nas tomadas de decisões;*
- *Realizar as reuniões em horários compatíveis;*
- *Mudar completamente o que existe hoje, envolver mais os alunos nas decisões escolares, pois o aluno é o alvo da escola e nem sempre tem sua hora e vez de se manifestar, por outro lado, dizer a eles dos deveres e obrigações e não só dos direitos;*
- *Rever a centralização/descentralização, realizar com coerência a avaliação institucional da escola, revendo a forma de avaliar, cada setor da escola precisa se integrar para que a escola funcione como um todo, delegar poderes para que todos tenham compromisso e se sintam parte da escola.*

Percebe-se, portanto, que existe uma cultura organizacional, porém, o que falta é rever a forma como a relação de poder é estabelecida, como os segmentos são chamados a participar e a forma como essa participação acontece.

*“Os órgãos colegiados são instrumentos que ajudam a democratização da gestão, mas as relações que são estabelecidas entre eles estão no papel e não superam a teoria”* (Depoimento de funcionária).

Não se deve apenas permitir a participação, devendo sim, ser uma participação para a tomada de decisão e não para chancelar as decisões já tomadas. Isto significa uma gestão a serviço de uma concepção de educação mais dialógica e

democrática, cumprindo a função social da escola numa perspectiva de uma escola autônoma e cidadã.

### **Algumas Considerações...**

Trabalhar com questões relacionadas à gestão escolar, a partir da vivência, quer como membro do Conselho Escolar, como professora, como diretora e agora como professora PDE (Programa de Desenvolvimento Educacional) me possibilitou uma boa reflexão sobre a perspectiva da gestão escolar e o papel do diretor e das tomadas de decisões coletivas, as quais devem priorizar a função social da escola.

Mais do que isso, a participação no PDE me proporcionou várias e expressivas contribuições para o meu crescimento profissional, e, também, a participação no Grupo de Trabalho em Rede (GTR) contribuiu de forma significativa para ampliar minha visão e meus conhecimentos que, pela interação com outros educadores, com certeza irão aperfeiçoar a minha prática.

É importante pensar a função social da escola repensando o papel do diretor e da comunidade escolar nas relações de poder no caminho da gestão democrática. Percebemos que muitos avanços foram conquistados no sentido de termos uma escola melhor e democrática. Os avanços são significativos, porém, a escola não está isenta de dificuldades.

O objetivo desse estudo era de averiguar a forma como se dão as relações gestionárias na escola, em que a princípio, presume a participação da comunidade escolar através dos colegiados constituídos.

Percebe-se que a gestão democrática, vem acontecendo com avanços, mas também com retrocessos na construção de sua história. Isto é constatado na medida em que a comunidade escolar tem a oportunidade de opinar e decidir sobre as relações da escola. Ou seja, o fato de pais, alunos, professores e funcionários participarem das reuniões, não significa que estejam participando do processo.

Muitas vezes, essa participação, acontece de forma limitada. Os colegiados dão anuênci as questões algumas vezes já decididas e isso, por vezes, é resultado da falta de uma consciência participativa, falta de uma cultura organizacional.

Pelos relatos obtidos, observa-se que no processo algumas dificuldades. Nas reuniões de pais, são sempre os mesmos que comparecem.

*“Pai que só participa da reunião quando o assunto é referente ao rendimento*

*escolar, outros assuntos não lhes interessam porque eles não entendem” - “O assunto e as informações passadas são sempre as mesmas, os pais nem falam para a reunião acabar logo” (Depoimento de aluno).*

Percebe-se a necessidade de rever a forma como as reuniões acontecem e fazê-la de forma mais dinâmica. Mas apesar dos poucos pais que comparecem, nota-se também certo comprometimento com a escola:

*“Essa conscientização tem que ser realizada desde o início da atividade escolar, tem que despertar na criança o interesse pela escola, como um todo, pois a criança será o professor e o pai do futuro” (Depoimento de um pai – membro da APMF).*

O que temos, portanto, muitas vezes, se dá em nível de observação e audiência, no aguardo das decisões para executá-las.

*“Agora sei que a escola não é responsabilidade só do diretor e sim de todos nós e saber mais sobre a escola vai do interesse de cada um de nós. E eu estou feliz por saber que faço parte da comunidade escolar.” (Depoimento de aluna)*

Esses avanços e recuos são características do processo de desenvolvimento da escola, e corroboram para a gestão democrática, ou seja, faz parte do processo da democratização escolar.

*“A escola ao longo do tempo vem buscando uma identidade e um importante passo para isso é a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, que deve ser consultado e reformulado constantemente, adequando-o às necessidades do ensino e da escola” (Depoimento de funcionária).*

Todo esse processo acontece pela participação, pela caminhada no dia a dia. E assim, referente ao Projeto Político Pedagógico, é importante que o mesmo seja pensado e executado no coletivo.

A gestão democrática pressupõe reflexão permanente sobre as dificuldades encontradas, limites e possibilidades que se apresentam no cotidiano escolar. É preciso atentar para que dificuldades de ordem pedagógica, administrativa, de recursos humanos, e/ou de estrutura física, não sejam fatores que impeçam ou dificultem ações participativas para a melhoria da escola.

Faz-se necessário ressaltar, que é fundamental a harmonia democrática entre o discurso e a prática. A democracia não é algo transmitida, delegada, que se permita fazer e sim, é algo a ser conquistado.

Para a democratização da gestão escolar é de vital importância a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar. Que possam sentir-se ativos e valorizados, sendo estes o grande suporte do gestor nas tomadas de decisões.

E neste sentido, o papel do diretor é relevante, pela sua atuação, postura,

mediação e compromisso. Estando a frente da escola, deve primar por relações horizontais de cooperação e solidariedade e estar comprometido com os interesses da comunidade em que a escola está inserida.

Confirmei pelos estudos que o diretor é peça fundamental no processo democrático da gestão escolar, pois, percebe-se na comunidade escolar a existência de muita teoria e pouca percepção no real. E neste sentido, é preciso que o diretor tenha a clareza que participação não se dá pela oportunidade, mas as ações afirmativas podem contribuir de forma significativa para abrir caminhos para o hábito de pensar, estudar e discutir coletivamente sobre a democratização escolar.

Enfim, o resultado alcançado na realização deste trabalho, na medida em que fortalece e amplia a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento da gestão escolar, sugere que mesmo existindo referências sobre participação coletiva, sobre gestão democrática na gestão escolar, é necessário que o estudo e a reflexão não se esgotem.

Para a melhoria do ensino, para a melhoria da consciência crítica da realidade social, é preciso a participação de todos na gestão escolar. Somente assim estaremos contribuindo para uma sociedade mais justa, humanitária e responsável para a transformação, para a tão sonhada gestão democrática. É preciso entender que o diretor é muito importante no processo, mas não é o único responsável pela democracia escolar.

Enfim, é preciso entender que a educação está nas contradições e não existe um único caminho a ser trilhado. Eis o desafio.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Angela. **Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar.** São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002 (Guia da escola cidadã; v.8).

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** Lei 9.394/96. Rio de Janeiro: 1998.

BRASIL, **Constituição de 1988 da República Federativa do Brasil**, promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Ementa Constitucional n. 20, de 15-12-1988. 21. Ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

\_\_\_\_\_, Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica- **Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania.** vol. 1. Brasília : MEC, SEB, 2004.

\_\_\_\_\_. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor** - vol. 5 - Brasília : MEC, SEB, 2004.

CATANI, Afrânio Mendes; GUTIERREZ, G. Luis. Participação e Gestão Escolar: Conceitos e Potencialidades. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.) **Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios**. 5. ed. São Paulo, Cortez, 2006.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão Democrática dos sistemas Públicos de Ensino. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). **Gestão Educacional: Novos olhares Novas abordagens**. Petrópolis: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática.(2008) In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos** 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). **Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios**. 5. ed. São Paulo, Cortez, 2006.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2004.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola: Artes e Ofício da Participação Coletiva**. 13. ed. Campinas: Papirus, 2006.

KUENZER, Acácia Zeneida. As Mudanças No Mundo Do Trabalho E A Educação: Novos desafios para gestão. In: In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.) **Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. José C. Libâneo, João F. de Oliveira, Mirza S. Toshi-São Paulo: Cortez, 2003.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão Democrática da Educação**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). **Gestão Educacional: Novos Olhares Novas Abordagens**. 4.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 1996.

\_\_\_\_\_, **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3.ed. São Paulo, Ática, 2005.

\_\_\_\_\_, **Administração Escolar, Introdução Crítica**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_, **Gestão Escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre a educação política**. 29. Ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2007.

\_\_\_\_\_, **Histórias das Idéias Pedagógicas no Brasil**. Campinas, SP: Autores Associados, 2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político pedagógico da escola**. Campinas, SP: Papirus, 1995.

\_\_\_\_\_, **Projeto Político Pedagógico da escola – Uma construção Possível**. Campinas, SP: Papirus, 1997

\_\_\_\_\_, **Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?** Cad. CEDES, Campinas, v.23, n.61, 2003.

## OUTRAS CITAÇÕES

VALLIN, Celso. **Poder e Democracia na Escola.** Artigo Publicado no Curso Gestão Escolar e Tecnologias (2004).