

A ARTICULAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA COM O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA

Nadir Azevedo de Jesus Santos¹

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar a importância da gestão participativa no desenvolvimento do Projeto Pedagógico Escolar. Para isso utilizou-se o método bibliográfico e dedutivo. A pesquisa descritiva, com enfoque sócio-interacionista e a abordagem qualitativa. Tem como objetivo analisar a participação para identificar o grau de envolvimento da comunidade e da gestão escolar no processo de elaboração e implementação do Projeto Pedagógico Escolar. Concluí-se que quanto maior for o envolvimento da comunidade com a gestão de forma democrática e participativa obterá sucesso na organização escolar na sua totalidade, principalmente na qualidade de ensino e aprendizagem do aluno.

Palavras Chave: Gestão Participativa, Escola, Comunidade, Projeto Político Pedagógico

ABSTRACT

This article aims to analyse the importance of participative management in the development of School pedagogic project. For this we used the bibliographic and deductive method. Descriptive research, socio-interacionista focused and qualitative approach. Aims to analyze the participation to identify the degree of involvement of the community and school management in the process of elaboration and implementation of School pedagogic project. I concluded that the greater community involvement with the management of democratic and participatory way succeed in school organization in its entirety, especially in teaching quality and student learning.

KeyWords: Participatory Management, School, Community, Pedagogical Political Project

¹ Aluna do curso de doutorado em ciência da educação pela Universidad San Carlos.

INTRODUÇÃO

A identidade da escola é o Projeto Político Pedagógico que ela constrói, e a somente através de uma gestão democrática conseguirá construir um projeto pedagógico de forma coletiva através de uma investigação qualitativa, abrindo espaço para que a comunidade participe, só que até hoje os portões da escola da escola continuam fechados para comunidade.

O projeto político pedagógico é construído com pouca interferência dos professores, os mesmos, pontuando mais angústias do que solução para resolver os problemas, ou então permanecem calados, a participação do aluno é nula e a dos funcionários também. Uma gestão democrática não pode permitir que isso aconteça, caso contrário, não irá jamais conhecer a realidade da escola e muito menos traçar um plano de ação para resolver os problemas.

Bases Legais

A LDB (Lei nº. 9394/96), em seu art.12, estabelece uma orientação legal de confiar à escola a responsabilidade de elaborar, executar e avaliar seu projeto pedagógico. A legislação define também normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios estabelecidos pelo art.14:

I. participação dos profissionais de educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares equivalentes.

Ao mesmo tempo a legislação definiu no art. 15 a seguinte diretriz:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público.

Os dois princípios definidos de gestão democrática de ensino público ratificam o Inciso VI do art. 206 da Constituição Federal. A participação dos professores e especialistas na elaboração do projeto pedagógico da escola e o congraçamento funcionam como balizamento da dimensão utópica da gestão democrática no âmbito das

instituições públicas. Nesta perspectiva, as decisões centralizadas no diretor cedem lugar a um processo de fortalecimento da função social da escola por meio de um trabalho coletivo entre todos os segmentos da escola e destes com a comunidade.

A atuação da escola e do gestor escolar ultrapassa os muros escolares e vai diretamente ao encontro dos anseios sociais, uma vez que a proposta pedagógica precisa contemplar a realidade vivenciada na prática. A proposta da escola tende a ser crítica e participativa, envolvendo alunos, professores, funcionários, pais e comunidade local na efetivação de uma escola destinada a formar pessoas capazes de construir seu próprio caminho, compreender a realidade e lutar por seus direitos.

Os princípios que norteiam a Gestão Democrática são:

- **Descentralização**: A administração, as decisões, as ações devem ser elaboradas e executadas de forma não hierarquizada.
- **Participação**: Todos os envolvidos no cotidiano escolar devem participar da gestão: professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis, pessoas que participam de projetos na escola, e toda a comunidade ao redor da escola.
- **Transparência**: Qualquer decisão e ação tomada ou implantada na escola tem que ser de conhecimento de todos.

Como já foi relatado e volta a enfatizar que a Gestão Democrática na escola é formada por alguns componentes básicos: Constituição do **Conselho escolar**; Elaboração do **Projeto Político Pedagógico** de maneira coletiva e participativa; definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; divulgação e transparência na prestação de contas; **avaliação** institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica; **eleição** direta para diretor(a);.

A forma de gestor que buscamos hoje é no sentido mais amplo que envolva toda a comunidade escolar e a local a verdadeira proposta da escola e para isso deve colocar como base o Projeto Político Pedagógico como essência de toda estrutura escolar seja física, moral, ética e curricular de toda a Unidade Escolar, visando na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Problema da pesquisa

Como os princípios da Gestão Democrática estão sendo trabalhados no Projeto Político Pedagógico na Unidade Escolar?

Hipóteses.

A problemática analisada para entender tal processo foi:

- Qual a importância da participação coletiva na construção do Projeto Pedagógico Escolar?

- Como é possível contribuir na construção do Projeto Pedagógico Escolar?
- O que leva a comunidade Escolar e local a não participar na construção do Projeto Pedagógico Escolar?
- Qual a importância das parcerias no desenvolvimento dos Projetos Educativos?

Fundamentos teóricos

Nos fundamentos teóricos percebemos o quanto a história real está sendo modificada a cada instante em pro dos interesses políticos. Leia e reflita,

A história do processo de escolha democrática de dirigentes escolares começa no Brasil na década de 60, quando, nos colégios estaduais do Rio Grande do Sul, foram realizadas votações para diretor a partir das listas tríplices. Foi então que, no movimento da democratização, principalmente com o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, a eleição direta tornou-se uma das importantes bandeiras da educação, e pela qual não foi incorporada, como outras (pelo menos em parte), nas legislações principais (Constituição e LDB). É por essa razão também que a história da eleição direta para diretores é marcada por constantes avanços e retrocessos, dependendo da vontade política de dirigentes, para se apurar em leis estaduais e municipais.

Na Gestão Democrática o dirigente da escola só pode ser escolhido depois da elaboração de seu Projeto Político-Pedagógico. A comunidade que o eleger votará naquele que, na sua avaliação, melhor pode contribuir para implementação do PPP. Porém, existem outras formas de escolha de diretor, que são a realidade da maioria das escolas públicas do Brasil. Para entender melhor o que significa eleições diretas para a direção da escola, é importante conhecer essas outras formas de escolhas, que são: nomeação, concurso, carreira, eleição e esquema misto. (SEED,1998 p. 69)

- **Nomeação**: O diretor é escolhido pelo chefe do Poder Executivo, estando a direção no mesmo esquema dos denominados ‘cargos de confiança’. Nessa condição, o diretor pode ser substituído a qualquer momento, de acordo com o momento político e a conveniência, por isso é comum a prática clientelista.
- **Concurso**: O diretor é escolhido por meio de uma prova, geralmente escrita e de caráter conteudista, e também prova de títulos. Dessa forma se impede o apadrinhamento/clientelismo, mas isso não confere a liderança do diretor diante da comunidade que o integra. Assim, o diretor pode não corresponder aos objetivos educacionais e políticos da escola, não tendo grande compromisso com as formas da gestão democrática, mesmo que isso não seja regra.
- **Carreira**: O diretor surge da própria instituição que o integra, por meio de seu plano de carreira, fazendo especializações na área de administração e gestão,

entrando naturalmente no cargo. Essa forma caracteriza o diretor apenas por suas habilidades técnicas, esquecendo-se a parte política fundamental para um dirigente-educador.

- **Eleição:** O diretor é escolhido pela eleição, que se baseia na vontade da comunidade escolar, por voto direto, representativo, por escolha uninominal ou, ainda por listas tríplices ou plurinominais. Essa é a maneira que mais favorece o debate democrático na escola, o compromisso e a sensibilidade política por parte do diretor, além de permitir a cobrança e a co-responsabilidade de toda a comunidade escolar que participou do processo de escolha.
- **Esquema misto:** O diretor é escolhido por diferentes combinações. Por exemplo, mesclando provas de conhecimento com a capacidade de liderança e administração, ou então decido em conselhos menores da escola. Nesses esquemas mistos é comum a comunidade participar em alguma parte do processo, o que possibilita um maior vínculo do diretor com a escola.

A escolha para diretor nas escolas sempre foi um assunto muito polêmico e discutido tanto nas escolas quanto entre especialistas da educação. O assunto encontra-se em grande evidência também devido ao fato de ser, entre as outras práticas de administração da escola, aquela que envolve um maior interesse dos governantes, pois é uma importante ferramenta de cooptação pelo poder – "eu lhe dou o cargo e você me dá o apoio". A grande atenção voltada a este tema faz alguns até pensarem que a Gestão Democrática se restringe à eleição direta para diretor.

A Gestão para ser democrática requer o envolvimento de todos e o 1º passo é elaborar o Projeto Político Pedagógico Escolar que é um ato de participação coletiva. Neste sentido se faz necessário a envoltura de toda a comunidade, visando a intervenções responsáveis e conscientes em benefício dos educandos. O projeto político pedagógico da escola está voltado para proposta com ações educativas e características necessárias de acordo com a comunidade em que a escola está inserida.

O eixo central do projeto político-pedagógico é ser um instrumento de luta contra a seletividade, a discriminação, a exclusão e o rebaixamento do ensino das camadas populares (SAVIANI, 1983). Neste sentido, construir, executar e avaliar o projeto político-pedagógico significa preocupar-se com a qualidade da escola, ou seja, uma escola que garanta as condições de trabalho necessárias para o desenvolvimento do processo pedagógico. Arroyo afirma com muita propriedade que todo projeto pedagógico de escola é

[...] um projeto de pedagogo, de professor. Por isso provoca embates, resistências, divide grupos ou aproxima. Os embates tocam em nossas áreas, em nossos terrenos e quintais. Se o projeto é do coletivo da escola, fica ultrapassado falar em minha turma, minha disciplina,

meus conteúdos, meus aprovados e reprovados; nossas tranqüilidades ou inseguranças ficam expostas (2003, p. 173).

... O projeto político-pedagógico tem uma função social importante ao redefinir as relações sociais no interior da escola, possibilitando a abertura de espaço para práticas democráticas. Esta função baseia-se na intervenção da gestão da escola, na mobilização de energias e de integração social (função política); na intervenção sobre a coerência, a racionalidade e a finalização do sistema (mediação do projeto) (BARBIER, 1996)

No entanto, a escola sozinha – gestor, professores, funcionários e alunos – podem muito pouco, não tem respaldo frente aos governos, pois, o que faz a máquina andar, é a pressão social. Por isso, a comunidade escolar precisa encontrar seu espaço na escola e lutar com ela para solução de problemas. Desse modo, o grande trunfo dessa parceria é proporcionar uma educação de qualidade. Mas, para isso, segundo Lück (2006, p. 71), é preciso os professores, pais e alunos, cabe perceber que eles constroem a realidade escolar desde a elaboração de seu projeto pedagógico até a efetivação de sua vivência e ulterior promoção de transformações significativas. Não se trata de concorrer, doar ou impor participação, mas sim de estimulá-lo, de modo que se integre nesse processo contínuo.

A Escola é um lugar de concepção, realização e avaliação do projeto educativo, uma vez que necessita organizar o trabalho pedagógico com base na necessidade dos alunos. É fundamental que ela assuma suas responsabilidades, sem esperar que as esferas administrativas superiores tomem essa iniciativa, mas de condições necessárias para levá-las adiante. Para tanto, é importante que se fortaleçam as relações entre Escola e comunidades escolar e local. Este instrumento teórico metodológico busca uma nova organização para a Escola como um todo, e, em particular a sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social. O ponto que interessa reforçar é que a Escola não tem mais possibilidade de ser, dirigida verticalmente e na ótica do poder centralizador que dita as normas. A luta é pela busca de autonomia e qualidade, descentralizando o controle técnico e burocrático, compartilhando responsabilidades entre os diversos segmentos a fim de acompanhar os avanços da sociedade brasileira. Entretanto pelas práticas evidenciadas, observa-se que a comunidade local apresenta-se tímida, na construção deste instrumento tão significativo e são atribuídas à Escola as funções paternalistas, que por sua vez acaba por se desvincular de seu ofício imprescindível de educadora.

A comunidade escolar por sua vez luta para libertar-se das amarras da educação tradicionalista, do conformismo. Busca uma educação interdisciplinar preocupada com o avanço tecnológico, e com a formação de seres humanos mais críticos, que valorizem o ser acima do ter e o compromisso social.

Nesse sentido, o artigo busca contribuir para o avanço do processo de gestão participativa e possui como objetivo analisar a importância participação coletiva na construção do Projeto Pedagógico, baseados no princípio democrático., norteando todas as ações implementadas na escola e contribuir para práxis pedagógica.

O projeto político-pedagógico assim entendido é um instrumento formativo e auxilia a desenvolver uma ação coletiva, porque não se constroem projetos por decretos ou intervenções externas à escola. O projeto edifica-se com o próprio grupo de professores, alunos, pais, funcionários, representantes da comunidade no âmbito da prática pedagógica.

A escola em seu dia-a-dia é um espaço de inúmeras e diversificadas práticas que estão em permanente processo de construção e reconstrução. As práticas de gestão fazem parte da vida da escola contribuindo para o desenvolvimento democrático e a participação. Barroso afirma que o projeto é como o desenvolvimento do próprio processo de gestão.

Entretanto, a concretização do projeto político-pedagógico, no âmbito da concepção de gestão democrática, não significa unir todas as pessoas envolvidas de maneira permanente para tomar cada uma as decisões que requer a caminhada, mas acima de tudo comprometimento de todos. .

De acordo com Maia e Costa (2011, p. 79),

Essa visão é decorrente do processo de democratização política que ocorreu na década de 1980, resultante também dos debates políticos e educacionais contra as administrações centralizadoras, intervencionistas, diretivas e burocráticas das décadas anteriores.

As leis criadas após 1988 trataram dessa questão, como se verifica na CF/88, art. 206, ao dispor que “[...] o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - Gestão democrática do ensino público na forma da lei [...]” (BRASIL 1988), e na LDBEN nº 9394/96, em art. 3º: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino [...]” (BRASIL, 1996).

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei nº 8.069/1990, em seus artigos 15 e 16, dispõe especificamente sobre o direito da criança e do adolescente à

liberdade de opinião e expressão e de participar de toda a política na forma da lei (BRASIL, 1990), assim como Estatuto do Conselho Escolar (BRASIL, 2005), que legitima a participação da comunidade escolar na escola. Desse modo, a legislação vem ao encontro dos anseios de um novo país que, ao retornar a era democrática, está reaprendendo a corroborar coletivamente e exercer a sua cidadania, e isso só se aprende praticando, ou melhor, participando da eleição de diretor de escola, líder de turma, grêmios estudantis. Por essa razão, a escola é peça chave para a formação do sujeito, pois é o espaço onde ele aprende a dar os primeiros passos dessa longa jornada, que é a vida em sociedade..

Conforme Urbanetz e Silva (2008, p. 68), Muitos desses fatores são consequência direta, como a busca pela coletividade, o outro, ao invés do indivíduo em primeiro lugar, de um sistema econômico que, aos poucos, desvencilha-se da competitividade acelerada, para a solidariedade, a cooperação, a união, pois ninguém consegue progredir sozinho e isso vale também para a educação. A busca pelo caminho coletivo, que demanda mais solidariedade do que competitividade, expressa as necessidades prematuras de uma sociedade que chegou ao século XXI sem resolver questões básicas para a sobrevivência do homem (como a fome e o saneamento básico, por exemplo).

A escola precisa trabalhar todos esses aspectos e ao mesmo tempo aproximá-los da sua própria realidade e dos alunos, pois, segundo Paro (1990, p. 48), “Na sociedade dominada pelo capital, as regras capitalistas vigentes na estrutura econômica tendem a se propagar por toda a sociedade, perpassando as diversas instâncias do corpo social”. Assim, as instituições escolares devem ser espaços socialmente construídos, coletivamente transformados e democraticamente consolidados, uma vez que esses elementos são fundamentais para uma educação de qualidade pautada pela formação de pessoas capazes de fazer a diferença em qualquer profissão.

CONCLUSÃO

A gestão democrática, baseada nos seus princípios precisa estar intrínseca no projeto político pedagógico da escola, através de uma participação efetiva da comunidade escolar no dia-a-dia da escola representa que a educação está fazendo a sua parte, ou seja, existe confiança e comprometimento entre ambas as partes. E isso demonstra e confirma a legitimidade do trabalho desenvolvido e o grau de consciência de sua população.

Sendo assim, é fundamental incentivar e apoiar a efetivação das principais formas de participação da comunidade na escola, que são o Conselho Escolar, Círculo de Pais e Mestres e Funcionários, Grêmios Estudantis e elaboração de Projeto Político-pedagógico. Para tanto, o gestor é peça fundamental. Ele precisa fazer frente a essa necessidade a fim de superar dificuldades, como o desinteresse das famílias e dos próprios professores desmotivados.

Por isso, a escola deve estar preparada para transmitir o preceito da participação, cumprindo assim, o seu papel social, formando cidadãos críticos e transformando as diferenças em democracia e participação, qualificando a aprendizagem e construindo a escola que merecemos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho proporcionou o maior entendimento da importância da gestão democrática baseada nos seus princípios articulados com o projeto político pedagógico, buscando uma participação coletiva. Percebe-se que várias dificuldades precisam ser vencidas como a resistência à participação dos pais e demais representantes da comunidade escolar. Os entraves burocráticos no sistema escolar e político brasileiro. A falta de politização e o comodismo.

Sendo assim, é fundamental incentivar e apoiar a efetivação das principais formas de participação da comunidade na escola, que são o Conselho Escolar, Círculo de Pais e Mestres e Funcionários, Grêmios Estudantis e elaboração de Projeto Político-pedagógico. Para tanto, o gestor é peça fundamental. Ele precisa fazer frente a essa necessidade a fim de superar dificuldades, como o desinteresse das famílias e dos próprios professores desmotivados. Entretanto as vantagens sobrepõem-se as dificuldades e o agir coletivo e solidário é uma exigência da vida em sociedade, contribui para que as relações entre educandos, educadores, pais e comunidade possam transcorrer de forma harmônica.

Após estudos realizados conclui-se que não é possível conceber nos dias de hoje, que a Escola e comunidade se relacionem como dois departamentos distintos aguardando que um ou outro enfrente sozinho os problemas sociais existentes. É necessário que a comunidade faça parte do cotidiano da Escola, ajudando nas atividades diárias, participando como colaboradora em diversos projetos de parcerias, trazendo a família do aluno para o convívio do dia-a-dia escolar, o qual será benéfico tanto para Escola como para o alunado. Família e Escola são duas instituições significativas para os educandos e por isso nada mais importante do que a união dessas duas fortalezas para resolver os principais problemas dentro da Escola.

Em suma a escola deve estar preparada para transmitir o preceito da participação, cumprindo assim, o seu papel social, formando cidadãos críticos e transformando as diferenças em democracia e participação, qualificando a aprendizagem e construindo não a escola que temos, que queremos ou que e sim a que merecemos de forma democrática e participativa.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação a Distância. *Salto para o Futuro: Construindo uma escola cidadã, projeto político-pedagógico*. Brasília: SEED, 1998. ISBN

APPLE, M.W.; BEANE, J.A. O argumento por escolas democráticas. In: APPLE, M.W.; BEANE, J. A. (Orgs.). **Escolas democráticas**. São Paulo: Cortez, 2001.

BARRETO, V. Educação e violência: reflexões preliminares. In: ZALUAR, A. (Org.). **Violência e educação**. São Paulo: Cortez, 1992.

BRASIL. (Constituição 1988). **Constituição da República Federativa do Brasil promulgada em 05 de outubro de 1998**. Disponível em: . Acesso em: 20 abr. 2010.

_____. **Estatuto do Conselho Escolar**. 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/pr_lond_sttt.pdf>. Acesso em: 28 set. 2011.

_____. **Lei nº 8.069**, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm>. Acesso em: 22 set. 2011.

_____. **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf>. Acesso em: 24 set. 2011.

BRUEL, O. de L. A. **Políticas e legislação da educação básica no Brasil**. Curitiba: IBPEX, 2010.

CASTRO, A.P.P.P. de. **Gestão do trabalho pedagógico: supervisão escolar**. A gestão dos recursos financeiros e patrimoniais da escola. Curitiba: IBPEX, 2008.

ENGUIA, M.F. **A face oculta da escola: educação e trabalho no capitalismo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

FÉLIX, M.F.C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

GADOTTI, M. **Pedagógica da práxis**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, USP, 1996.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Vozes, 1994.

GRÁCIO, J. da C.; AGUIAR, R.C.F. Grêmio estudantil: construindo novas relações na escola. In: BASTOS, U. B. **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: Sepe, 2002.

HORA, D.L. Dinair. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papirus, 1994.

LIBÂNIO, F.C. **Educação escolar**: política estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis/RS: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão). V. II.

_____. **A escola participativa**: o trabalho de gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&P; Consed; UNICEF, 2000.

MAIA, P.B.; COSTA, A. de T. M. **Projeto político-pedagógico**. Curitiba/PR: IBPEX, 2011.

MARQUES, Mario Osório. Projeto pedagógico: a marca da escola. In: **Revista Educação e Contexto**, Ijuí: Ed. Unijuí, n. 18, abr./jun. 1990.

PARO, H. Vitor. **Gestão democrática da escola**. São Paulo: Ática, 1997.

_____. **Administrador escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1990.

PELLEGRINI, M. Z. Administração participativa: teoria e práxis. In: **Revista Brasileira da Administração de Educação**, v. 4, n. 2, Porto Alegre, jul./dez. 1986.

SACRISTÂN, G.J. **O currículo**: uma reflexão sobre a prática. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SAVIANI, Dermeval. Para além da curvatura da vara. In: **Revista Ande**, São Paulo, n. 3, 1992.

URBANETZ, T.S.; SILVA, D.Z.S. **Orientação e supervisão escolar**: caminhos e perspectivas. Curitiba: IBPEX, 2008.

VASCONCELOS, C do S. **Planejamento: Plano de Ensino Aprendizagem e Projeto Educativo**. São Paulo: Litatad, 1995.

VEIGA, I.P.A.; RESENDE, L.M.G. (Orgs.). **Escola**: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas: Papirus, 1998.

VEIGA, I; **Perspectiva Para Reflexão em Torno do Projeto Político Pedagógico**: Uma Construção Possível. Campinas: Papirus, 1987.

VIANNA, I.O.A. **Planejamento Participativo na Escola**. São Paulo: EPU, 1986.

VIEIRA, S. **Gestão da Escola: Desafios a Enfrentar**. RJ: 2002.

ABICALIL, C. O papel dos conselhos escolares. In: NASPOLINI, A.. Documento preliminar do Seminário Nacional sobre *Os Conselhos Escolares: a participação da Sociedade na Constituição da Escola de Qualidade*, promovido pela comissão de Educação e Cultura e Comissão de Legislação Participativa da Câmara dos Deputados. Brasília: Câmara dos Deputados, 2005. (digitado).

ALFIZ, I. *El proyecto educativo institucional: propostas para un diseño colectivo*. Buenos Aires: Aique, s/d.

ARROYO, M.G. *Ofício do Mestre*. Petrópolis: Vozes, 2003.

BARBIER, J.M. *Elaboração de projectos de acção e planificação*. Portugal: Porto, 1996.

BARROSO, J. Fazer da escola um projeto. In: CANÁRIO, R. (Org.) et al. *Inovação e projeto educativo da escola*. Lisboa: Educa, 1992.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N.S.C. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.

SAVIANI, D. *Escola e democracia: teoria da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política*. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1983.

SHOR, I.; FREIRE, P. *Medo e ousadia: o cotidiano do professor*. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1996.

