

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO AMBIENTE ESCOLAR*

DEMOCRATIC AND PARTICIPATORY MANAGEMENT IN THE SCHOOL ENVIRONMENT

Scaleny Brenna Santos Meneses**
Neuziane Souza Santos***

INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO

RESUMO

A relevância do tema deste artigo prevaleceu na perspectiva de que seja possível obter um melhor esclarecimento a cerca de uma gestão democrática e participativa dentro do ambiente escolar. Para a área acadêmica, o foco do estudo se concentra no papel do gestor escolar e o seu comportamento, as estratégias utilizadas, a relação com os demais setores que compõe determinada instituição. O objetivo do trabalho se concentrou em abordar sobre a gestão democrática e participativa no ambiente escolar, com foco nas principais partes da organização do gestor com sua equipe pedagógica e aos envolvidos da escola. Esse trabalho dá ênfase em vários setores da gestão democrática e participativa, pois demonstra como é importante ter um grupo de gestores que pensam nos projetos da escola, incluindo todas as propostas possíveis, que possam proporcionar o aprendizado de todos, e que a intenção dessa equipe seja trabalhada como uma família, com o objetivo de elevar os estudos dos alunos, pois essa estratégia necessita ser elaborada de forma democrática. Enfatiza-se também a importância do acompanhamento do gestor com as atividades desenvolvidas pelo educador em sala de aula. A pesquisa foi desenvolvida em formato bibliográfico e qualitativo, em que se buscou o aparato de autores renomados, como Araujo (2009); Freire (1983); Gadotti (1994); Hoffmann (2005); Libâneo (2007), entre outor, na área que aborda sobre o objeto de estudo selecionado.

Palavra-chave: Gestão participativa. Educação. Democracia.

ABSTRACT

The relevance of the theme of this article prevailed in the perspective that it is possible to obtain a better explanation about a democratic and participatory management within the school environment. For the academic area, the focus of the study focuses on the role of the school manager and his behavior, the strategies used, the relationship with the other sectors that make up a given institution. The objective of the work focused on addressing democratic and participatory management in the school environment, focusing on the main parts of the organization of the manager with his pedagogical team and those involved in the school. demonstrates how important it is to have a group of managers who think about the school's projects, including all possible proposals that can provide learning for everyone, and that the intention of this team is worked as a family, with the objective of raising the students' studies. students, because this strategy needs to be elaborated in a democratic way. It also emphasizes the importance of monitoring the manager with the activities developed by the educator in the classroom. The research was developed in a bibliographic and qualitative format, in which the apparatus of renowned authors was sought, such as Araujo (2009); Freire (1983); Gadotti (1994); Hoffmann (2005); Libâneo (2007), among others, in the area that addresses the selected object of study.

* Artigo Científico apresentado ao Curso de Pedagogia do Instituto de Ensino Superior Franciscano, para obtenção do grau de Bacharelado.

** Graduada do 8º período do Curso de Pedagogia do Instituto de Ensino Superior Franciscano. Scaleny Brenna Santos Meneses. Email: scalenymenteses@gmail.com

*** Orientadora: Neuziane Sousa dos Santos. Email: Sneuziane@yahoo.com especialista em docência do ensino superior, mestre em políticas públicas, graduada em serviço social e pedagogia.

Keywords: Participatory management. Education. Democracy.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como principal finalidade abordar sobre a gestão democrática e participativa no ambiente escolar, fala-se sobre as principais partes da organização do gestor com sua equipe pedagógica e aos envolvidos da escola, sejam eles da equipe dos serviços gerais ou administrativa, financeira. Entende-se que o trabalho como um todo necessita ser analisado, pensando sempre no aperfeiçoamento de cada área da instituição, sempre trazendo a participação desse grupo, incluindo os pais dos alunos, funcionários etc. No trabalho também serão destacadas questões democráticas, dando-se a entender o que é democracia participativa, levantando alguns pensamentos de autores que defendem esse tema.

O presente trabalho pretende responder ao seguinte questionamento: De que forma a gestão participativa e democrática contribui para um ambiente escolar mais organizado e saudável para o corpo docente e discente?

A gestão participativa promove a descentralização do poder, fazendo com que haja um comprometimento de toda a comunidade, analisa a ampliação dos espaços públicos e coletivos para um desempenho de um diálogo e a pactuação das diferenças como uma forma de efetivar a participação da população nos ambientes públicos, valorizando assim, a opinião social, em todas as questões que inclui a escola.

Para que se desenvolva uma gestão eficiente é necessário saber que em toda escola existem demandas e muitos esforços para gerenciar e manter esse equilíbrio de bons relacionamentos, pois esse grupo está gerenciando pessoas com capacitações diferentes e que tenham ideias diferenciadas. É importante observar esses profissionais para desenvolver ótimos trabalhos, sendo eles pedagógico, técnico administrativos, automatização de processos e fluxos, resultados e rentabilidade, bom relacionamento com a família e a comunidade.

A importância da gestão no âmbito educacional é um assunto que vem sendo muito debatido, por ter seu eixo principal, o trabalho desenvolvido por uma pessoa, a liderar outras a terem o mesmo objetivo, para que assim consigam alcançar resultados. Em relação às instituições de ensino, encontra-se o gestor escolar, aquele que tem a responsabilidade de conduzir o bom funcionamento em todas as áreas; administrativa, financeira e pedagógica.

Sabe-se que em um trabalho de gestão existe a formulação de juízo de valor, questionando, analisando e avaliando as diversas iniciativas implementadas no contexto global do processo educativo, por esse motivo, a equipe diretiva precisa tomar providências no sentido de dirimir possíveis dúvidas ou questionamentos junto aos alunos, docentes, técnicos e funcionários, primando pelo desenvolvimento harmônico das atividades educativas.

Ao se reconhecer a abrangência da ação do gestor, percebe-se sua importância na articulação das ações que ocorrem na escola e no espaço discursivo nela gerado. Sua atuação é fundamental para criação de um ambiente propício ao conhecimento e aprendizagem, para a participação colaborativa e na reflexão e mobilização de ações para o avanço do processo democrático por todos da comunidade escolar. Nesse sentido, ele precisa entender as bases teóricas que envolvem suas ações e refletir constantemente sobre as consequências por elas geradas, pois resultam diretamente no tipo de cidadão que a escola tem como meta formar.

Nessa perspectiva, o papel da equipe diretiva não se restringe à função meramente burocrática, tendo em vista que se observou que é estabelecido um relacionamento entre meios e fins para superação de problemas educacionais e administrativos. Organizar-se no âmbito de gestão pedagógica e administrativa na escola pública é um desafio tanto para o gestor, quanto para a equipe pedagógica, professores, agentes educacionais pais e alunos, pois são todos interlocutores sociais da organização escolar, responsáveis pelas ações que possam de fato consolidar uma prática democrática.

A pesquisa desenvolvida é de caráter qualitativo, em que as principais fontes de embasamento científico foram pautadas pelo método bibliográfico através da leitura sobre autores que tenham desenvolvido trabalhos com o mesmo direcionamento temático, similares ou mesmo problemáticas que sejam afins ao objeto de estudo definido. Sobre os conceitos que envolvem a pesquisa qualitativa, Goldenberg (1997, p.34) afirma: “Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa”.

O objetivo geral do trabalho é abordar sobre a gestão democrática e participativa no ambiente escolar. Os objetivos específicos se concentram em conhecer as principais partes da organização do gestor com sua equipe pedagógica e aos envolvidos da escola; entender o que é democracia participativa e compreender a importância do acompanhamento da gestão com as didáticas aplicadas em sala de aula.

Os sujeitos da pesquisa são os integrantes que fazem parte do corpo escolar, como gestor, professores, supervisores, coordenadores, alunos e demais funcionários que participam do processo educativo, como forma de compreender como a gestão participativa e democrática pode ser um elemento determinante para que se tenha um ambiente de trabalho digno, em que todos possam contribuir com suas opiniões para a busca de melhorias.

2.1 Gestão Escolar

A Gestão escolar direciona os parâmetros educacionais, que organizam as atividades pedagógicas com a participação dos gestores desta área, pois são eles que fazem acontecer. Essa gestão gerencia os processos e desenvolvem trabalhos com qualificação para aperfeiçoar o progresso das pessoas dentro da escola. Sejam, eles alunos, professores, pais, todos envolvidos nessa instituição.

Luck, aponta que cabe ao gestor:

Garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais. (LUCK, 2010, p. 15).

A gestão escolar é a maneira como todo o ambiente será administrado. Esse termo administrar se utiliza para integrar o objetivo da escola, que tem finalidade melhorar os trabalhos da equipe.

A administração de uma escola exige conhecimento, planejamento de ações e atividades a serem postas em prática. O Projeto Político Pedagógico se configura como uma excelente ferramenta de apoio na condução e realização das atividades anuais, semestrais e bimestrais realizadas pela equipe de supervisão,

reunindo informações sobre a comunidade na qual a escola está localizada, os costumes, a sua história, sua religiosidade, seus aspectos sociais, econômicos e políticos.

2.2 Gestão Participativa

A gestão escolar no Brasil nasceu no ritmo histórico social vivido pelo país após a ditadura militar, onde as repressões por um governo ditador motivaram protestos em diversos setores da sociedade, e a educação acompanhou esse processo, colaborando efetivamente para o retorno da democracia.

A ênfase na gestão democrática da educação impõe-se por princípios já consagrados na Constituição Federal Brasileira, em seu Artigo 206, inciso VI, 6 que elenca a importância da “gestão democrática do ensino público”, colocando-a como obrigatória em todo e qualquer órgão público de educação (BRASIL, 1988). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN) n.º 9.394/96 estabelece que as escolas precisam ser organizadas e administradas tendo como pressupostos os princípios da Gestão Democrática (BRASIL, 1996).

Em uma Gestão Democrática objetiva-se formar indivíduos e cidadãos e as decisões e responsabilidades na escola estão a cargo do coletivo. Essa gestão é um objetivo e um percurso. É um objetivo porque define uma meta a ser sempre aprimorada; e é um percurso porque se revela como um processo que, a cada dia, se avalia e se reorganiza os princípios da Gestão Democrática (BRASIL, 1996).

Ainda que estabelecida constitucionalmente, a gestão democrática agonizava dentro das instituições, era preciso haver maior participação das pessoas que formavam a comunidade escolar, dessa forma vários grupos, entidades, estudiosos e colaboradores se juntaram em conferências dentro e fora do país, em debates com ideologias que transformassem efetivamente o direcionamento da educação de forma democrática.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394, a organização escolar torna-se “gestão” e deixa de ser “administração”, onde na administração o diretor era o centro das decisões, era ele que mandava e designava as ordens (BRASIL, 1996). Na gestão, o gestor trabalha em coletividade, é quem determina através da comunidade escolar, dos representantes e seus membros que direção tomar. Adotando em seus artigos esse princípio constitucional, como no inciso VIII do art. 3º, “gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996). O art. 14 vem dizendo que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e, em especial, o princípio da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

A criação do Plano Nacional de Educação (PNE), tem em seus objetivos, vinte metas para serem alcançadas num prazo de dez anos, iniciou-se em 2014 e tem até 2024 para se adequar as propostas do novo sistema de ensino, dentre elas existe a meta 19, que abrange os conselhos escolares, citado a seguir:

META 19 Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

(BRASIL, 2014).

A meta 19 é a meta dos conselhos escolares, sendo necessários que as escolas de todas as esferas promovam, conselhos, que são órgãos colegiados, com representantes de todas as divisões que compõe a instituição, como: os funcionários, professores, alunos, pais e responsáveis, comunidade interna e o gestor, para que assim todos façam parte das decisões necessárias em favor do bom desenvolvimento escolar.

A Gestão Democrática é extrema e insubstituível. É importante que se desenvolva hábitos de ouvir as partes, fazer que cada componente da escola tenha oportunidade de participar efetivamente das decisões, possibilitar a interação entre as pessoas diretamente ligadas à responsabilidade de elevar o desenvolvimento escolar.

Precisa-se adequar comportamentos e estratégias que acompanhem as mudanças sociais, sendo a educação um dos pilares da sociedade, torna-se de fundamental importância que a gestão escolar seja democrática e participativa, dessa forma o interesse pessoal e social acerca do tema pesquisado é de contribuir para que cada vez mais o ambiente escolar seja espaço de socialização entre gestores, professores, colaboradores, pais e alunos.

Primeiramente a equipe pedagógica precisa conhecer a realidade do aluno e da escola, além de observar como se constroem as relações interpessoais na comunidade em que o ambiente escolar está localizado, focalizando nos alunos que possuam necessidades especiais, com vistas a proporcionar um ambiente inclusivo. Além disso, é necessário conhecer a equipe de professores que atuará na escola naquele ano, sabendo lidar com conflitos e conduzindo as atividades da melhor maneira possível.

A partir desse conhecimento prévio, a orientação do professor é facilitada, já que a equipe fará a ponte entre a comunidade e o educador, para que juntos possam criar estratégias de aprendizagem satisfatórias. Em se tratando de comunidades escolares menores, é importante que a equipe pedagógica mantenha propostas que estejam alinhadas com a realidade local, subsidiando assim, a montagem dos planejamentos dos educadores.

A direção da equipe pedagógica deve estar alinhada com as metodologias a serem aplicadas pelos educadores, pois são eles que estarão à frente do processo de ensino. É importante manter uma boa relação com todos os membros integrantes da escola, tornando o ambiente harmonioso e pacífico, tendo em vista que a educação que o aluno receberá terá os seus reflexos para além da escola.

A organização do ambiente escolar também reflete no trabalho desenvolvido em sala de aula, considerando que o educador precisa ter acesso a instrumentos que facilitem a aplicação de sua didática e seu planejamento.

Para Araújo, a gestão democrática é:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor e alcançar a liberdade de expressão, por que cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos. (ARAÚJO, 2009, p. 20).

As palavras do autor remetem à ideia de que uma gestão democrática permite o desenvolvimento da liberdade de expressão na escola, em que todos se

sentem ativamente partícipes do processo educacional. A administração de uma escola exige conhecimento, planejamento de ações e atividades a serem postas em prática.

Todos esses documentos se fazem indispensáveis para a execução da gestão escolar democrática, a partir do momento que está oficializado é dever de todos os responsáveis cumpri-los. Cabe às escolas cobrarem dos Municípios/Estados recursos que propiciem aos cumprimentos por eles designados, e ao gestor fazer com que estes recursos sejam direcionados e aplicados de maneira correta e transparente na sua instituição de trabalho.

Para melhorar essa visão que se tem sobre escola e a gestão escolar, precisa que eles promovam, a criação e manutenção de ambiente favorável a todos, “no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que [...] é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania” (LÜCK *et. al*, 2002, p.18). Portanto, é muito importante que a escola desenvolva esse pensamento social crítico em seu desenvolvimento na cidadania dos seus alunos, e cabe ao gestor garantir junto com seus professores essa consciência social que venha ser desenvolvida para que possamos formar indivíduos críticos e pensantes.

O plano de gestão é de extrema importância para o desenvolvimento do trabalho do gestor, à medida em que se pretende administrar uma escola que atenda as atuais exigências da vida social e na formação de cidadãos críticos, pensantes capazes de atuar nos diferentes contextos sociais. Pois, oportunizar aos alunos uma educação que contemple as especificidades de cada um é garantir que seu direito seja cumprido, bem como as exigências legais estabelecidas nas leis que rege a educação brasileira. No sentido de fomentar aprendizagem dos discentes deve-se buscar desenvolver um plano cujo sua intencionalidade seja criar meios que possibilitam aumentar o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos, melhorar o rendimento escolar, promover a interação entre família e escola bem como a relação e afetividade entre os profissionais das diferentes áreas.

O gestor de uma escola é a figura central que tem a função de gerenciar, estando ligado a todos os outros setores do ambiente escolar. É um profissional que necessita de formação específica para que possa estar preparado a exercer tal responsabilidade. Atualmente entre todas as outras ações, a maior seja, desestruturar uma cultura de poder absoluto, de autoritarismo, de ser o centralizador de tomadas de decisões. Segundo Bueno (2007, p. 387), o sentido da palavra gestão é “gerenciar; administrar”, entende-se então, que gestor escolar tende a gerenciar e administrar pessoas.

Estabelecendo que todo gestor tem uma agenda de compromissos, onde tem a obrigação de cumprir e essa é cercada por reuniões, leituras e assinatura de documentos, há alguns procedimentos envolvendo problemas da rotina escolar com os seus coordenadores. Segundo Machado (2000, p. 13) em sua agenda contém alguns itens esse que se estabelece em:

- Elaborar e executar o Plano de Desenvolvimento da Escola;
- Acompanhar, implementar e operacionalizar todo o Projeto Político-Pedagógico da Escola;
- Ler e responder e-mails e demais correspondências diariamente;
- Visitar as dependências da escola;
- Visitar as salas de aulas, andar pelos espaços internos da escola;
- Verificar todas as folhas do livro de ponto;
- Participar de reuniões convocadas pela Secretaria de Educação;
- Ficar atento aos prazos de compras e prestação de contas de materiais

permanentes;

- Estimular, acompanhar e viabilizar o desenvolvimento dos projetos, campanhas, concursos e outros e;
- Expedir documentos de transferências e outros.

Essas são apenas algumas funções presentes na agenda do gestor escolar, ele tem de se manter presente na escola, cumprindo e atendendo essas funções, tendo em vista que outras funções podem vir a surgir no decorrer do ano. Porém, é importante ressaltar o direcionamento normativo da escola, atentando-se às metas traçadas, o seguimento do planejamento e as exigências do currículo, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2007, p. 324).

O aprendizado dos alunos é o resultado que a escola busca alcançar, as formas usadas para que isso aconteça dependem do desempenho da gestão, daí enfatiza-se que a democracia escolar contribui para que esses resultados sejam concretizados. Ouvir, dar espaço, motivar, são ações coerentes a uma gestão democrática e participativa. Professores, alunos, pais/responsáveis e funcionários são as pessoas que fazem a escola acontecer, então essas pessoas necessitam se sentir respeitadas e importantes, e é a aproximação dos envolvidos que facilita esse entendimento.

Lück *et. al.* (2002), relata em sua obra “Gestão escolar e formação de gestores”, seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar: melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atuais e dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o isolamento dos diretores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas; desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

O perfil do gestor escolar é aquele representante da integridade, daquele que sabe ouvir, responder, compreender, auxiliar, exemplificar através de comportamentos que vai da assiduidade à conversa respeitosa com todas as pessoas que mantém contato com ele. Uma das primeiras exigências para exercer a função de gestor é a formação acadêmica, onde geralmente esses gestores já foram professores, vieram da realidade da sala de aula.

Um gestor certamente conhece o cotidiano dos professores e alunos, e conseqüentemente, a sua maior preocupação será a aprendizagem dos alunos, assim como subsidiar o trabalho discente. Essas características diferem a personalidade do gestor, as suas propostas serão voltadas para a atingir diretamente esses resultados, e assim o exemplo, a vivência adquirida enquanto professor vai fazer a diferença. Dessa forma a autora cita:

Dirigentes de escolas eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades (LÜCK, 2000, p. 2).

O reflexo das suas ações, assiduidade, pontualidade, responsabilidade, atitude, interesse, socialização e visão são primordiais para que este mantenha uma boa apresentação frente aos demais colaboradores, daí suas experiências, suas qualidades e seu perfil profissional na resolução de problemas e soluções para estes, eternizam e qualificam seu currículo.

O gestor escolar contemporâneo trabalha de forma participativa,

adequando a realidade da escola, analisando propostas que aproximem os envolvidos ao desejo de chegar a um único ponto de vista, professores e funcionários que estão em contato maior com os alunos ajudam e tem a função de manter uma boa relação com equidade independente da diversidade de raça, religião e situação financeira. A escola como todo grupo social advém dessas particularidades, cabendo ao gestor equilibrar e fazer um trabalho igualitário sucessivamente.

Segundo Silva (2005, p. 25):

Um trabalho com ação participativa em que todos os integrantes têm um alvo comum é indubitavelmente satisfatório e positivo, enquanto um trabalho com discussões polarizados, com ideias fragmentadas, não possibilitará resultados eficazes ou, nem mesmo, haverá nesse trabalho objetivos traçados visando o bem-estar social e, em se tratando do aluno, a formação de um cidadão crítico e preparado para a sociedade.

A autora relata que participar é muito mais do que está presente, ressalta a participação efetiva com ideias em comum, com a finalidade plural, para o bem de toda a escola, essa criticidade eleva o teor das reuniões de professores, de pais e da comunidade. É necessário que as pessoas agreguem valores, buscando em primeiro lugar encontrar meios a satisfazer aos anseios pendentes e que requer atenção e colaboração significativa.

Devido as várias mudanças verificadas no mundo globalizado atual, relacionada às novas exigências de produção e competitividade, vem trazendo à tona discussão acerca da questão da liderança, essencialmente nesta época de dificuldade, ameaças, incertezas e restrições. Ainda existe no campo educacional uma constante preocupação com a qualidade na esfera do sucesso educativo e na gestão participativa, o que nos leva a implicar uma educação básica incorporada como responsabilidade por todos.

Entre funcionários, alunos e a comunidade que está em volta da escola, um bom exemplo de democracia participativa na escola é durante a elaboração do seu Projeto Político Pedagógico (PPP), onde em sua elaboração é preciso que haja a participação de todos, desde os membros da escola, assim como dos alunos e comunidade, pois esse documento além de dizer como a escola deve se posicionar nos próximos anos também deve atender à necessidade da comunidade e seus membros. Ao citar exemplo de gestão democrática e participativa é indispensável que esse tão importante documento seja citado, pois dele dependem ações determinantes para o bom funcionamento da escola.

A cooperação de todo o corpo docente e pedagógico colabora para a busca de resultados positivos. Dentre os atores envolvidos no processo, podem ser citados: o Professor, o Coordenador Pedagógico, o Gestor, a equipe de AOSD'S – Auxiliar Operacional de Serviços Diversos, vigilantes, etc. A integração da equipe é essencial para o sucesso do processo educacional dos alunos.

Para Gadotti e Romão:

O PPP é o instrumento balizador para o fazer educacional e, por consequência, expressa a prática pedagógica das escolas, dando direção à gestão e às atividades educacionais, pela explicitação de seu marco referencial, da educação que se deseja promover, do tipo de cidadão que se pretende formar (GADOTTI E ROMÃO, 1994, p. 13).

O Projeto Político Pedagógico é um documento que contém todas as normas que servirão de base para o desenvolvimento das atividades de professores

e alunos ao longo do ano letivo, como por exemplo, a política de gestão a ser adotada pelo corpo pedagógico; a descrição das competências gerais da Base Nacional Comum Curricular, a fim de orientar os direcionamentos que devem ser adotados nos planejamentos de aulas; a rotina do ambiente escolar, com informações sobre os horários de entrada, intervalos, troca de professores (em caso de Ensino Fundamental e Médio), o uniforme escolar, o material didático utilizado pela instituição de ensino, entre outros aspectos.

O PPP é de fundamental importância para a organização escolar, pois é formulado a partir da realidade de cada escola e de acordo com a disposição de materiais que podem ser utilizados, incluindo-se a missão, os valores, os direitos e deveres dos alunos, etc. O documento, portanto, é um guia em que professores, alunos, o corpo pedagógico, a comunidade e a família podem conhecer com maior profundidade a atuação escolar.

As competências gerais da Educação Básica devem estar presentes na elaboração do Projeto Político Pedagógico para que o educador adeque a sua metodologia, didática e o seu planejamento conforme o desenvolvimento que o aluno precisa atingir, contemplando-se as competências cognitivas, comunicativas e socioemocionais, tendo em vista que, o educando necessita expandir as suas habilidades, e isso somente é possível quando recebe os devidos estímulos.

Nesse sentido, Vasconcellos (1995, p. 54) afirma que: “Constitui-se em um instrumento teórico-metodológico que organiza a ação educacional do cotidiano escolar, de uma forma refletida, sistematizada e orgânica”. O Projeto Político Pedagógico é desenvolvido em cada escola para direcionar as atividades que serão desenvolvidas ao longo de todo o ano. O ideal é que o documento seja elaborado com a participação de todo o corpo pedagógico da escola, incluindo os professores de todas as modalidades, para que o projeto contemple de forma integral os alunos matriculados. O documento contempla a organização como um todo, definindo os valores, a missão da escola, as características do regimento interno, os momentos em que os projetos escolares serão desenvolvidos, entre outros aspectos.

Em outras palavras, o PPP carrega informações que permite um direcionamento mais assertivo, tanto para o setor pedagógico, quanto para os professores de todas as disciplinas, além de agregar as diretrizes da instituição escolar, em que, cada escola possui autonomia para criar a estrutura do seu próprio projeto, uma maneira de contemplar as diversidades escolares existentes na educação brasileira da atualidade.

Com relação ao entrelaçamento entre o PPP e a Base Nacional Comum Curricular, primeiramente, a escola precisa listar as competências que precisam ser desenvolvidas com os alunos, isto é, relacionar as práticas pedagógicas já existentes e a evolução percebida na aprendizagem dos alunos. Após esse diagnóstico, a equipe pedagógica pode reunir as informações a respeito de como a educação é conduzida por outras escolas da região, com o objetivo de alinhar as práticas.

Outro aspecto importante, é a atualização das informações no documento do PPP, pois como a sociedade passa por constantes transformações, aquela determinada cidade ou povoado, podem ter recebido um novo ponto turístico, uma casa para desenvolvimento de atividades artísticas, etc. Todas essas novas informações devem estar contempladas no PPP, para que os alunos vejam conteúdos que retratem as suas relações de convivência humana.

Essa concepção política de gestão participativa, analisa a ampliação dos espaços públicos e coletivos para um desempenho de um diálogo e; a pactuação das diferenças como uma forma de efetivar a participação da população nos ambientes

públicos valorizando assim a opinião social.

Para acontecer essa gestão democrática é preciso que haja mudança, visa incluir a participação maior da população/comunidade no ambiente escolar e que estabeleça através dos professores, funcionários, alunos e pais.

A escola, como unidade básica e espaço de realização de objetivos e metas do sistema educativo, se estabelece hoje como o centro da atenção da sociedade, onde se constitui grande valor estratégico com foco ao desenvolvimento, assim como é importante também para a qualidade de vida e demandas sociais das pessoas que habitam nesse entorno comunitário (LÜCK, 2000). Esta situação é um grande desafio para os gestores escolares, visto que exigem deles novas habilidades, atitudes, atenções e conhecimentos, que lançam novas necessidades de competências para que haja a tomada de decisões participativas e justas.

Em meio a tudo isso, faz-se necessário uma gestão democrática e participativa dentro da escola, que exista um gestor que ouça os alunos, assim como todo grupo docente, tentando solucionar problemas e vencer obstáculos juntos, mostrando para todos que possuem uma voz e que podem sim fazer uma boa gestão. Este sistema, segundo Lück *et. al.* (2002, p. 17), visa “construir uma realidade mais significativa, não se constitui em uma prática comum nas escolas”.

Compreendendo que toda democracia precisa da participação de todos, que para uma escola ter uma gestão democrática e participativa é preciso envolvimento de ambos, e conseqüentemente nascerá uma escola democrática ativa

Em todo ambiente de trabalho existe uma hierarquia, onde é preciso responder a alguém sobre certos atos, até mesmo os chefes precisam responder a alguém, e na escola não é diferente, é preciso que haja essa figura líder, alguém para que possa recorrer quando surge um problema, alguém que oriente e que possa confiar.

Na escola essa figura líder é o diretor, em outras palavras, o diretor escolar é aquele que responderá quando algo está errado, aquele que é referência tanto para os alunos quanto para o corpo docente. Lück (2011) acredita que a liderança no ambiente escolar é uma característica importante e inerente à gestão, sendo que por intermédio da qual o diretor orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar no seu sentido amplo (interna e externa), com o escopo de melhoria contínua do ensino e da aprendizagem.

Como se vem destacando ao longo de todo esse artigo o gestor tem como papel principal na escola o de ser a figura líder. Lück (2011, p. 25) ressalta também o que pode ser visto com real importância, que a gestão escolar é um processo que vem desenvolvendo através de atividades e afetividades compartilhadas, “constituindo-se em um dos fatores de maior impacto sobre a qualidade dos processos educacionais [...] não é possível haver gestão sem liderança”.

Desenvolver em ambiente de trabalho a afetividade nem sempre é algo comum, e essa prática vem se tornando cada vez maior nos ambientes escolares. A figura líder (gestor) tem de desenvolver essa qualidade afetiva para manter um bom relacionamento com o corpo docente. A afetividade é algo que estreita os relacionamentos e faz com que este ambiente de trabalho se torne mais agradável, quando o gestor escolar pratica essa afetividade, torna-se mais visível sua postura de líder, abandonando assim aquela imagem de chefe, deixando claro que suas práticas pedagógicas são democráticas e participativas.

Como há vários tipos de conceitos que podem ser expostos, oriundos das mais diversas fontes e de alguns pontos que foram observados nesta seção, na qual acredita-se que a liderança não é somente mais uma atribuição de função exclusiva

do indivíduo, passando a ser também uma função do grupo. Os líderes precisarão possuir uma visão do futuro que precisa ser conquistado por todos os seus seguidores, assim desenvolvendo um futuro melhor orientando, influenciando, mobilizando, incentivando, articulando e inspirando, dentro de um ambiente de harmonia e participação, em resumo liderar é ensinar, mas também é aprender.

O papel do gestor escolar exerce umas das atividades é a rotina no setor administrativo e financeiro, o trabalho em prol do desenvolvimento pedagógico, coordenação do corpo docente e a integração família-escola. Então, essas obrigações tem uma grande demanda, pois esse papel pode influenciar a todos de maneira positiva ou negativa, dependendo o modo como ele gerencia, se comporta. Essa equipe é de extrema importância para o dia a dia da escola.

Essa gestão lida com vários setores e administra o funcionamento da escola, tudo é analisado de forma delicada para que funcione de forma plausível. A instituição precisa de um bom planejamento, onde tenha objetivos, metas, estratégias bem definidas, isso vai incluir em todos aspectos e pode ser de longo prazo essas organizações.

O diretor escolar não deve ser uma pessoa vista somente como chefe e nem tampouco ter um tipo autoritário e organizar sozinho, pois ele estabelece uma gestão participativa e democrática, sendo assim toda comunidade escolar deve ser convocada para as reuniões ou para decisões importantes.

E essa comunidade são as pessoas que trabalham na escola, os professores, os funcionários, pais responsáveis e os familiares dos alunos. Essa gestão deve sempre estar presente no cotidiano da escola, sempre zelar pelo patrimônio dos bons funcionamento, em todos sentidos.

Por mais que é preciso saber lidar com burocracia e ter conhecimento das leis, o foco de depor, deve ser sempre voltado para os discentes. O mais importante no ambiente de ensino, é atender aprendizagens dos estudantes.

2.3 Democracia Participativa

Democracia é o caminhar, é o regime democrático, é uma forma de vida, de criação e manutenção de direitos e deveres. É uma forma de alternar as democracias participativas, pois as definições mostram limitações para decidir as demandas da sociedade. E tem sido cada vez mais ineficazes em se responsabilizar na sobrevivência de um regime democrático, que é dar justamente, voz ao povo, à população. Essa democracia deseja que a população participe, opine e disputa seus interesses, que demonstrem seus pensamentos sobre qualquer assunto, pois essas questões são pensadas na sobrevivência do ser humano, no cotidiano da população, que se torna diferente. Portanto, essas estratégias são organizadas para criação de acesso desses envolvidos, que o objetivo seja essa participação, que haja acesso a sociedade.

Pressupõe que o povo participe diretamente das decisões, esse pensamento vem do antigo filósofo Rousseau (2012), ele trabalhava com noção de contrato social, um acordo que todos concordava em apoiar a autoridade. Desde que esse governo se atua em prol de todos, é o que ele chamava de “vontade geral”. Na opinião dele só quem deveria ter representante do povo é o poder executivo, já que é ele quem aplica as leis. Rousseau, também pensava que quem participa, acaba obedecendo mais, pois esses participantes sentem que tomaram parte da decisão.

Ainda que não seja a quem deseja-se mais, muitos outros filósofos, estudiosos que defendem a democracia participativa, enfatizam esses aspectos, eles pensam que as pessoas devem participar das decisões que regem suas vidas no trabalho, nas escolas, nas suas comunidades.

A ideia é que quando as pessoas se acostumam com isso, passam a gostar e desejar participar cada vez mais da política em todos os lugares. Por isso, para os teóricos na democracia participativa, não se pode dizer que as pessoas não desejam, pois eles querem participar, opinar da política porque sentem a necessidade de falar.

Elas não concordam porque não existiu uma educação para ensiná-los a isso. Em vista disso, essas pessoas se destacam e tem um papel fundamental na educação, para que se alçe uma democracia mais participativa.

Essa educação deve abranger, inclusive educação política, tendo como o exemplo a participação em assembleias diversas, que devem se estender para bairros, cidades, estados e para nível federal.

Eles defendem os níveis mais altos da participação direta. Pode-se perceber então que, apesar de ser uma ideia antiga, Rousseau viveu há muitos anos a democracia participativa e esse pensamento ainda existe até os dias atuais, pois muitos imaginam que os problemas atuais poderiam diminuir se existisse participação direta dos cidadãos nas decisões.

Na leitura de Paulo Freire (1993), pode-se analisar dimensões diferentes sobre a representação da democracia participativa, pois ele demonstra diversos olhares para área da educação, diversas temáticas de reproduções de entendimento, mas quando se trata dessa defesa com os dos direitos do cidadão e os direitos da cidadania ou a democracia entre todos, Freire questiona que para haver uma democracia, para que aconteça uma democracia, a sociedade deve praticar, deve, de fato, viver experiências, pois ninguém vive só de decisões democráticas.

Visto isso, ele enfatiza que essas demandas só podem ser realizadas se o povo realizar, supondo que a sociedade aprenda tomar decisões, defender o que se acredita.

Apartir dos conceitos de Paulo Freire, nós poderíamos cada vez mais chegar próximo dessa construção de uma escola que respeita os direitos de cada um dos seus jeitos, pensando no sentido dos estudantes, professores, os funcionários, dos que coordenam e dirigem a escola, ou seja, todos os personagens que compoem a história, inclusive as famílias dos que integram a instituição de uma maneira geral.

Para Freire, a democracia só se aprendia praticando pela participação, pois:

Ninguém vive plenamente a democracia nem tampouco a ajuda a crescer, primeiro, se é interdito no seu direito de falar, de ter voz, de fazer o seu discurso crítico; segundo, se não se engaja, de uma maneira ou outra, na briga em defesa desde direito, que no fundo, é o direito também a atuar. (FREIRE, 1993: 88). (“GESTÃO ESCOLAR E A AÇÃO PEDAGÓGICA DEMOCRÁTICA - Brasil Escola”).

Nessa percepção, a participação apresenta-se, como relevante para a construção de uma sociedade mais justa, mostrando que expressar-se na educação pressupõe: “participação como exercício de voz(...) de interagir, de decidir em certos momentos de poder, enquanto direito de cidadania, se acha em relação direta, necessária, com a prática educativa-progressista, se os educadores e educadoras que se realizam são coerentes com o seu discurso” (FREIRE, 2001, p. 73).

Contudo, a coerência é essencial na prática educativa participativa, enquanto para Freire, não pode haver exclusão com a participação de setores da

escola, pois todos completam esse quadros de participação, seja qual for a área na escola.

Pensando nisso, a oferta de trazer a participação dos alunos, dos pais para incluir ideias, sugerir melhorias para o aprendizado é uma forma de dar voz a eles para elaborar projetos, reuniões, debates em família nessas reuniões sejam programadas, não somente em data decisivas, escolhidas e sim que essa dinâmica, aconteça com frequência.

Percebe-se que nessa defesa de Paulo Freire, nessa escola do cidadão, nessa democrática, ele vai chamar atenção por um lado fundamental que é requalificar ou reventar o papel da educação dos educadores e um dos livros dele, política e educação, destaca-se:

A importância do papel interferente de subjetividade na história, de maneira especial, a importância do papel da educação. Cedo ou tarde, por isso mesmo, prevalece a compreensão da história como possibilidade, em que não há lugar para explicações mecanicistas dos fatos, nem tampouco pra projetos políticos de esquerda que não apostam na capacidade crítica das classes populares. (FREIRE, 2001, p. 79).

Nota-se, que nessa fala, as ideias do Freire, são concludentes nessa questão, primeiro ele destaca a questão da intersubjetividade presente na prática educativa, depois ele enfatiza como é que esse sujeito da prática educativa deve interagir, pra que possa realizar sua história, da história social, em campo de possibilidades no novo, e não como relatam uma história que chegou ao fim.

2.4 A importância do acompanhamento da gestão com as didáticas aplicadas em sala de aula

A arte de educar nunca se configurou como uma tarefa fácil, porém levando-se em consideração as transformações culturais, educacionais e sociais ocorridas no Brasil nos últimos anos, há de se convir que os níveis de dificuldades foram se alterando, obrigando os profissionais responsáveis pela educação a se adequarem e se reciclarem a fim de acompanhar as mudanças vigentes.

Desse modo, o orientador de aprendizagem junto à gestão deve sempre considerar os diferentes níveis de apreensão de conteúdos apresentados pelos alunos, já que cada um possui um conhecimento de mundo prévio que influenciará consideravelmente a formação de seus conceitos, bem como, cada aluno detém um ritmo de aprendizagem diversificado, que deve ser correspondido e respeitado tanto pelos colegas quanto pelo professor.

A expressão que comumente escuta-se de que o professor exerce em sala de aula funções que extrapolam o seu ofício é um tanto quanto verdadeira em algumas situações, pois é absolutamente comum nas salas de aula brasileiras que o educador pare o seu trabalho para dar atenção ou conversar com um aluno que esteja enfrentando dificuldades pessoais e estas estejam atrapalhando o seu desempenho. Isso implica dizer que, quanto mais o professor conseguir perceber qual problema está afetando diretamente o desenvolvimento do discente, maiores serão as chances deste aplicar métodos que se enquadrem à situação atual de seu ambiente de trabalho.

A percepção sobre os conhecimentos prévios trazidos pelo aluno de casa e que são relevantes para o efetivo contato com o material abordado pelo professor são de fundamental importância para o sucesso da aprendizagem, pois facilita mais

ainda a compreensão. Porém, quando não há nenhum tipo de conhecimento do aluno a respeito do tema, o educador precisa estar bem familiarizado com o assunto para explicar primeiramente o contexto ao qual o texto se enquadra, para que os alunos consigam situar o conteúdo em seus cotidianos.

Sobre os desafios encontrados pelo professor em sala de aula, Hoffmann (2005, p.43) alude que: “conhecer e acompanhar, verdadeiramente, hipóteses, interesses, necessidades, ritmos de cada aluno é um grande desafio quando as turmas são numerosas e o tempo do professor com eles é pequeno e fragmentado”. A grande quantidade de alunos por cada sala dentro do sistema público educacional brasileiro é um fator extremamente preocupante e que tem sido debatido nos últimos anos, visto que, esse aspecto influencia consideravelmente no rendimento tanto do professor, do aluno e do quadro que compõe a gestão.

O rendimento do professor é afetado à medida que o seu tempo para cada horário é limitado e deve ser respeitado por conta da divisão da carga horária. Dessa forma, o conteúdo, mesmo que seja complexo ou de grande extensão precisa ser adequado e “espremido” dentro daquele tempo específico, fator que o gestor precisa avaliar cuidadosamente, adequando os espaços de cada disciplina.

Para Hofmann (2005, p. 124): “[...] tarefas articuladas a outras que lhe sucedem, e anotações do professor sobre diferentes manifestações dos alunos, formam o conjunto de dados que favorece a análise da evolução do processo de aprendizagem de cada aluno”. Essas anotações permitem que o professor registre todas as particularidades percebidas no momento da aula, para que a sua avaliação seja realizada de forma mais completa, não deixando escapar, por exemplo, momentos importantes demonstrados pelo aluno que refletem sua evolução, e é imprescindível que a gestão esteja ciente de como o processo é conduzido em sala de aula.

E neste contexto, Fortkamp contribui:

A ideia de que estratégia de aprendizagem se refere a uma *ação*, por parte do aprendiz, no sentido de escolher/selecionar maneiras de interferir em sua própria aprendizagem. Tal escolha se dá com base em uma *reflexão*, por parte do aluno, sobre o que está aprendendo, a tarefa que tem a sua frente e as possibilidades de escolha que tem. (FORTKAMP, 2002, p. 164).

Conforme o autor supracitado, a estratégia de aprendizagem pode sim ser escolhida pelo aluno, pois ninguém melhor do que ele para saber qual a melhor forma que o conteúdo pode ser internalizado. Por exemplo, o aluno pode preferir analisar textos individualmente do que coletivamente, por se sentir mais seguro em expressar aquilo que sente ou o que aprendeu.

A autora Hoffmann (2005, p. 140) infere ainda que: “toda experiência de registrar sobre o aluno, transformando em palavras o que o professor observa, interpreta e julga sobre seus pensamentos e ações, significa avanços significativos”. Isso implica dizer que o professor deve aproveitar toda e qualquer oportunidade de fazer registros a respeito do desempenho do aluno, pois muitas vezes o avanço não é percebido automaticamente e uma análise mais esmiuçada pode auxiliar o educador a enxergar além do espaço da sala de aula, e quando existe alguma dificuldade, é papel do suporte pedagógico escolar.

Sobre a inserção e aplicação de práticas pedagógicas que venham a facilitar a aprendizagem dos alunos, Weisz aponta que:

[...] nas últimas décadas muitas pesquisas têm ajudado a consolidar uma concepção que considera o processo de aprendizagem como resultado da

ação do aprendiz. Nessa abordagem, a função do professor é criar as condições para que o aluno possa exercer a sua ação de aprender participando de situações que favoreçam isso. (WEISZ, 2002, p. 22-23).

O autor chama a atenção para a importância mediadora do professor em sala de aula, responsável por criar condições que favoreçam a aprendizagem do aluno de forma significativa. Desse modo, o educador se configura como a figura central somente sob a perspectiva de mediar o processo, não podendo ser confundido com o papel de um “ditador” que direciona os alunos a pensarem somente aquilo que lhe convém.

Quando o autor afirma que a aprendizagem é um resultado da ação do aprendiz, se refere ao fato de que não há assimilação de conteúdos se não houver uma predisposição do aluno em aprender, pois mesmo que todos os esforços sejam empreendidos para tal, se não houver interesse, o processo será prejudicado e os objetivos não serão devidamente alcançados.

As estratégias e objetivos devem ser traçados considerando o conjunto, já que não existe possibilidade de o professor individualizar integralmente o processo, ou seja, trabalhar somente com um aluno todos os dias, mesmo que este seja o que mais apresente dificuldades ou limitações de aprendizagem. Desse modo o professor deverá se configurar como um “balanceador ambulante” da equação que envolve o ambiente escolar, aliado a um planejamento eficiente, e que seja devidamente acompanhado do gestor escolar.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização desse estudo pode-se perceber a importância da participação da gestão democrática no ramo escolar, esclarecendo como, de fato, acontece a organização de uma equipe pedagógica, de uma gestão democrática. Pôde-se analisar os caminhos que essa educação proporciona para os docentes e discentes dentro da escola.

Analisou-se o dever, cuidado que a direção tem com seus liados dentro e fora do colégio, pensando nas decisões com ajuda de todos, pois todos tem uma finalidade igualitária, pretende-se alcançar o aperfeiçoamento do grupo.

Essa meta é considerada com os esforços que a coordenação vem prestigiando ao longo de cada período. A intenção é sempre estimular a participação, opiniões, pensamentos, ideias, propostas em conjunto.

Nota-se o movimento que a democracia promove na administração dos gestores educacionais, alunos, professores etc. Esse movimento propicia os debates em que é necessário expor cada ideia, cada opinião. Portanto, é notório perceber que a democracia participativa desafia os gestores para a educação qualificativa.

Esse propósito foi realizado mediante o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, em que a análise demonstrou que para essa gestão aconteça é necessário a movimentação e que todos sejam inclusos, para que haja um envolvimento de toda equipe escolar e um grande esforço da parte gestora da escola, na busca da melhor qualidade da aprendizagem e formação de seus alunos.

Nestas considerações finais pôde-se observar a perspectiva freireana, edificando uma reflexão das possíveis contribuições, para que se possa erguer caminhos para uma experiência, permitir um olhar com relação à participação qualificadora e construtiva para as relações implicadas, chamando a atenção da

carência, necessidade da mudança, pela reinvenção no espaço da gestão.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão escolar**. Curitiba: IESDE, 2009.

BUENO, Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. São Paulo: FTD, 2007.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF., 26 jun. 2014. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 1 ago. 202.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 01 set. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

FORTKAMP, Mailce Borges Mota. **Estratégias de aprendizagens de línguas estrangeiras**. In.: COSTA, Maria José Damiani; ZIPSER, Meta Elisabeth; ZANATTA, Marta Elizabete; MENDES, Angelita (Orgs.) Línguas: ensino e ações. Florianópolis: UFSC/NUSPPLE, 2002. p. 161-170.

FREIRE, Paulo. Educação como prática para a liberdade. 14a Edição, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GADOTTI. Moacir e ROMÃO, José Eustáquio. **Projeto da escola cidadã**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 1994 (Mimeo).

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HOFFMANN, J. **Avaliar para promover: as setas do caminho**. 7.ed. Porto Alegre: Mediação, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIMA, Licínio C. Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. 2ª edição, São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2002 (Guia da escola cidadã; v.4).

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2010.

LÜCK, Heloisa. Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LÜCK, Heloisa *et. al.* **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de janeiro: DP&A, 2002.

MACHADO, N. J. *Educação: projetos e valores*. São Paulo: Escrituras Editora, 2000.

SILVA, Eliene Pereira da; A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo Capivari**, v. 1, n. 2, p. 67-83, São Paulo, 2005. <https://www.sabedoriapolitica.com.br/products/a-democracia-em-rousseau1/>

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Avaliação**: concepção dialética-libertadora do processo de avaliação escolar. São Paulo: Libertad, 1995.

WEISZ, T. **O diálogo entre o ensino e a aprendizagem**. 2ª edição. São Paulo: Ática, 2002.