

GESTÃO PARTICIPATIVA: UM ESTUDO NA UNIDADE ESCOLAR LETÍCIA MACEDO NO MUNICÍPIO DE ANÍSIO DE ABREU - PI

Gerson Pindaíba da Silva (1);

(Unidade Escolar Leticia Macedo, e-mail: gersonpindaiba@yahoo.com.br;))

RESUMO: Em um processo de gestão democrática e participativa, o gestor precisa estar consciente que ele sozinho não irá conseguir alcançar o que se propõe; ao contrário, precisa valorizar a sua equipe escolar para ter o seu apoio nas tomadas de decisões das ações da escola. Criar um clima de trabalho favorável às mudanças provocadas pelo desenvolvimento das pessoas, e ir além, transformar os momentos de aprendizagem coletiva, marcado por relações interpessoais harmoniosas, comunicação eficiente, confiança e engajamento em diretrizes, objetivos e metas comuns. Sendo assim, a atuação do gestor, objetiva uma perspectiva democrática, permitindo que a equipe escolar se sinta responsável pela escola como um todo e comprometida com o seu objetivo maior, a formação do aluno. Ultimamente muitos são os avanços dentro das políticas educacionais. Porém entende-se que cada escola possui uma realidade específica, desta forma o presente trabalho tem como objetivos compreender a importância de uma gestão democrática no ambiente escolar, bem como fazer uma discussão acerca do processo de Gestão participativo que incorpore os diferentes olhares presentes no dia-a-dia da unidade escolar Leticia Macedo no município de Anísio de Abreu- PI. No procedimento metodológico adotou-se uma pesquisa de campo, bem como realizou uma pesquisa bibliográfica com autores que trabalham a temática em questão. O interesse pela a temática deu-se devido já ter sido gestor da escola pesquisa e perceber que a gestão é compartilhada por todos que fazem a escola. A intenção é sensibilizar gestores e professores da importância de uma gestão compartilhada para a concretização de uma aprendizagem significativa. No campo social, espera-se que este trabalho contribua para maiores conhecimentos sobre o tema em questão e sirva como referências para a realização de outros trabalhos acadêmicos. Os resultados apresentados revelam que a equipe gestora realiza uma gestão democrática participativa.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Interação, Engajamento.

1. INTRODUÇÃO

O processo participativo da gestão escolar é uma forma concreta que contribui para o exercício da democracia na comunidade escolar. Este processo participativo facilitará conquistas de crescentes autonomias na escola, melhorando a gestão nas dimensões financeiras, pedagógicas, administrativas e culturais.

Para Dalmás (1994), ela precisa ser trabalhada e vivenciada de maneira compartilhada com toda a equipe da comunidade escolar. É de grande importância a escola discutir sobre metodologias que propiciem a formação de pessoas atuantes, participativas e responsáveis na construção de novos caminhos para a transformação da realidade.

Mas não serão apenas as novas regras nas estruturas organizacionais que irão garantir os objetivos pretendidos, mas sim o trabalho coletivo desejado e desenvolvido por todos os segmentos da comunidade escolar, criados pelo consenso e negociado entre diversos e diferentes pensamentos.

A ação participativa está focada no diálogo, na explicitação constante dos interesses e no entendimento mútuo dos envolvidos. A escola precisa gerenciar o dilema: de um lado organizar de forma racional e por outro lado a organização contará com participação de todos. E sempre que houver necessidade de mudanças, deverão ser assumidas coletivamente.

A questão norteadora desta pesquisa é: Uma gestão democrática participativa contribui para uma aprendizagem significativa, onde os sujeitos envolvidos no processo educacional, participem das tomadas de decisões? Tem objetivos compreender a importância de uma gestão democrática no ambiente escolar, bem como fazer uma discussão acerca do processo de Gestão participativo que incorpore os diferentes olhares presentes no dia-a-dia da unidade escolar Leticia Macedo no município de Anísio de Abreu- PI. No procedimento metodológico adotou-se uma pesquisa de campo, bem como realizou uma pesquisa bibliográfica com autores que trabalha a temática em questão.

O interesse pela a temática deu-se devido já ter sido gestor da escola pesquisa e perceber que a gestão é compartilhada por todos que fazem a escola. A intenção é sensibilizar gestores e professores da importância de uma gestão compartilhada para a concretização de uma aprendizagem significativa.

O artigo está estruturado em duas seções, sendo que a primeira contempla: o gestor e sua contribuição para uma gestão democrática, motivando a equipe gestora. Já a segunda aborda os procedimentos metodológicos da pesquisa, bem como apresenta a análise dos resultados.

2. O GESTOR E SUA CONTRUIÇÃO PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para Libaneo (2004), a escola, como unidade social, é um organismo vivo e dinâmico, e como tal deve ser entendida. Escolas cujos gestores realizam esforços no sentido de acompanharem os fenômenos de aceleração de mudanças, tornam-se mais eficazes através da valorização do desempenho humano. Neste contexto, o gestor é cada vez mais imbuído da necessidade de levar em considerações as evoluções dos processos democráticos, que conduzem o conjunto de educadores e os agentes locais, uma participação significativa nas tomadas de decisões do colegiado.

Para tal é necessária uma mudança não apenas das práticas pedagógicas, mas também e principalmente da gestão, tendo como referência as relações que se estabelecidas entre escola, democracia e cidadania. A escola conseguirá motivar ou incentivar uma gestão democrática participativa se os seus integrantes não agem dessa forma. Girling e Keith (1996, p.35) afirmam que o sucesso da escola pode ser impulsionado através da prática de uma administração participativa, voltada para objetivos claros, definidos coletivamente pela comunidade escolar, o que ocasiona uma relação positiva, entre gestão participativa e a elevação da autoestima da comunidade escolar. É através da gestão participativa que os educadores podem se envolver com o planejamento e a tomada de decisões na prática diária, aumentando, desta forma, a probabilidade de sucesso de aluno e escola. Esta prática, contudo, leva à necessidade de programas que envolvam a comunidade escolar e local, a partir de momentos que possibilitem o diálogo e a reflexão.

Desta forma, o gestor passa a reconhecer a necessidade de transformar a escola em um espaço de convivência democrática e de exercício da cidadania. Este gestor também irá: criar um clima de trabalho apropriado, visando tranquilidade e espírito de equipe entre os profissionais; coordenar o trabalho coletivo de construção do Projeto Político Pedagógico, bem como sua viabilização; incentivar a criação de projetos que promovam melhorias do de ensino.

Independente do segmento que os proponham (pais, alunos e/ou professores) é preciso buscar troca de experiências em outras escolas; acompanhar o desempenho dos alunos, identificando os problemas existentes – dificuldades de aprendizagem, evasão e reprovação – buscando junto à equipe pedagógica propostas para saná-los; estimular o processo de auto avaliação institucional, do corpo docente e discente, e dos funcionários; estimular a participação dos pais nos conselhos escolares, reuniões e demais atividades da escola; supervisionar os espaços da escola, cuidando para que eles sejam um reflexo da sua Proposta Pedagógica e se constituam, de fato, em um espaço de construção de cidadania; estimular que os profissionais da escola tenham um momento de capacitação profissional no próprio ambiente de serviço ou fora dele, incentivando-os a participar de cursos que propiciem o crescimento profissional e pessoal.

Para Gutierrez (1998), é importante salientar que cabe ao gestor analisar se a equipe escolar está em estado permanente de atualização, sempre buscando condições afim de que essa formação seja realizada com sucesso.

Neste sentido, várias são as formas de desenvolvimento e formação pessoal como: cursos presenciais, participação em palestras, seminários, visitas a museus etc. Como consequência dessa preocupação com o desenvolvimento da equipe escolar, será percebida uma maior motivação dos mesmos, o que levará à melhora do clima organizacional e maior desejo de participar das ações da escola, em um círculo positivo.

2.2 Motivando a Equipe Escolar

A palavra motivação sempre nos remete a expressões como: felicidade, alegria, entusiasmo, paixão, gostar do que se faz, entre outras. Pessoas motivadas são mais felizes e mais produtivas, estabelecem relacionamentos mais saudáveis e duradouros, o que as torna mais bem-sucedidas. Assim, a motivação é um dos fatores que devemos dar uma atenção especial, para compreender o comportamento das pessoas nas organizações.

Consideremos aqui dois tipos de motivação: aquele que temos um objetivo a seguir e aquele desejamos fugir de algo que nos incomoda, é desagradável, negativa ou aversiva, também nos dirigimos para um alvo, no intuito de nos vermos livres da sensação negativa. Ambos os tipos de motivação nos impulsionam. É claro que é muito mais agradável, irmos em direção ao nosso objetivo, tendo uma lucidez eficaz para buscar nossa estratégia ou nosso caminho. A concepção de que a satisfação no trabalho influencia as decisões das pessoas sobre trabalhar e permanecerem no atual emprego são válidas até os dias de hoje, pois é cada vez mais comum que as organizações realizem levantamento de atitudes para identificar a satisfação dos empregados.

Neste contexto o papel do líder torna-se de suma importância, pois os funcionários, agora equipe necessitam de alguém para ajudá-los a trabalhar dentro do processo operacional interno, dar a retroalimentação, estabelecer objetivos e relacionamentos da equipe com os demais da organização. Líderes são tipicamente vistos como pessoas que fixam a direção, estabelecem objetivos e criam uma visão para a organização.

Segundo Hora (1994) a motivação nas organizações envolve a relação entre líder e liderado: O líder enquanto tal só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado. Caso esse líder se interponha entre o seguidor e os objetivos que ele pretende atingir, dificultando ou impedindo essa

busca, logo perderá a sua posição como alguém que mereça ser seguido.

Entretanto, é imprescindível que o gestor priorize as necessidades que sejam mais urgentes, procurando satisfazê-las à medida do possível, para manter um bom clima organizacional, afim de conquistar a engajamento ativo de todos os segmentos na busca por uma escola de qualidade e eficaz. Algumas questões devem ser analisadas pelo gestor atento ao trabalho em equipe: se todos estão envolvidos na mesma missão? Estão motivados? Ou a equipe gestora está esperando que equipe escolar simplesmente se encaixe? Estas reflexões servem de ponto de partida para pensar a dimensão educacional necessária para um novo cenário que ora se instaura, mais dinâmico, produtivo, e comprometido com a aprendizagem escolar, em que funcionários, professores, estudantes e pais possam realmente se sentirem motivados e envolvidos para o sucesso do aprendizado.

Há pessoas que se encontram continuamente integradas e motivadas, são agentes promotores de mudanças, assumem status de líderes junto aos demais, são flexíveis, comunicativas, parceiras e negociadoras, além de buscarem continuamente a melhoria do desempenho profissional e valores éticos. Estas pessoas são movidas pelo desejo de contribuir em tudo que for possível para a realização pessoal dos demais (ARROYO, 1997, p. 123).

Após reconhecer esses segmentos, é hora de o gestor escolar valorizar a prata ou o ouro da casa, no sentido de proporcionar às mesmas condições cabíveis e adequadas para participarem ativamente do processo educacional, incentivando seus companheiros de jornada, seus pares, inclusive favorecendo o aprimoramento de cada um através de cursos, orientações, autonomia e liberdade para crescer.

Neste sentido, o comportamento motivacional mais construtivo diz respeito da projeção do futuro. A possibilidade de trabalhar, no presente, a favor da realização de objetivos finais situados no futuro frequentemente muito distante constitui uma das características mais importantes do comportamento humano. Somente aqueles indivíduos capazes de conceber e visar os objetivos finais distantes no futuro chegarão a realizar coisas, importantes (PARO, 2003, p. 178). A educação não é algo que se tem o resultado em curto prazo, pelo contrário, é um investimento a longo prazo. No ambiente escolar as ações são voltadas para o desenvolvimento do homem em um constante processo de ação, reflexão, ação.

3. METODOLOGIA

O objetivo desta seção é explicar a escolha metodológica e a forma como desenvolveu-se a pesquisa, para uma melhor compreensão encontra-se dividido em tópicos que contemplam respectivamente: caracterização do campo da pesquisa, tipos de pesquisa, sujeitos da Pesquisa, local da pesquisa, instrumentos de coleta e análises de dados.

A pesquisa nos dá oportunidade de adquirir dados que facilitam o estudo do objeto pesquisado e descobrir fenômenos sociais relatados de forma espontânea através de questionários aplicados aos sujeitos.

3.1 Tipo de Pesquisa

No desenvolvimento desta pesquisa, realizou-se uma pesquisa de campo, o método utilizado, quanto a análise dos dados, será o quanti-qualitativo, a técnica de pesquisa a ser utilizada será a forma direta sistemática e participativa podendo abrir um leque sobre outras técnicas para que assim a pesquisa seja mais enriquecida com relação a seu conteúdo.

3.2 Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na Unidade Escolar Letícia Macedo no município de Anísio de Abreu -Piauí, com o foco voltado para a gestão escolar. Os gestores e professores foram investigados por meio de questionários com perguntas estruturadas e semiestruturadas complementadas com uma observação não estruturada.

A escola oferta o Ensino Fundamental nas modalidades Regular e EJA e o Ensino Médio nas modalidades Regular e EJA. Funciona nos turnos diurno e noturno de segunda-feira a sexta-feira. Atende nos três turnos de funcionamento, a 529 (quinhentos e setenta e nove) alunos, sendo 162 alunos do Ensino fundamental e 367 (trezentos e sessenta e sete) alunos do Ensino Médio, distribuídos em 19 turmas no total (08 no matutino e 08 no vespertino), 03 turmas no noturno.

A escola é composta por 32 professores (todos graduados e pós-graduados), sendo 22 professores efetivos e 10 professores com contrato temporário. A maioria dos docentes trabalha no colégio há mais de três (03) anos, o que garante uma plena adaptação às regras de

conduta e convivência no estabelecimento, demonstrando efetiva competência profissional.

A Gestão Escolar é escolhida por meio do voto, através de eleição e a Coordenação Pedagógica é indicada pelo Gestor Eleito. A mesma respeita os princípios democráticos e atua juntamente com o Conselho Escolar no tocante ao gerenciamento de recursos financeiros e materiais. Ficando ao cargo da Coordenação Pedagógica acompanhar e auxiliar os docentes no desenvolvimento de ações pedagógicas que por ventura possam vir a surgir.

3.3 Instrumentos de Coleta e de Análise dos Dados

A coleta de dados foi através de questionários semiestruturados, onde nos quais buscou-se ouvir uma mostra da comunidade escolar, desta forma foram ouvidos professores e gestores. No total tivemos uma amostra de 08 pessoas, foram pesquisadas opinando e contribuindo de forma direta para um melhor entendimento sobre a participação e a visão que os mesmos têm em relação a gestão escolar. A metodologia de coleta de dados foi bastante positiva, pois permitiu vivenciar mais de perto, as concepções e práticas desenvolvidas dentro da unidade de ensino.

3.4 Caracterização dos Sujeitos

Para este estudo utilizou se uma amostragem de 08 pessoas, sendo 06 professores e 02 gestores. Os sujeitos pesquisados foram: gestores e professores; quanto aos gestores são sujeitos com idade entre 30 e 38 anos, todos possuem especialização e cursos de formação na área de gestão escolar ou supervisão.

Os professores pesquisados têm idade entre 28 e 43 anos, o que nos permite afirmar que o vigor da juventude está presente no contexto educativo e que a possibilidade de ela ser bem desenvolvida é grande, há um equilíbrio entre o sexo feminino e masculino, ambos são graduados e alguns possuem pós-graduações em mais de uma área.

A escolha dos participantes teve como princípios básicos obter informações e responder indagações pertinentes a respeito da temática em questão e ter sobre tudo disponibilidade para colaborar com o trabalho.

3.5 Dialogando com os Gestores e os Professores da Escola

Participou da pesquisa, o gestor da escola, cuja formação é Curso Superior completo com pós-graduação, trabalha nesta função há aproximadamente três anos com a carga horária de 40h semanais, nos turnos matutino e vespertino, ficando também no noturno sempre que necessário. Segundo informa, há uma participação ativa dos professores nas decisões administrativas facilitando assim, mudanças significativas nos processos de organização da escola, relata ainda que os professores possuem uma boa formação, no entanto, ainda não estão capacitados para atender alunos com deficiência. Relata também que nas turmas, há uma boa frequência escolar. O núcleo Gestor procura descentralizar o poder dando autonomia para todos que trabalhem na escola possam dar sua opinião, bem como delega tarefas para sua equipe sempre visando um bom relacionamento e uma aprendizagem significativa.

O gestor diz ainda que a unidade escolar está aberta para toda a comunidade escolar, e busca parcerias a fim de inovar a realidade da escola. Quando os sujeitos da pesquisa foram questionados sobre a concepção de gestão escolar desenvolvidas na escola, apontaram que:

Procuo me pautar na gestão participativa, porém em algumas situações, é necessário impor algumas regras de condutas a fim de prejudicar o bom rendimento da clientela.
(Gestor da escola A)

Como Gestor priorizei mais as atividades burocráticas: planos de cursos, diário de classe, na época. Agora com o tempo mudou muito, hoje tenho um olhar participativo, ajudando os professores, auxiliando, ouvindo, e buscando estratégias de ensino inovadoras para que os mesmos melhores suas práticas e atividades pedagógicas.
(Gestor da escola B)

Também foi sujeito da pesquisa a coordenadora pedagógica, cuja formação é Curso Superior Completo. Possui experiência nesta função há aproximadamente quatro anos, com a carga horária de 40h semanais. Segundo ela a escola possui um conselho de classe, que funciona em reunião com os professores e também um conselho escolar, através de reuniões em que as decisões são tomadas por todos que fazem parte da unidade escolar, isto é, diretor, coordenador, professor, funcionários, alunos e pais. A escola possui um planejamento e coordenação das atividades curriculares que são organizadas através de reuniões que ocorrem semanalmente. É feito o acompanhamento e avaliação dos alunos, com orientação da gestora e da coordenadora e a avaliação com os mesmos juntamente com os professores.

De acordo com a coordenadora pedagógica a escola possui um bom relacionamento com a comunidade escolar, em que há participação da escola nas atividades de comemorações

e culturais da comunidade e da comunidade nas atividades culturais e curriculares da escola, incluindo festas populares, jogos e comemorações.

Verifica-se que os gestores elegeram as perspectivas sociocráticas como a forma de gestão que possibilita o trabalho coerente visando os objetivos educacionais almejados. Nesse contexto os professores quando questionados sobre o papel do gestor na escola obtém as seguintes respostas:

O diretor é cidadão, é político, é educador e formador de opiniões. Desempenha um papel de grande relevância dentro de uma escola. (Professor 1)

O gestor é a peça fundamental para o andamento da escola. (Professor 2)

O gestor quando bem preparado faz da escola um local onde a educação acontece de fato. (Professor 3)

Através da gestão escolar coletiva o gestor faz com que a educação seja de qualidade, pois estimula a todos participarem de forma ativa de uma aprendizagem significativa. (Professor 4)

Ser gestor é preciso ter espírito de liderança, dando vida as ações da comunidade escolar. (Professor 5)

O gestor é aquele que faz com que sua experiência demonstre que uma gestão participativa busca metodologias de ensino inovadora, descentralize as decisões e centre suas ações no educando. (Professor 6)

Percebe-se que diversos enfoques sobre gestão escolar puderam ser elencados; enfoques que vão desde falas mais tradicionais, ainda compreendendo a gestão como mera administração, fragmentada da realidade e da comunidade escolar; como também falas que superam este paradigma, vendo a gestão como um processo de qualidade onde as tomadas de decisões são feitas pela equipe toda: professor, gestor, alunos, técnicos e comunidade. A pessoa gestora será definida pelo seu espírito de liderança, demonstrando ter facilidade de relacionamento com o grupo, oportunizando a sua união e organização. É aquela que deve demonstrar confiabilidade e responsabilidade, indo ao encontro das necessidades de todos os envolvidos.

Como disseram os sujeitos da pesquisa. “Gestão é a administração que proporciona a participação de todos que fazem parte do processo de ensino-aprendizagem”, “um trabalho em equipe onde se houve todas as opiniões”, “sendo um processo que procura em uma ação conjunta de esforços a realização de um objetivo comum”, “com o comprometimento de cada um de seus segmentos na busca de ações efetivas (alcançar os

reais objetivos da educação). Deve ser uma ação orientada na busca de soluções de problemas que acontecem no dia-a-dia da Escola que deve se dar em todos os momentos, desde a decisão de qualquer questão, seja ela administrativa ou pedagógica. A escola busca a união entre os diversos segmentos para uma ação integrada e participativa para que a prática educativa seja responsabilidade de todos e, que o crescimento e desenvolvimento sejam de toda a comunidade

3.7 Análise dos Resultados

A pesquisa foi realizada com os Diretores da escola, a coordenadora Pedagógica e alguns professores, por conta do pouco tempo para a pesquisa, porém para entendermos como se como é organizado o papel do Gestor no processo de mudanças nas organizações da escola Leticia Macedo em Anísio de Abreu-PI, bem com as relações do corpo docente, distribuimos 15 questionários, dos quais recebemos oito devidamente respondidos. Quanto à formação todos possuem nível superior e sendo que alguns já possuem especialização. Todos trabalham com carga horária de 40 horas e três trabalham em escolas diferentes. No que tange às relações com os gestores da instituição, os professores responderam que confiam na formação dos gestores e afirmam que os mesmos são tecnicamente preparados para o cargo e que desenvolvem, periodicamente, projetos com a participação dos professores interessados.

A postura dos gestores é democrática, pois sempre procuram se atualizarem e buscam mudanças nas organizações da escola e sempre delegam tarefas para seus funcionários e em seguida cobram retornos. E os professores se sentem livres para expor suas opiniões e ideias. No entanto, eles solicitam uma maior participação nas atividades pedagógicas, geralmente os aspectos administrativos são mais contemplados. Os conflitos que ocorrem são derivados das divergências de ideias e propostas, que quando acontece de não serem acordados, resultam em diferenças e um pouco de intolerância. Nesses momentos, eles solicitam uma postura mais firme dos gestores para atenuar os conflitos e direcionar os resultados para o objetivo final, um ensino de qualidade.

Na opinião dos gestores todos disseram que procuram fazer uma gestão participativa, mas ainda existe muitos entraves que não deixam a gestão ser totalmente democrática, todavia dizem que buscam ferramentas e de apoio para que os processos de mudanças nas organizações da escola aconteçam de forma significativa a fim de melhorar a qualidade de ensino da instituição em questão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na escola estudada, é visível a cooperação de um trabalho coletivo estimulando o surgimento de sentimentos e valores que permitem a integração do grupo e comunidade, não havendo a separação dos ideais individuais dos ideais coletivos, trazendo a harmonia nas relações humanas dentro da escola.

O grupo é motivado, o que auxilia no desenvolvimento de um espírito de compromisso fundamental para que a escola possa ter um elo maior entre docentes, alunos e comunidade. O ambiente é de confiança, assim, cada um desenvolve suas atividades com consciência do que se pretende atingir, são persistentes e responsáveis. Tudo isto só é possível devido à dedicação, responsabilidade, liderança dos gestores que ocorre de forma atuante e participativa, desenvolvendo a integração entre todos os segmentos da escola; da habilidade para coordenar o grupo, preservando o bom andamento da escola, visando o melhor atendimento pedagógico para o aluno.

A escola vem se beneficiando com a participação dos pais, onde as competências e habilidades dos pais são disponibilizadas para as atividades extras classe dos alunos. Há sempre espaço para a interação dos assuntos relevantes que envolvem a escola, onde as sugestões e as críticas possibilitam desenvolver um trabalho eficaz, observando as prioridades da escola e dos alunos. Então, nesta escola, as mudanças ocorrem pela vontade de todos permitindo superar obstáculos onde tornam a escola democrática. Ficou claro, porém que para se estabelecer novas relações entre escola e sociedade é preciso que se promova a democratização na gestão.

Portanto, nota-se que quando o diretor é um líder, ele é também um grande comunicador, capaz de mobilizar e articular os mais diferentes setores em torno da missão da escola. Convence e orienta os pais, por exemplo, a desenvolver sistematicamente os hábitos de estudo de seus filhos ou a trabalhar como voluntários em projetos de recuperação.

Os resultados alcançados têm a intenção de divulgar que um estudo realizado em níveis micros podem trazer grandes contribuições ao desenvolvimento da administração escolar, na medida em que corrobora e amplia as possibilidades indicadas pelos recentes estudos a respeito da democratização do coletivo na gestão escolar, como um mecanismo essencial para a melhoria da qualidade do ensino, e da construção de uma escola pública de excelência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARROYO, M. G. **Administração da educação, poder e participação**. Revista Educação e Sociedade, São Paulo: Cortez, 1979, vol. 2, p. 36-46. BAHIA. Leis Básicas da Educação. Programa Ação Educar. v. 1. Salvador, 1997.
- DALMÁS, A. **Planejamento participativo na escola**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- GIRLING, Robert H & KEITH, Sherry. **Gestão Participativa**. SALVADOR, 1996.
- GUTIERREZ, Gustavo Luis; CATANI, Afrânio Mendes. **Participação e Gestão escolar**. - São Paulo: Cortez, 1998.
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas: Papiros, 1994.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004
- PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2003.