

GESTÃO PARTICIPATIVA: UM OLHAR SOBRE A PRÁTICA E INTERVENÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE

Jéssica Rochelly da Silva Ramos¹ – UFPE/CAA

Bruna Emanuela Silva de Melo² - UFPE/CAA

Anna Rita (orientadora)³ – UFPE/CAA

RESUMO

O presente artigo discute um trabalho desenvolvido em uma gestão pública. Investiga como a comunidade escolar participa nas ações e nas decisões da escola e quais os efeitos que essa participação tem na aprendizagem do aluno. Para isto, foi realizado um exercício de pesquisa em que se analisam os mecanismos de interação que a escola promove no âmbito escolar para que a gestão participativa seja legitimada. Constatou-se que para que a gestão se consolide como verdadeiramente democrática, ainda há um longo percurso, pois, o corpo diretivo não propicia uma abertura para a participação de cada um no processo pedagógico e nos processos decisórios. O desenvolvimento do estudo possibilitou a compreensão sobre a necessidade de se tornar cada vez mais urgente o envolvimento da comunidade escolar na organização do trabalho pedagógico para atingir uma gestão democrática e a consciência que a educação é uma obra complexa demais para ficar sob responsabilidade da família ou somente da escola.

Palavras-Chave: Comunidade escolar. Gestão Democrática. Gestão Pública. Gestão Participativa.

1. INTRODUÇÃO

A sociedade tem avançado muito em inúmeros aspectos e sendo assim, é relevante que a escola acompanhe, esteja apta a evoluir juntamente com a sociedade se conectando a essas transformações para que possa aumentar e favorecer o acesso ao conhecimento por meio de ações e intervenções promovidas pela comunidade no âmbito de intervir de maneira significativa no avanço do aprendizado dos alunos e assim legitimar a democracia na gestão escolar que é o objeto tratado nesse artigo.

Nesta perspectiva, a escola ao lado da família e do meio social é tida hoje como instituição alvo de muitas discussões e de propostas de reestruturação tornando-se uma das

¹ Graduando em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Centro Acadêmico do Agreste – CAA. E-mail: rochellyramos@hotmail.com

² Graduando em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Centro Acadêmico do Agreste – CAA. E-mail: brunaemanuelamelo@hotmail.com

³ Professora Adjunta do Núcleo de Formação Docente e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE/CAA. E-mail: ar.sartore@uol.com.br

esferas de produção de capacidades e de trabalho segundo Oliveira (2008). Dessa forma, faz-se necessário uma participação maior dos sujeitos envolvidos com o meio educacional, no âmbito da gestão democrática dentro da unidade educativa para que haja uma descentralização operacional e aumento da responsabilidade de organização de ensino para a comunidade. Isso é importante na medida em que tratamos de gestão participativa, sendo de fundamental importância “promover formas consensuais de tomada de decisões, o que implica a participação dos sujeitos, envolvidos, como medida de prevenção de conflitos e resistências que possam obstruir a implementação das medidas consideradas necessárias” (OLIVEIRA, 2008, p. 40).

A escola deve opor-se de forma radical as concepções comuns nas organizações empresariais colocando-se contra a tentativa de organização burocrática da escola e abrir espaço para a democracia e segundo Paro (2007):

A escola, assim, só será uma organização humana e democrática na medida em que a fonte desse autoritarismo, que ela identifica como sendo a administração (ou a burocracia, que é o termo que os adeptos dessa concepção preferem utilizar), for substituído pelo espontaneísmo e pela ausência de todo tipo de autoridade ou hierarquia nas relações vigentes na escola (p.12).

Para o estabelecimento de uma lógica inovadora nas relações sociais de acordo com Oliveira (2008), é necessária uma criação de novas formas de organização do trabalho da escola de modo que estas instituem alternativas possíveis de serem desenvolvidas e que favoreçam laços de solidariedade e não pautadas pelas hierarquias de comando, ou seja, uma gestão democrática participativa, pois para Bittar e Oliveira (2004) essa “democratização de todo o processo que se queira democrático nunca se fará por decreto, por vontade unilateral ou por desígnio de um ente superior” (2004, p. 94).

O estudo realizado ressalta a importância e a necessidade de uma reflexão sobre que tipo de trabalho está sendo desenvolvido pela gestão na escola pública juntamente com a comunidade escolar e qual o efeito que essas práticas desencadeiam na aprendizagem dos alunos, além de refletir sobre os resultados da participação da comunidade no âmbito das decisões na gestão escolar. Com esse estudo buscou-se compreender quais as práticas de intervenções adotadas pela gestão com vista à interação da escola com a comunidade?

Mediante a problemática analisada, partiu-se do pressuposto de que a gestão da escola, por ser democrática, deve fazer exercício e colocar em prática medidas de intervenção que

possibilitem a emancipação da ideia tradicional de administração e promover movimentos para que haja a integração da comunidade com o meio escolar, legitimando assim, a função democrática de uma gestão participativa.

2. OS CAMINHOS METODOLÓGICOS E O CONTEXTO DO CAMPO EM ESTUDO

O desenvolvimento desse estudo pautou-se em uma pesquisa qualitativa que como cita Uwi Flick (2004) tem grande relevância para os estudos das relações sociais. Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa

Consiste na escolha correta de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte de processo de produção de conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos (FLICK, 2004, p. 20).

Para que pudéssemos alcançar o objetivo proposto optou-se pela utilização de instrumentos para a coleta e análise de dados como entrevistas semi-estruturadas, que de acordo com Rampazzo (2002) trata-se de uma conversação efetuada face a face de maneira metódica e que proporciona a informação necessária. Além disso, fez-se a análise de documentos no intuito de identificar indicativos para que pudessem orientar a prática da gestão da escola pretendida no seu sistema de ensino no que diz respeito aos processos participativos e suas realizações.

Por fim, promovemos conversas informais e questionário para a finalização do processo de análise de dados e para enfatizar uma melhor interpretação sobre a atuação da gestão no âmbito de interagir e promover a participação da comunidade com o meio escolar, legitimando uma gestão democrática e participativa.

Esse estudo de caso destacou a organização de uma "Gestão Democrática" em uma escola pública estadual, localizada no agreste de Pernambuco na cidade de Brejo da Madre de Deus, e para melhor compreensão do objeto de estudo e a organização da escola observou-se e analisou-se o seu contexto e o histórico da mesma.

3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO

No Brasil, a administração da educação não está desvinculada dos princípios administrativos empresariais e essa caracterização de sociedade capitalista onde “os interesses do capital estão sempre presentes nas metas e nos objetivos das organizações que deve se adaptar ao

modelo que lhe impõe esse tipo de sociedade” (HORA, 1994, p.18). Nesse sentido, os diretores das escolas devem ter como função básica organizar e administrar a escola na sociedade atuante que, por sua vez utiliza-se do modo capitalista, na perspectiva de que

Para um tratamento objetivo da atividade administrativa escolar é preciso, portanto, que a análise dos elementos mais especificamente relacionados à administração e a escola seja feita em íntima relação como exame da maneira como está a sociedade organizada e das forças econômicas, políticas e sociais aí presentes. (PARO, 2008, p.13)

Sendo assim, nas palavras de Hora (1994) esse panorama administrativo auxilia para que muitos diretores de escolas tornem-se autoritários para com os seus dirigidos e submissos aos dirigentes das entidades centrais, descuidando de sua principal função e a mais importante que é realizar por meio da administração uma liderança política, cultural e pedagógica, “a fim de garantir o atendimento das necessidades educacionais de sua clientela, cuidando da elevação do nível cultural das massas” (HORA, 1994, p.18).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96) demarca os preceitos que devem acompanhar a organização do ensino público devendo ter ênfase na gestão democrática e ser norteadas pelos princípios da “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e da “participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” além de “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira”, certificando as instituições escolares públicas de educação básica e a participação dos diferentes componentes da organização escolar.

A educação, como política pública é afirmada segundo Araújo “como prioridade por parte de lideranças e autoridades políticas de todas as matizes ideológicas” (2007, p.34) e é assim eleita como ações fundamentais de administração pública e em todas as esferas de poder que propunha a imensa necessidade de garantir a acessibilidade e permanência na escola, afirmando a qualidade do ensino público oferecido à população.

A qualidade política é requisito indispensável da participação e está voltada para os fins, valores e conteúdos como define Veiga (1995) já que vale salientar que a escola não tem possibilidade de ser dirigida ou organizada na verticalidade e “na ótica de um poder centralizador que dita as normas e exerce o controle burocrático” (p.15). E é nessa perspectiva, que procede a necessidade da descentralização do poder e que a escola como instituição social esteja em uma busca incansável pela sua autonomia e qualidade.

A escola de qualidade tem como papel evitar as evasões, desistências e deve garantir a meta qualitativa e ser ativo para que se obtenha um desempenho satisfatório de todos. Um entendimento maior sobre esse novo conceito de qualidade, de acordo com Cunha (2005) se dá em uma discussão mais ampla, procurando realizar uma prática de objetivos de conscientização e desalienação crítica onde possibilite um rompimento da resistência das culturas conservadoras, comuns e amplamente existentes em diretores e professores.

A autonomia está diretamente ligada ao estudo da democracia e vem sendo discutida como nortes básicos, a participação e a democratização da gestão escolar. Além disso, a autonomia envolve em seus conceitos a idéia do reconhecimento do outro e as relações de conflitos fundamentais na democracia, desse modo, o significado de autonomia se coloca como fundamental para a compreensão da construção discursiva da democracia e “embora nem toda autonomia seja democrática, não há democracia sem autonomia” (BARROSO apud MARQUES, 2007, p.172).

Ao tentar assumir seu papel educativo, buscando espaço para colocar a *práxis* educacional em ação, o gestor muitas vezes sofre sanções que vai de advertências à substituição do cargo por pessoas que não enfrentem e questionem o sistema por isso existem casos em que o diretor de escola, em vez de exercer um cargo de educador comprometido com a função de organizar coletivamente a escola e com a formação do educando,

Se depara com situações em que se reduz a mero repassador de ordens, burocrata atado atrás das mesas, assinando papéis de pouco significado para a educação “capataz de limpeza e organização” do prédio escolar, sendo obrigado a cumprir e fazer cumprir programas educacionais que continuadas vezes não levam em conta o conhecimento da realidade e as necessidades daquela comunidade escolar. (HORA, 1994, p.19)

No entanto, para manter-se no cargo enfrenta e assume uma gestão centralizada e autoritária que lhe possibilite a fiscalização e melhor controle, desenvolvendo uma educação que acaba por fazer a ação do professor fragmentada manejando-os e fiscalizando suas ações para que executem práticas e atividades pedagógicas planejadas por técnicos e especialistas, a qual deveria o professor como conhecedor da realidade do meio escolar desenvolver seus planos, policiando e adequando ao seu contexto.

Desse modo, a participação não se consolidou na gestão da educação e muito menos nas propostas pedagógicas das escolas e alguns aspectos podem explicitar essa precariedade na

gestão da escola, que podemos atribuir ao projeto político conservador ainda comum nas práticas administrativas, pois, por muitas vezes a administração é extremamente burocrática e conservadora e se priva fazendo uso contínuo da uniformidade, disciplina e homogeneidade dificultando qualquer gesto de criatividade ou incorpora práticas de programas empresariais de qualidade total. E mesmo fazendo uso de procedimentos democráticos, como as eleições para gestores, os organizadores pela falta de formação ética e política dos gestores eleitos privilegiam interesses privados em detrimento dos coletivos e públicos.

4. ANÁLISE DE CASO

4.1. Projeto Político Pedagógico: Construção e Implementação

A democratização da escola dá-se muito além da participação da comunidade, funcionários e professores e na escolha dos seus dirigentes. Ela deve articular-se além dessas práticas com outros mecanismos de participação, como a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), a estabilidade dos conselhos escolares, a luta pelo desenvolvimento da autonomia na escola e a discussão sobre novos modos de organização da escola, entre outros. Para isso, “é imprescindível o conhecimento das Leis de Diretrizes e Bases e leis que regulamentam os sistemas educacionais, para o efetivo exercício da cidadania e democracia” (DOURADO apud FINGER 2008, p.15).

A análise dos dados apontou que mesmo com as mudanças legais e reais na organização da escola e na gestão, com todo o aparato contido na constituição determinando a importância de fazer uso e desempenhar uma gestão democrática na educação, no trabalho pedagógico e na escola pública, diante da autonomia, participação, construção do projeto político pedagógico e os conselhos de classe, há uma carência de espaço para a participação e falta muito ainda para que se possa atingir uma gestão inteiramente democrática.

Na primeira parte da investigação, que trata da elaboração dos documentos e sua implementação, observamos que a gestão faz uso de instrumentos para apoiar a sua prática, tais como o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar, porém, estes não se encontram atualizados. No decorrer dos diálogos e no questionário, a diretora afirma que a escola incentiva, aproveita e valoriza ao máximo as opiniões e as inferências fornecidas pela comunidade durante

conselhos escolares e implementam essas sugestões na elaboração de documentos e em outros eventos e projetos da escola.

Em contraste com suas palavras, segundo informações providas da coordenação da escola, o PPP está sendo atualizado pela gestora adjunta para o uso no próximo ano letivo. No que diz respeito à participação da comunidade na construção dos referidos documentos, como já fora ressaltado anteriormente, percebemos que não há uma coletividade na construção desses documentos e assim contrariando os princípios da gestão democrática exigida pela constituição, a LDB, lei que rege a educação.

É relevante destacar que a gestão, mesmo não efetivando a construção coletiva, reconhece que essa participação é legitimada pela constituição, apresentando indícios em seu PPP que ressalta sua importância e em seus escritos mostra que o Projeto Político Pedagógico trabalha a realidade da vivência e das práticas necessárias à transformação social, sendo assim, um dever de todos já que se trata de um elemento responsável pela vida da escola no seu tempo institucional e um direito de todos, pois, através dele a escola consolida a sua autonomia, e os seus vários atores pode pensar, planejar, executar e avaliar. Ainda na mesma vertente, Hora (1994) corrobora ao falar da necessidade da promoção de uma articulação entre a escola e a comunidade a que serve, sendo uma tarefa fundamental e enfatiza o entendimento que a escola deve obter como não sendo um órgão isolado do contexto global o qual faz parte. Esse entendimento deve estar presente no processo organizacional de modo que as ações planejadas estejam voltadas para as necessidades comunitárias formalizadas em alguma instância.

A gestão da escola investigada compreende e tem como princípio em seu regimento, a forma de participação da comunidade escolar e atribui que esta deverá participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico do Estabelecimento de ensino, e colaborar com as atividades de articulação da Escola com as famílias e a comunidade. O Projeto Político Pedagógico inquestionavelmente é um documento a ser construído coletivamente e que deverá explorar e aprofundar a reflexão sobre a finalidade da escola, tornando explícito o seu papel social e os percursos, formas operacionais e ações a serem adotadas pelos envolvidos no processo educativo. No que diz respeito ao processo de construção do PPP, Veiga e Resende (1998) explicita que este “aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo” (p.9).

Em conformidade, Medel (2008) ressalta que essa construção dar-se-á “na força expansiva da diversidade cultural dos membros da comunidade escolar juntamente com suas visões de mundo, raças, etnias, histórias de vida e, também, da necessidade da construção da identidade da escola, que será refletida no projeto” (p.4). Além disso, essa construção diversificada se manifesta na mesma forma em que as escolas se diferenciam quando se distinguem por seus projetos e suas missões, e ao surgir a grande necessidade de se adequar as mais variadas identidades para a formação cidadã do sujeito e para a formação dos valores sociais em uma sociedade globalizada.

Os preceitos de gestão democrática também estão presentes no regimento interno da organização da instituição analisada e são baseados na constituição e na LDB. Da administração escolar, no que diz respeito as concepções e formas de gestão o Art.52º diz que “a forma de gestão deve ser democrática na qual a comunidade e os usuários da Escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais” e na gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade. Desse modo, a participação é elemento fundamental nas várias etapas da luta pela democratização da educação no país e segundo Bittar e Oliveira (2004) “sem a participação efetiva da comunidade e da sociedade não há que se falar em democratização” (p. 94).

4.2. Os conselhos escolares

A democratização da gestão escolar merece uma atenção cuidadosa, pois aponta para alternativas de gestão compartilhada e para o exercício da construção da cidadania a partir da instituição escolar. Considerando o conceito de gestão participativa diferenciado de facilitação e simplificação de processos, percebemos que essa possibilita aos envolvidos, a manifestação e exposição dos seus interesses e levando em conta a diversidade cultural dos povos é notório que esse é um processo de alta complexidade. Diante disso, enfatiza-se a necessidade de tornar a gestão democrática e descentralizada onde Werle (2003) expõe que os agentes envolvidos nos processos participativos figuram nele com suas diferenças e poderes, encontrando-se desigualmente na dinâmica participativa e nos processos decisórios.

A gestão ao ser indagada sobre os projetos e eventos que abrangem a comunidade, destaca que entende e sabe a importância de se ter essas contribuições da comunidade no meio escolar para a intensificação da aprendizagem e para melhor desenvolvimento do educando, ressalta também que tem enfrentado sérias dificuldades para realizar uma ação conjunta com a comunidade nas decisões da escola e que nas poucas tarefas em que a comunidade participa a escola diz alcançar resultados bem melhores.

A escola ao se dizer pública e democrática deve ser dirigida pelo povo e deve ser comum a todos, mas na prática, não é o que vem acontecendo, pois além do pouco interesse dirigido pela população para essa tomada de decisão e essa não-participação efetiva, pode advir de aspectos relativos e de responsabilidade da escola que, por muitas vezes não proporcionam uma abertura ou favorece essa participação, até mesmo por essa desconhecer o seu “poder de atuação” que tem ou deveria ter dentro da escola. Nessa perspectiva, Dalben (2004) expõe que o “conselho de classe só é passível de ser efetivado quando os sujeitos que o integram apoderam-se, conscientemente dele, colocando-o a serviço de seus propósitos, articulando-o com um projeto político-pedagógico comum” (p. 59).

Foi explicitado que nos conselhos de classe realizados ao término de cada bimestre, são discutidos o comportamento dos alunos e é feita a análise do encaminhamento e dos resultados adquiridos ao longo do período bimestral e acatam-se as propostas de reformulação e os sujeitos que participam desse conselho são os professores, pais e direção da escola.

Cabe ressaltar que, de acordo com Dalben (2004) o aluno também deve participar dos conselhos de classe, pois assim como os outros órgãos ele é constituinte do corpo da comunidade escolar e por não participarem de tais reuniões importantes na organização da escola desconhecem a finalidade dos conselhos e o restringe como um momento ao qual os professores se socializam para debater os “problemas” dos alunos desconsiderando a sua motivação e questões que não estão prescritas e determinadas pelo padrão da escola. Esse conceito distorcido da finalidade dessas reuniões pedagógicas, a qual deve abranger toda comunidade escolar, na discussão de Cruz (2005) acontece pela freqüente utilização desses momentos coletivos nas escolas como requisito de julgamento dos alunos, sem direito à defesa e nas críticas improdutivas sobre a prática pedagógica, tendo sua prática camuflada reflete e reforça dentro da escola os mecanismos de controle arbitrário, de centralização do poder e de exclusão social.

Os preceitos de gestão democrática também estão presentes no regimento interno e são baseados na constituição e na LDB. Da administração escolar no que diz respeito às concepções e formas de gestão o Art.52º diz que “a forma de gestão deve ser democrática onde a comunidade, os usuários da Escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais” e na gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade. Portanto, a participação é elemento fundamental nas várias etapas da luta pela democratização da educação no país e segundo Bittar e Oliveira (2004) “sem a participação efetiva da comunidade e da sociedade não há que se falar em democratização” (p. 94).

4.3. As eleições para Diretores de escolas

Tradicionalmente, a escolha dos diretores de escolas é consolidada de modo burocrático e esse cargo está incluso nos conjuntos de cargos comissionados designados politicamente, desse modo, atribuíam-se ao fato dessas escolhas, a expectativa clientelista e autoritária existentes na gestão da escola e em seu turno. Araújo (2007) apresenta que ao ser consolidada o mecanismo de eleição direta para diretor de escola no ápice da gestão democrática participativa, na qual é transferida para a comunidade escolar a escolha de seus líderes, sendo a responsabilidade dos candidatos ao cargo durante o processo eleitoral, capacitar a sensibilização política na expressão de sua habilidade de articulação e na capacidade de adesão de partidários no seu programa de gestão frente aos interesses da escola.

A escola campo do estudo tem em sua organização a eleição para diretores que é um procedimento característico da gestão democrática. Segundo a gestora, essa eleição direta para diretores promove uma maior interação da Gestão X Comunidade, e além de propiciar a comunidade liberdade e autonomia, torna-se fácil discernir que esta possibilita uma aproximação da gestão para com a comunidade escolar, já que forma eles próprios que acreditaram na competência da pessoa que assumira o cargo.

Com base nesse aspecto, Araújo (2007) alega que “esse processo de construção de consenso e de identificações de interesses, por outro lado, leva o gestor a maior comprometimento com a comunidade escolar” (p.43) e assim, traz melhorias para as condições a qual o ensino é ministrado. Vale salientar, que a ideia de democratização de acordo com Marques

(2007) não está limitada a eleição porém essas concepções passam inquestionavelmente pela construção de relações democráticas no conselho escolar, não desconsiderando a importância da eleição como essencial na construção da gestão democrática e indispensável nos processos democráticos nas unidades escolares da rede pública de ensino.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho, tivemos o esclarecimento de que a jornada que levará à democracia as escolas e partindo da ideia de que a gestão da escola, por ser “democrática” deveria elaborar práticas de conscientização e mobilização na tentativa de emancipar-se da prática tradicional de administração e promover a integração com a comunidade, a fim de, legitimar a gestão democrática participativa na escola. Contudo a hipótese foi refutada, pois o que se percebe com base nas informações coletadas é que a escola investigada encontra-se em um nível baixo de democratização e está efetivamente mantendo uma gestão centralizadora e apesar de ter consciência da importância da coletividade continua investindo no autoritarismo, sendo notável a necessidade gritante de estabelecer uma relação interativa com a comunidade escolar nas decisões e no “fazer” escolar dificultando a oferta e concretização de um trabalho pedagógico que venha formar cidadãos conscientes do seu papel na sociedade e autônomos como é estabelecido na constituição.

Considerando a função social da escola e a elucidação do papel de cada um na comunidade escolar, principalmente da comunidade externa, percebe-se a necessidade de maior comprometimento para a consolidação dos princípios da gestão democrática e um melhor entendimento sobre a importância da sua atuação no processo de organização do ensino e do processo pedagógico para que se atinja a gestão democrática na Escola, este sendo um aspecto definitivo quando se pensa na melhoria da educação e simultaneamente da sociedade em que vivemos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Sérgio O. **Gestão Democrática?** Os desafios de uma gestão participativa na educação pública numa sociedade clientelista e Oligárquica. Maceió: EDUFAL, 2007.

BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João F. (org.). **Gestão e políticas da educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

CUNHA, Elizabete D. **Gestão municipal participativa e o papel da escola.** – SP: Annablume, 2005.

CRUZ, Carlos H. **Conselho de Classe:** Lugar de diagnóstico da prática educativa escolar. São Paulo, SP: Edições Loyola, 2005.

DALBEN, Ângela I. **Conselho de classe e avaliação:** perspectivas na gestão pedagógica da escola. Campinas, SP: Papyrus, 2004.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Trad. Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HORA, Dinair L. **Gestão Democrática na escola:** Artes e ofícios da participação coletiva. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

MARQUES, Luciana R. **A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas.** Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007.

MEDEL, Cássia R. **Projeto Político Pedagógico:** Construção e implementação na escola. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

OLIVEIRA, D. A. **Gestão Democrática da Educação.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PARO, Vitor H. **Administração Escolar:** Introdução crítica.- 15 ed.- São Paulo: Cortez, 2008.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica Para Alunos dos Cursos de graduação e Pós-Graduação.** São Paulo: Edição Loyola, 2002.

VEIGA (Org.), Ilma P. **Projeto Político Pedagógico da Escola:** Uma construção possível. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

VEIGA (Org.), Ilma P; RESENDE, Lúcia M. **Escola:** Espaço do Projeto Político Pedagógico. Campinas, SP: Papyrus, 1998.

FINGER, Magda M. **O processo de gestão escolar e o papel de seus vários participantes.** Cambé, 2008. Disponível em: www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals.../2503-6.pdf > Acesso em: 15/11/2010.