

GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESCOLA E MUDANÇA

Maria de Jesus Fernandes Rêgo
Aluna do curso de Pedagogia do Instituto
de Ensino Superior Múltiplo – IESM.
Prof^a MSc Ana Maria Gomes de Sousa
Martins
Professora do Instituto de Ensino Superior
Múltiplo – IESM.

RESUMO

Este trabalho aborda a temática gestão democrática: escola e mudança e tem como objetivo analisar como a gestão democrática favorece a inserção de mudanças na escola; pois atualmente, a sociedade vem passando por uma revolução em seu modo de ser e de produzir conhecimento, e neste contexto a escola nem sempre consegue acompanhar esse processo de transformação. Diante disto, esta pesquisa apresenta o resultado de um estudo embasado em autores como Libâneo (2005), Lück (2009), Campos (2010), onde encontrou saberes sobre o conceito, a importância e os tipos de gestão, além de informações sobre a relação escola e mudança e as dificuldades de inserir mudanças na mesma. Procurou saber ainda como a gestão democrática contribui para a qualidade de ensino, como é o processo de formação dos gestores e que ações são realizadas neste contexto de mudança. Esta pesquisa foi desenvolvida em escolas da rede municipal de Timon-MA, onde foram pesquisados gestores e professores. Pelo resultado constatou-se a importância da escola acompanhar as mudanças sociais. A escolar precisa acompanhar as transformações sociais para perceber o tipo de educação requerida pelos seus sujeitos e a gestão escolar, precisa compreender este processo de transformação, em que as mudanças necessitam, antes de tudo, serem democráticas.

Palavras-chave: Gestão. Mudanças. Escola.

1 INTRODUÇÃO

Para conseguir desenvolver seu papel a escola precisa de uma gestão que seja democrática e capaz de promover mudanças e enfrentar dificuldades de ordem física e administrativa. Neste sentido, são fundamentais gestores preparados e que sejam capazes de possibilitar renovação constantemente, de forma que possam permitir novos horizontes dentro do espaço escola. Diante dessa fundamental importância da gestão neste novo contexto, é que surgiu o interesse por essa temática, por se tratar de uma necessidade eminente da nova ordem social e ser responsável pelo gerenciamento do processo educacional.

Sendo assim, esta pesquisa será realizada tendo como finalidade principal responder o seguinte problema: Como a gestão escolar democrática pode favorecer a inserção de

mudanças no cotidiano escolar? Para encontrar respostas a essa questão alguns problemas de ordem secundária surgiram, tais como: Que dificuldades a gestão escolar enfrenta para inserir mudanças na escola? Qual a importância da gestão democrática na construção de uma escola de qualidade? Visando responder a tais questões o presente trabalho apresenta como objetivo geral a proposta de analisar como a gestão escolar democrática pode favorecer a inserção de mudanças no cotidiano escolar. Além de refletir sobre a importância da gestão democrática na construção de uma escola de qualidade.

Esta pesquisa partiu de estudo bibliográfico, para buscar conhecimento de estudos anteriores de alguns autores, que dentre eles estão: Lück (2000 e 2009), Vieira (2003), Hora (1994), Campos (2010), Libâneo (2004 e 2005), além desses autores estudou ainda Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (Lei nº 9.394/96) e a Constituição Federal (1988).

Para alcançar os objetivos propostos esta pesquisa realizou-se uma pesquisa qualitativa e explicativa, além de ser um estudo de campo por haver a necessidade de ir ao local escolhido para coletar os dados, estes que serão colhidos através de questionários a serem respondidos pelos gestores e os professores de duas instituições da rede municipal de Timon-MA, escolhidos por sorteio. No campo de pesquisa utilizou-se a dialética como método de abordagem, o que permitiu estudar as coisas de forma integrada e relacionando umas com as outras. Já na coleta dos dados utilizou-se o questionário, aplicado em duas escolas, escolhidas por sorteio e como o critério de pertencer à rede Municipal de Timon-MA, e está situada na zona urbana. Nestas instituições foram pesquisados o gestor e dois professores, pois se entende que estes são pessoas que estão envolvidas no processo de gerir a escola e que por isso são capazes de responder àquilo que a pesquisa propõe.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS FATORES PARA A SUA CONCRETIZAÇÃO

No novo cenário educacional configurado pelas mudanças sociais, decorrentes do processo de globalização, que abriu os horizontes para novos conhecimentos, a democracia exige seu espaço como mecanismo capaz de transformar a escola em um local de acesso e permanência para todos.

A ênfase na questão da democracia educacional é debatida na Constituição Federal de 1988 no Artigo 206, Inciso VI como um dos seus princípios para o sistema de ensino (BRASIL, 2007); tal questão é enfatizada ainda na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Lei Nº 9.394/96, Art. 3º, Inciso VIII, que confirma esse princípio (BRASIL, 1996).

Contudo, isso na prática até agora não se configura por excelência, entretanto, é preciso reconhecer que definir essa temática em leis já é uma vitória, porém, necessita edificar-se em ações públicas voltadas para alcançar esse princípio.

Contudo, atualmente, a democratização da educação enfrenta inúmeras dificuldades, que precisam ser superadas. Segundo Barbosa (2008, p. 68) “As grandes dificuldades encontradas, para que se efetive a gestão democrática, estão na “cultura autoritária do ensino, ausência de recursos financeiros, desmotivação de professores e a falta de uma estrutura que favoreça a participação dos pais, entre outros fatores”. Assim, a gestão escolar democrática é uma maneira de gerir a escola enquanto instituição, de forma que há possibilidade de participação, transparência e democracia.

A democratização escolar passa por inúmeros fatores, que se não trabalhados efetivamente dificilmente se concretizará. Dentre esses fatores ressaltam-se a autonomia, a participação e o planejamento, que merecem atenção especial. Pois a democracia só será um fato real na escola quando estas concepções forem práticas reais na escola. Além, é claro das características próprias da democracia autonomia, participação e planejamento, elementos essenciais à gestão democrática que merecem ser discutidos.

2.1 Autonomia, participação e planejamento

Com a instituição da autonomia na escola não se pretende desvincular, ou seja, isolar a escola dos demais segmentos do sistema, até porque existe uma dependência financeira e técnica, contudo, há um consenso que esta é uma temática muito importante na promoção de uma escola voltada para as necessidades locais, e, portanto, para as transformações e necessidades do meio social da escola.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação garante autonomia escolar na construção da proposta pedagógica ao destacar que: “Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: elaborar e executar sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996). Portanto, a escola tem liberdade e autonomia para construir sua proposta, é lógico dentro daquilo que é permitido e sem fugir as exigências do sistema nacional.

Para Alonso (2003, p. 85):

A expressão autonomia escolar deve ser compreendida sempre em termos relativos, por trata-se de uma unidade dentro de um sistema mais amplo, ao

qual está intimamente ligada, seja em termos estruturais ou funcionais; portanto, mesmo reconhecendo a identidade de uma escola ao permitir que ela apresente o seu Projeto Político Pedagógico, o sistema escolar estabelece condições e limites para a sua execução.

Neste aspecto há uma limitação da autonomia, pois mesmo tendo uma proposta, que apresenta sua identidade, a escola sempre deve obedecer ao sistema educacional, uma vez que ela é uma apenas uma unidade presente em um total, sendo assim, precisa sempre observar os mecanismos de organização nacional. A autonomia escolar passa necessariamente pelos gestores, pois são os mesmos que criarão possibilidades de participação. Sendo que no campo educacional a instituição da democracia, assim como nos demais segmentos sociais, deve se dar de forma participativa. Neste sentido, é imprescindível a mobilização social no sentido de que todos os envolvidos com a escola possam interagir com a mesma de forma a construir uma escola para todos.

Hora (1994, p. 53) enfatiza que: “A participação é um dever de todos que integram uma sociedade democrática, ou seja, participação e democracia são dois conceitos estreitamente associados”. Portanto, jamais haverá participação se não houver uma democracia sólida no contexto escolar, que trabalhe para a cooperação, visando alcançar realmente os objetivos da escola para consolidar uma educação qualificada para as demandas sociais. Neste caminho participativo, a gestão deve desempenhar sua função de mediadora, fazendo uso de algumas habilidades indispensáveis, como: paciência, interesse, autenticidade, honestidade, segurança, disponibilidade e confiança, na busca de um trabalho eficaz, visando proporcionar o acolhimento e envolvimento da comunidade em geral.

Libâneo (1994, p. 45) afirma que “Os processos de participação democrática incluem não apenas o envolvimento coletivo na tomada de decisões, como também os meios de articulação da escola com órgãos da administração do sistema escolar com as famílias”. É preciso articular todas as ações com a comunidade escolar, pois participar em si das decisões sem haver uma discussão do que realmente importa, não é de fato uma participação que se possa considerar democrática.

O ato de planejar na escola se constitui como uma atitude imprescindível, já que significa ter um caminho a percorrer, com intuito de promover e garantir o processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Este momento não pode acontecer de forma isolada, é preciso que toda a comunidade participe, para isso é fundamental que todos compreendam a importância do mesmo, é indispensável que se compreenda também que o planejamento não é apenas um momento, pois é preciso um acompanhamento constante, para verificar se as coisas estão

como planejadas, caso contrário, não se terá um controle de como o que foi programado aconteceu, e conseqüentemente erros podem ser repetidos e acertos serão ignorados.

A construção do projeto político pedagógico é um momento privilegiado, onde é caracterizada a escola, considerando sua realidade e suas capacidades, é instituído as diretrizes e delineada as ações, vislumbrando encontrar caminhos e maneiras de se chegar aos objetivos propostos, para a construção de uma escola democrática.

Fica claro então, que sendo a escola um conjunto de pessoas, o momento do planejamento escolar deve ser oportunizado por todos que fazem a comunidade escolar, caso contrário não será democrático, e muito menos um instrumento que reflete os anseios de seus colaboradores e que representa em si a mais pura e verdadeira necessidade de quem realmente importa no processo educativo, os educandos. Estes que vivenciam a dinâmica social e, portanto, desejam e esperam medidas que os coloquem em relação de igualdade com que o mundo apresenta de mudança.

É no planejamento que o gestor exerce sua liderança como aquele que media as propostas na busca de um consenso, que seja propulsor de uma aprendizagem significativa, o que com certeza elevará a qualidade do ensino, elemento fundamental para a construção de uma escola transformadora e que depende da força de vontade da gestão, como instrumento que irá contemplar as mudanças sociais. Tal questão é, portanto discutida abaixo, de forma que seja possível compreender a importância da gestão como elemento capaz de promover qualidade de ensino e mudanças.

2.2 Gestão, qualidade de ensino e mudanças

Sem dúvida uma escola onde existe uma gestão democrática baseada nos princípios de autonomia, participação e planejamento coletivo, com certeza contribui para o desenvolvimento de uma escola de qualidade, pois esses pilares se constituem em elementos essenciais na promoção de uma educação de excelência.

A democratização educacional, se dar na oferta e também na qualidade. Não adianta oferecer vagas e escolas, se não há professores preparados, gestão competente e condições físicas e materiais para promover educação adequada. Atualmente, muitos têm a concepção de que a melhoria do ensino passa exclusivamente pelas mãos dos professores, contudo, é importante salientar que é preciso também competência da gestão.

Em tempos de mudanças uma escola eficiente está intimamente relacionada com a capacidade de preparar pessoal para suprir as necessidades de ordem política, econômica, cultural, social e tecnológica. Visando responder a essas demandas, é preciso elevar a qualidade educacional, para isso é bastante propício retirar do seio escolar práticas tradicionais, que já são ultrapassadas, portanto, não servem mais para as novas exigências que são impostas à educação.

A gestão enquanto segmento que representa a escola perante aos órgãos competentes, deve sempre se preocupar em buscar superar as práticas tradicionais, em detrimento de uma ação contemporânea. E uma prática capaz de superar o conservadorismo na escola é a formação continuada do gestor e dos professores, pois esta ação visa desenvolver movimentos integradores que pretendem trazer a família para a escola e também preparar ambientes acolhedores para o acolhimento diário dos alunos, para que estes se sintam bem e comecem a reconhecer a escola como um ambiente agradável, onde os mesmos são a razão principal da existência da instituição.

Os gestores que se preocupam com a qualidade do ensino, não se prendem apenas a processos burocráticos, pois, busca juntamente com os professores conhecerem as dificuldades do ensino e encaminham atividades para superá-las. Contudo, a fim de que isso aconteça de fato são fundamentais gestores eficientes, que devem olhar sempre na promoção da qualidade do ensino. Portanto, “A gestão da escola deve-se apropriar de elementos científicos da gerência e utilizá-los para a qualificação dos processos pedagógicos e dos resultados para a qualificação da educação” (CAMPOS, 2010, p. 90).

Percebe-se, então a necessidade de conhecimento em função de gerir com devida eficiência a escola, visando proporcionar processos pedagógicos que sejam condizentes com os objetivos, capazes de elevar os resultados e de também aliar a qualidade de ensino às mudanças, pois uma gestão consciente reconhece o valor e a necessidade de está atualizada diante das transformações, pois nunca na história da sociedade houve tantas mudanças como nos dias atuais, o que acaba por colocar-nos em contato, em tempo recorde, sempre com algo novo. Diante disso a sociedade mais que necessita, exige uma escola que seja capaz de responder as demandas sociais.

A velocidade e o nível globalizado sugerem novas formas de produzir conhecimento, sugerem a compreensão de que: “O conhecimento passou a ser a mola propulsora da sociedade moderna e o acesso à informação deixou de estar limitado ao professor ou à escola, ficando disponível de várias formas e lugares” (VIEIRA, 2003, p. 53). Mudou a concepção

até então compreendida, que apenas a escola e o professor detinham o saber, abriu-se os horizontes e o conhecimento é acessado em inúmeros lugares e de diversas formas

Lage (2009, p. 40) destaca que “O educador que, até pouco tempo, era o detentor do conhecimento, cujas palavras eram absorvidas como alimento para fortalecer os que tinham fome de aprender, perdeu autonomia e espaço e hoje é um simples mediador do conhecimento”. O professor deixou de ser exclusivo detentor do saber, sendo preciso abrir espaços para discursos que propiciem a socialização do conhecimento na horizontalidade, onde o educador será o mediador no sentido em que encaminhará as direções para que os educandos encontrem o saber e produzam conhecimento de maneira ativa e significativa.

Nesta nova forma de socializar e produzir conhecimento são imprescindíveis docentes preparados, que disponha de saberes necessários ao ofício de ensinar. O professor há de se preocupar não só com saber fazer, mas, sobretudo, com o saber fazer bem, pois isto lhe dará a possibilidade de abranger em sua prática a dimensão técnica – domínio dos conteúdos, das técnicas e estratégias que possibilita aos sujeitos (alunos) aquilo que é necessário para desempenhar seu papel de acordo com a exigência social – e a dimensão política – que permite ao docente ir de encontro com o que é estabelecido para sua atuação profissional (RIOS, 2010). Essa nova ordem sugere, portanto, que os professores compreendam a importância da dimensão técnica e política, como forma de aderir à construção ativa e efetiva do saber e de promover mudanças no contexto escolar.

De acordo com Campos (2010, p. 73) “A mais importante lição para a gestão da escola é a necessidade de mudança permanente, como instituição aprendente, adequando-se de forma crítica às circunstâncias do novo tempo. Mas essas mudanças devem chegar aos professores e às salas de aulas”. As mudanças devem ser contínuas, e estas devem ser alcançadas em todos os setores escolares, é importante ainda, que sejam antecedidas por discussões críticas. Assim, é compreensível, que a gestão enquanto representante escolar note a importância de inserir mudanças que sejam capazes de acrescentar maior desenvolvimento ao processo de ensino e aprendizagem.

Dentro deste novo contexto educacional é preciso compreender que a metamorfose social pode se transformar em armadilhas se não trabalhadas, dentro de um contexto conscientizador. O que se deseja da escola perante o processo de mudança é que ela mude, mas sem perder sua identidade de instituição, que tem crenças e valores que devem ser respeitados para não cair no modismo e, conseqüentemente, deixar de cumprir seu papel de socializar a cultura de maneira sistemática e de construir uma sociedade democrática, ética e

de cidadãos conscientes. Por isso é fundamental uma gestão comprometida e em sintonia com atualidade, para promover mudanças na escola que sejam representações dos anseios sociais e voltada principalmente para a promoção da qualidade educacional.

Para que haja uma afirmação desse momento transformativo é preciso que todos compreendam que “A mudança mais significativa que se pode registrar é a do modo como vemos a realidade e de como dela participamos” (LÜCK, 2000, p. 12). Portanto, é imprescindível estar atento a nova realidade emergente, para que nela exista participação consciente, aliada na busca de uma educação de qualidade.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESCOLA E MUDANÇA

Em relação à abordagem da categoria : conceito de gestão democrática os sujeitos apresentam conhecimento em relação a esta temática, uma vez que os mesmos expuseram de forma sucinta o conceito de gestão democrática, demonstrando assim que é uma dimensão possível no ambiente onde os mesmos trabalham, já que há uma compreensão em torno do que significa a temática. Segundo Lück (2009, p. 71) a gestão democrática é um:

Processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.

Evidencia-se a amplitude do que é gestão democrática, que esta intimamente ligada à configuração de uma coletividade, que trabalha na busca de compartilhar ideias que proporcionem os objetivos definidos e assumidos por todos, que por essa razão requer comprometimentos de todos os membros da comunidade escolar, para que assim a escola seja um ambiente resultante de ideias coletivas.

Quanto a questão se a gestão democrática favorece mudanças na escola teve-se nos depoimentos dos sujeitos que a gestão democrática pode sim favorecer mudanças no contexto escolar, pois possibilita o envolvimento de todos, há uma conscientização em relação aos problemas e soluções, não há divisão de papéis e por isso faz com que o gestor não fique isolado. É lógico que a gestão democrática muda a dinâmica da escola, este tipo de gestão requer envolvimento de todos no processo educacional, muda a maneira de agir e ser dos membros escolares, uma vez que a participação efetiva e o envolvimento são características pertinentes ao processo de democracia.

Sobre escola e a importância das mudanças, buscou saber se é importante a escola acompanhar as mudanças. Todos os sujeitos estão em consenso nesse questionamento. Ficando explícita a importância e a necessidade da escola estar atenta às mudanças sociais. E por essa razão a escola necessita adequar-se, preparar seu ambiente e seu pessoal para que não fique à margem das mudanças ocorridas ultimamente. O tempo evolui e a escola enquanto instituição de formação tem de adaptar-se, para acompanhar o processo evolutivo, caso contrário não estará formando um cidadão social. É claro neste sentido, que as demandas sociais requerem mudanças nas escolas, para que estas possam oferecer educação compatível com as mudanças da sociedade, pois somente assim a escola poderá oferecer uma estrutura pedagógica igual àquela encontrada socialmente pelos educandos, estes que estão cada vez mais expostos às transformações. Diante dessa temática escola e a importância das mudanças, enfatiza-se a necessidade de debater as dificuldades de mudar.

Assim, procurou-se saber se a gestão tem dificuldades para inserir mudanças na escola. Os gestores relatam que as dificuldades decorrem da própria dificuldade de mudar e da impossibilidade de aceitação pelos membros do grupo escolar. Os professores apresentam um conjunto de dificuldades que acabam impossibilitando as devidas medidas que leve possíveis mudanças na escola.

Com certeza a falta de conscientização, de interação entre funcionários, a acomodação e a falta de conhecimento por parte dos pais de que a escola necessita acompanhar as mudanças e romper com o tradicionalismo são fatores que impossibilitam a inserção de novas práticas e metodologias no contexto escolar, além é claro da própria dificuldade que o novo impõe. Além das dificuldades descritas, pode-se destacar ainda a falta de formação adequada. A formação é atualmente elemento de renovação constante que possibilita o conhecimento do novo, o que permite uma maior facilidade em compreender o que está acontecendo, e portanto contribui para amenizar as dificuldades no ato de mudar.

Neste sentido, é fundamental que o gestor seja um articulador que movimenta os mecanismos necessários para as mudanças se efetivarem de forma concreta e assim essas e outras dificuldades possam ser sanadas. Pois

Ainda que os gestores estejam cada vez mais aptos a exercerem a função, graças à facilidade de acesso às faculdades e aos recursos financeiros para estruturação e adequação das dependências físicas, das bibliotecas, dos computadores, da internet e dos programas do governo que investem em capacitação, é alarmante a multiplicação dos problemas (LAGE, 2009, p.40).

Portanto, evidencia-se que mesmo havendo capacitação, estrutura física e política de incentivo, as dificuldades vão sempre existir, pois são elementos comuns da dinâmica dos grupos. O importante neste percurso é encontrar saídas inteligentes para superá-las e para demonstrar que os problemas existem independente do processo de mudança que necessita se instalar na escola. É lógico que mudar tem seus impasses, porém não deve ser impedimento para transformar a escola e conseqüentemente elevar a qualidade de ensino.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo sobre a temática gestão democrática: escola e mudança, permitiu um aprofundamento teórico e prático, na medida em que proporcionou discussões acerca de questões pertinentes ao processo de gerir a escola. A tematização de questões como escola e mudança, dificuldades para mudar e qualidade de ensino, possibilitou a compreensão da importância das transformações no cotidiano escolar. É preciso um relacionamento amigável da instituição com as mudanças que estão ocorrendo diariamente na sociedade. Não dá, portanto, para ignorá-las, pois elas fazem parte do dia-a-dia dos educandos, e por essa razão necessitam ser urgentemente abraçadas pela escola, não como modernização, mas como meio que pode representar uma melhoria na qualidade educacional.

As mudanças devem ser encaradas pelas escolas não como um trabalho a mais, porém, como a possibilidade de aumentar o desenvolvimento de um processo educativo eficaz. Essa eficácia sem dúvida passar pela instituição de atos democráticos no contexto escolar. A democracia com certeza representa a grande transformação que a escola necessita passar. Pois uma escola democrática está preocupada em levar educação a todos os segmentos da sociedade. Contudo, é importante ressaltar que processos democráticos não se restringem apenas a oferta, além da oferta é imprescindível qualidade e possibilidade de permanência, neste contexto impõe-se a relevância das mudanças como meio que permite conhecer a sociedade e oferecer uma educação que seja pertinente às reais necessidades sociais.

As necessidades sociais são de ordem política, social, teórica e tecnológica, a escola é a instituição que melhor pode suprir essas demandas, por isso ela tem como função possibilitar a formação adequada de todos os homens. Para cumprir sua função de maneira competente, é imprescindível um conjunto unido em função desse objetivo, é neste processo que aparece a importância da gestão como elemento que tem como papel organizar, gerenciar e encaminhar as práticas escolares em prol da concretização de uma educação eficiente.

O gestor é, portanto, o grande articulador dos processos educacionais, exatamente por isso tem a responsabilidade de orientar a comunidade escolar para importância de inserir mudanças na escola. O mesmo deve proporcionar uma conscientização de que as mudanças partem inicialmente da vontade de mudar e que a autonomia, a participação, o planejamento e a formação continuada serão inúteis se não houver um processo consciente e responsável.

No decorrer do processo de transformação os gestores devem preocupar-se em possibilitar ações práticas com intuito de favorecer uma nova dinâmica, no modo de pensar e fazer da escola, para tanto, devem estar preparados, daí a importância da formação com elemento que abre os horizontes e que admite conhecimento em sintonia com a atualidade.

Os resultados da pesquisa permitiram concluir que os sujeitos compreendem o conceito de gestão democrática, acreditam que este processo pode favorecer mudanças no cotidiano escolar e que também contribui para a qualidade do ensino, evidencia-se, portanto, que é um caminho possível de se concretizar na escola, uma vez que na dinâmica diária da escola se pode favorecer mudanças e conseqüentemente contribui para a qualidade do ensino. A pesquisa demonstrou ainda que os sujeitos pesquisados estão de comum acordo de que é importante a escola acompanhar as mudanças sociais, pois somente assim ela poderá representar seu papel social, contudo, eles concordam que este processo tem suas dificuldades que são resultantes quase sempre devido ao fato de haver medo do novo, nesta perspectiva há uma concordância de que os gestores devem agir no sentido de promover processos democráticos, sendo assim, participativo com a parceria comunidade e escola, quebrando barreiras que impendem o desenvolvimento de novas ações.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrte. Autonomia da escola e participação. In: VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elisabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes. (Org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

BARBOSA, Maria Simara Torres. **Política e planejamento educacional**. São Luís: UFMA/NEAD, 2008.

BRASIL. **Constituição**: Da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 2007.

_____. Lei nº 9.394/96, LDB – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, Senado Federal, 1996.

_____. **Conferência Nacional de Educação**. Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação: O Plano Nacional de Educação, Diretrizes e Estratégias de Ação. MEC, 2010.

CAMPOS, Casemiro Medeiros de. **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas, 2010.

CONSTRUIR NOTÍCIAS. Recife: Editora Construir, ano 08, n. 49, nov./out. 2009.

EDNIR, Madza; CECCON, Claudius. Alimentar a alma da escola. **Revista Pátio**. Porto Alegre, RS, n. 39, p. 43-45, ago/out, 2006.

GESTÃO ESCOLAR. São Paulo: Editora Abril, ano I, n. 5, dez. 2009/ jan. 2010.

_____. São Paulo: Editora abril, ano II, n. 7, abri./mai. 2010.

_____. São Paulo: Editora Abril, ano II, n. 9, agos./set. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisas**. São Paulo: Altas, 2002.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação**. Campinas, SP: Papirus, 1994. (Coleção magistério: Formação e trabalho pedagógico).

LAGE, Nildo. Gestão Escolar: por uma escola consciente do seu papel social. **Revista Construir Notícias**. Recife, PE, n. 49, p. 38 – 41, nov/dez. 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Altas, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, Heloísa. Gestão escolar: pelo avanço da educação brasileira. **Revista Direcional Educador**. São Paulo, Ano 6, n. 64, p. 6-10, mai.2010.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p.11-33, fev./jun. 2000.

MASETTO, Marcos T. Cultura educacional e gestão em mudança. In: VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elisabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes. (Orgs.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

RIOS, Terezinha Azerêdo. **Ética e competência**. São Paulo: Cortez, 2010.

VIEIRA, Alexandre Thomaz. Bases para a construção de uma nova organização escolar. In: VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elisabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes. (Orgs.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.