

**EIXO 5: FORMAÇÃO DOCENTE E GESTÃO ESCOLAR**  
**POLÍTICAS PÚBLICAS E A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO**  
**ESCOLAR NA CONJUNTURA DE REFORMAS DOS SISTEMAS DE ENSINO**

Aldeci Luiz de Oliveira  
Profa. Dra. PMCG  
E-mail: [aldecioliveira@hotmail.com](mailto:aldecioliveira@hotmail.com)

**RESUMO**

Este artigo propõe-se fazer um estudo das políticas educacionais de democratização da gestão escolar, implementadas no Brasil, pós LDB. Como abordagem teórica buscou fundamentos nos estudos de Veiga (1998), Dourado (2003), Chiavenato (2003), Ferreira e Aguiar (2000), dentre outros. A metodologia utilizada foi qualitativa, de cunho bibliográfico, concentrando-se na análise de documentos de políticas e diretrizes educacionais, que orientaram essa reforma, e aplicação de questionários tendo como objetivo a análise das políticas públicas educacionais que preconizaram a descentralização da educação, como novos procedimentos de gerenciamento dos sistemas de ensino, na busca de um novo paradigma da gestão pública, na perspectiva de democratização, participação e descentralização. A pesquisa se realizou em 04 (quatro) escolas da rede municipal de ensino de Campina Grande – PB. As reflexões aqui apresentadas enfatizam a relação existente no processo de construção do projeto político-pedagógico (PPP) constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo com o objetivo de dar uma nova identidade à escola, sobretudo no que se refere à questão da qualidade de ensino. A legitimidade do PPP está ligada ao grau e tipo de participação dos envolvidos com o processo educativo da escola. Nessa tarefa de reconstrução da prática pedagógica é preciso enfrentar as adversas condições de trabalho, e que as instâncias colegiadas possam contribuir para que a escola construa sua identidade, fundamentada na gestão democrática. Mesmo reconhecendo os entraves e os interesses do sistema educacional em manter o controle vertical da organização do trabalho pedagógico da escola, é importante mobilizar a população para uma educação mais democrática e compromissada, possibilitando articulação nos diversos segmentos da escola e a própria prática pedagógica.

**Palavras chave:** Democratização. Autonomia. Projeto Político Pedagógico.

**INTRODUÇÃO**

A temática da democratização e sua incorporação às políticas educativas têm sido tratadas com bastante propriedade nas reformas educativas nos diferentes contextos, sobretudo, a partir da década de 1990, embora já estivesse prevista na reforma do Estado da década de 60, conforme Decreto n.º 200 de 1967, que segundo Pereira (1999) (*apud* OLIVEIRA, 2000), instituiu como princípios de racionalidade administrativa o

planejamento e o orçamento, a descentralização e o controle de resultados. A democratização da escola pública, estabelecida tanto na Constituição Federal de 1988 e ratificada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n.º 9.394/96 encontra alguns obstáculos na operacionalização que ainda demanda tempo para que realmente se efetive, e, assim, cumprir seu papel social. Neste contexto, analisaremos algumas das mudanças estruturais e instrumentais provocadas pelas políticas públicas implementadas pela administração do Ministério da Educação.

Do ponto de vista metodológico, assumimos uma abordagem qualitativa, de cunho bibliográfico concentrando-se na análise de documentos de políticas e diretrizes educacionais, com a finalidade de analisar os procedimentos e processos de implementação dessas políticas e aplicação de questionários. A pesquisa se realizou em 04 (quatro) escolas da rede municipal de ensino a partir de um cadastro composto por 30 (trinta) Profissionais da Educação, (gestor/a, professores/as, técnicos/as educacionais) das escolas públicas da rede municipal de Campina Grande – PB.

Segundo Lankshear e Knobel (2008), ao trabalharmos com dados textuais obtidos de documentos, os propósitos de pesquisa podem diferir dos propósitos dos documentos escritos. No entanto, deve considerar os textos escritos do contexto, com a finalidade de entender ou criticar os procedimentos. Ainda, para os autores acima, na pesquisa qualitativa, a análise de conteúdo está preocupada com os tipos de mensagens que os textos enviam e com que normas sociais e ideologias essas mensagens codificam. A seguir, contextualizamos as implicações nas mudanças e inovações na implantação das políticas educacionais, decorrentes das reformas do Estado.

### **A gestão escolar na conjuntura das reformas educacionais**

A gestão escolar tem sido entendida como uma necessidade decorrente dos novos marcos de gestão, implementada na reforma do Estado, na década de 1990, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), quando as políticas públicas educacionais preconizaram a descentralização da educação, como novos procedimentos de gerenciamento dos sistemas de ensino.

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo educacional, à participação nas discussões, decisões, acompanhamento e avaliação, nas relações que se estabelecem no cotidiano escolar. A gestão democrática

pressupõe a participação nas decisões e na execução das ações relativas ao projeto político-pedagógico, e conseqüentemente, à autonomia da escola, ou seja, implica um processo de participação coletiva, mediante a criação de instâncias colegiadas de caráter deliberativo, implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do projeto político-pedagógico e na definição e acompanhamento da aplicação dos recursos recebidos pela escola. Nesse sentido, para que se efetive a democratização da gestão educacional é necessário que a comunidade escolar compreenda o papel político e social da escola.

Após análise dos modelos de gestão da educação na escola pública, identificamos algumas questões que merecem maior aprofundamento, como a centralização, característica de gestão configurada como uma administração clássica, cuja hierarquização é ponto chave de uma administração nos moldes empresarial, colocou-se para a gestão dos sistemas e das escolas um novo modelo orientado pelos princípios da gestão gerencial, em que a eficiência e a eficácia ocupam a centralidade das questões gerenciais, sobrepondo-se à especificidade da organização educacional, como também, nos processos de avaliação no âmbito do Ministério da Educação como agência reguladora, e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP.

A perspectiva de ranking reforça o caráter organizacional do sistema educacional, caracterizado pela competitividade, e, ao mesmo tempo tem efeitos sobre a subjetividade docente. Na atualidade, há uma preocupação excessiva com os resultados das avaliações, que de certa forma, configura o norte para a realização do trabalho escolar. Desse modo, convém retomar as discussões sobre os fins da educação, a formação dos profissionais da educação para lidar com a preparação das novas gerações, a fim de construir uma nova humanidade, visto que as políticas neoliberais têm deixado um legado de desigualdade, concentração de renda, desemprego e exclusão social.

Nessa conjuntura, os programas, implantados e/ou implementados a partir de orientações exteriores às escolas, são resultantes de acordos de financiamento com o Banco Mundial e realizam a “desconcentração”, ao invés da descentralização financeira dos recursos destinados à educação. A política neoliberal desqualifica o trabalho docente, repassando às escolas a responsabilidade pela melhoria dos índices de desempenho educacional, sob a ameaça de riscos permanentes. Os modelos institucionais de gestão tem sua origem nas teorias das organizações clássica e científica, que, por conseguinte

encontra-se alicerçados na origem da escola, conforme menciona Tofler (*apud* BORDIGNON, 2000):

A origem da escola, concebida na época da revolução industrial, com o objetivo de formar a obediência. A necessidade de preparação de mão-de-obra para as fábricas, que demandava educação em massa, tirou a responsabilidade da educação do domínio familiar. Além da base técnica para o desempenho na fábrica, o sistema educacional enfatizou a formação de hábitos de obediência, pontualidade, trabalho repetitivo. A disciplina foi tratada não como um meio para o aprendizado, mas como um fim, em si mesma (p.161).

As tradições educativas, pautadas numa estrutura eminentemente verticalista, precisa ser superada, começando por uma redefinição na estrutura organizacional da escola. Para isso, faz-se necessário repensar a gestão educacional dentro de uma dimensão horizontal, pressuposto básico para o planejamento participativo, centrado no diálogo e no debate, em que todos podem se manifestar, expor suas ideias e opiniões, tornando possível uma educação escolar mais humanista e mais participativa, conforme determina o art. 2.º da nova LDB – n.º 9.394 de 20/12/1996 (Título II), que trata dos Princípios e Fins da Educação Nacional: “A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana têm por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Para atender a essa finalidade cabe à escola possuir uma estrutura pedagógica que atenda a essa finalidade.

Segundo Bordignon & Gracindo (*apud* FERREIRA & AGUIAR (Orgs.), 2000, p.154), “pensar e construir uma escola é, colocar em prática uma concepção política e uma concepção pedagógica que se realimentam e que se corporificam numa proposta político-pedagógica”. Quando se fala em planejamento participativo em uma escola, necessário se faz constatar as relações existentes entre os educadores que nela atuam. Cabe, porém, à direção da escola promover um clima de diálogo, alimentado pelo convívio não só dos professores, mas destes com seus alunos, procurando estabelecer comunhão e compromisso.

As reflexões aqui apresentadas enfatizam a relação existente no processo de construção do projeto político-pedagógico (PPP), aglutinado nas crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social, das finalidades da escola, do

seu papel, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. Este precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre os que fazem à comunidade escolar, fruto, portanto, de reflexão e investigação, sejam eles professores, equipe técnico-administrativa, pais, alunos e representantes da comunidade local.

O projeto político-pedagógico tem como objetivo dar uma nova identidade à escola, sobretudo no que se refere à questão da qualidade de ensino. A legitimidade do PPP está ligada ao grau e ao tipo de participação de todos os envolvidos com o processo educativo da escola. Veiga (1998, p.14) faz referência a Bussmann (1995, p.43) quando afirma:

[...] na organização escolar que se quer democrática, em que a participação é elemento inerente à consecução dos fins, em que se buscam e se desejam práticas coletivas e individuais baseadas em decisão tomadas e assumidas pelo coletivo escolar, exige-se da equipe diretiva, que é parte desse coletivo, liderança e vontade firme para coordenar, dirigir e comandar o processo decisório como tal e seus desdobramentos de execução.

Contudo, estamos num momento de mudança de concepção e esta busca incessante de identidade faz com que reflitamos sobre a importância da gestão democrática do espaço escolar, cuja abrangência se dá nas dimensões pedagógicas, administrativa e financeira. Para tanto, faz-se necessário uma ruptura histórica na questão administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão ou retenção dos alunos do espaço escolar, fatos que podem causar à marginalização das classes menos favorecidas.

Quanto à questão pedagógica, exige-se uma ampla compreensão dos problemas existentes e conflitantes na prática pedagógica, visando romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Para isso, é necessário trazer à tona a questão da autonomia da escola, na luta por melhores condições de recursos humanos, materiais e financeiros. A sua existência está ligada à competência e ao compromisso profissional e político dos agentes sociais envolvidos na ação coletiva do sistema educacional.

A LDB/1996 determina que o ensino seja oferecido “segundo a capacidade de cada um”, bem como retrata a Constituição Federal e a estrutura e competências vigente desde a LDB/1971, no que diz respeito aos três sistemas de ensino: federal, estadual e municipal, organizados hierarquicamente e em regime de colaboração. A nova Lei abre possibilidades a descentralização e autonomia das instituições educacionais. A política avaliativa

centralizadora e regulatória do MEC, baseada em instrumentos de larga escala, cujo objetivo predominante é a aprendizagem dos alunos, tanto na educação básica como na educação superior, pública ou privada.

O Estado Nacional, enquanto regulador da nova ordem legitima a hierarquia social (TEDESCO, 2004), através de um “sistema educacional articulado em níveis – primário, secundário e superior – correspondente às idades das pessoas e ao lugar” que elas ocupam na hierarquia social. “*Sequencialidade e hierarquização*” (destaque do autor), conforme Tedesco (p.25) foi as duas categorias em torno das quais a escolarização foi organizada. Essas categorias estavam intimamente associadas: a sequencialidade vincula-se às idades e capacidades evolutivas dos sujeitos e a hierarquia, às posições sociais.

A integração da escola na sociedade traz novos desafios. Para atender as prioridades da escola, em consonância com os segmentos escolares na perspectiva de conseguir apoio, participação e autonomia, a escola precisa trabalhar com autenticidade, transparência, segurança, justiça, ética e levar em conta, os novos valores e as diversas necessidades provenientes da sociedade advindas da riqueza cultural mediante parcerias. Assim, torna-se indispensável o compromisso e a participação dos integrantes da comunidade escolar na tomada de decisões e desenvolvimento do currículo, na elaboração do projeto político-pedagógico e nos objetivos que a escola pretende alcançar.

Dessa forma, as ações norteadoras da gestão democrática estão ligadas à maneira como se articula com os vários segmentos da sociedade. Na busca de democratizar suas ações, a escola deve buscar formas representativas e às vezes operativas, que permitam a tomada de decisões. De acordo com Veiga (1998, p.114), a estrutura organizacional da escola é composta pelo Conselho Escolar e Conselhos de Classe, que condicionam sua configuração interna, como as interações que estabelecem com a comunidade, além de outras instâncias de ação colegiada, para o aprimoramento do processo educativo, como a Associação de Pais e Mestres (APM), o Grêmio Estudantil, a Associação de Professores, a Associação dos Funcionários, alicerçadas no projeto político-pedagógico tendo como princípio a construção coletiva, centradas em duas áreas:

A estrutura pedagógico-administrativa da escola: gestão colegiada, tomada de decisão e instância avaliativa;

A estrutura social da escola: relação entre professores, funcionários e participação dos pais e a auto-organização dos alunos.

Os documentos oficiais apontam para algumas perplexidades frente ao sistema de ensino tanto federal, como o estadual e municipal. Segundo Dourado (2003), a visão dos dirigentes denota uma compreensão de que a comunidade local e escolar é de fundamental importância para a definição das finalidades e da gestão dos meios que possibilitem a escola contribuir para a transformação social.

As organizações afetam o modo de operacionalização do indivíduo, a forma como se interage com o meio ambiente, muitas vezes presos a paradigmas tradicionais e rígidos, influenciando o processo de formação do indivíduo, frente às necessidades do mundo atual. Chiavenato (2003, p.17), apresenta as características das duas concepções de organização.

<b>ORGANIZAÇÕES MECÂNICAS</b> (tradicionais e rígidas)	<b>ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS</b> (contemporâneas e soltas)
A estrutura vertical é dominante	A estrutura é horizontal domina
Hierarquia rígida de autoridade	Hierarquia - autoridade do conhecimento
Comunicação vertical	Comunicação horizontal
Ênfase em regras e regulamentos	Ênfase nas pessoas
Departamentalização	Equipes e forças-tarefa
Poucos processos integrados	Muitos processos integradores
Tomada de decisão centralizada na cúpula	Tomada de decisão descentralizada
Controles rígidos	Ênfase em metas e resultados

Ao analisar o processo de aprendizagem dos indivíduos no contexto escolar há necessidade de direcionar o olhar para a concepção de gestão adotada, com a qual se relacionam os indivíduos.

A estrutura organizacional escolar ainda está impregnada de ações e concepções do racionalismo científico, como, as aulas cronometradas, a teoria e a prática dissociada, planejamentos individualizados, entre outros. Concomitantemente, surge a importância do papel do gestor escolar no sentido de um trabalho coletivo, de unidade, em torno de um projeto político-pedagógico da escola e a necessidade de articulação com os integrantes da comunidade educativa.

Segundo Libâneo (2001), emerge a demanda por um novo perfil de gestor escolar que apresente muitas das características:

Capacidade de trabalhar em equipe;

Capacidade de gerenciar um ambiente complexo;  
Criação de novas significações num ambiente instável;  
Capacidade de abstração;  
Manejo de tecnologias emergentes;  
Visão de longo prazo;  
Assumir responsabilidades pelos resultados;  
Capacidade de comunicação (saber expressar-se e escutar);  
Improvisação (criatividade);  
Fundamentar teoricamente suas decisões;  
Atuação em função dos objetivos;  
Visão pluralista das situações;  
Cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade);  
Conscientização das oportunidades e limitações;  
Comprometimento com a emancipação e a autonomia intelectual dos funcionários.

Portanto, a prática do professor na escola na busca de compreender e de resolver situações problemas, não permite soluções superficiais, o que demanda uma sensibilidade no processo de comunicação interpessoal, evitando ações mecânicas e automáticas, visando a estabelecer um clima positivo de engajamento e participação em ações voltadas ao desenvolvimento de uma nova cultura organizacional que resultem em prol do desenvolvimento da própria instituição de ensino.

Analisando as políticas educacionais pode-se destacar que diversas mudanças na educação brasileira ocorreram tanto na legislação vigente, quanto nos planos, programas e projetos educacionais.

### **Canais de participação**

A escola na busca de democratizar suas ações, através de canais democráticos de participação, mecanismos condutores para a execução de projetos, tenta abrir espaço à comunidade, assegurar mais compromisso dos envolvidos da comunidade escolar, para melhorar o desenvolvimento e a equalização de sua função social.

Democratizar a instituição educativa significa trazer o aluno e a família para o interior da escola, proporcionando também a democratização de sua permanência e

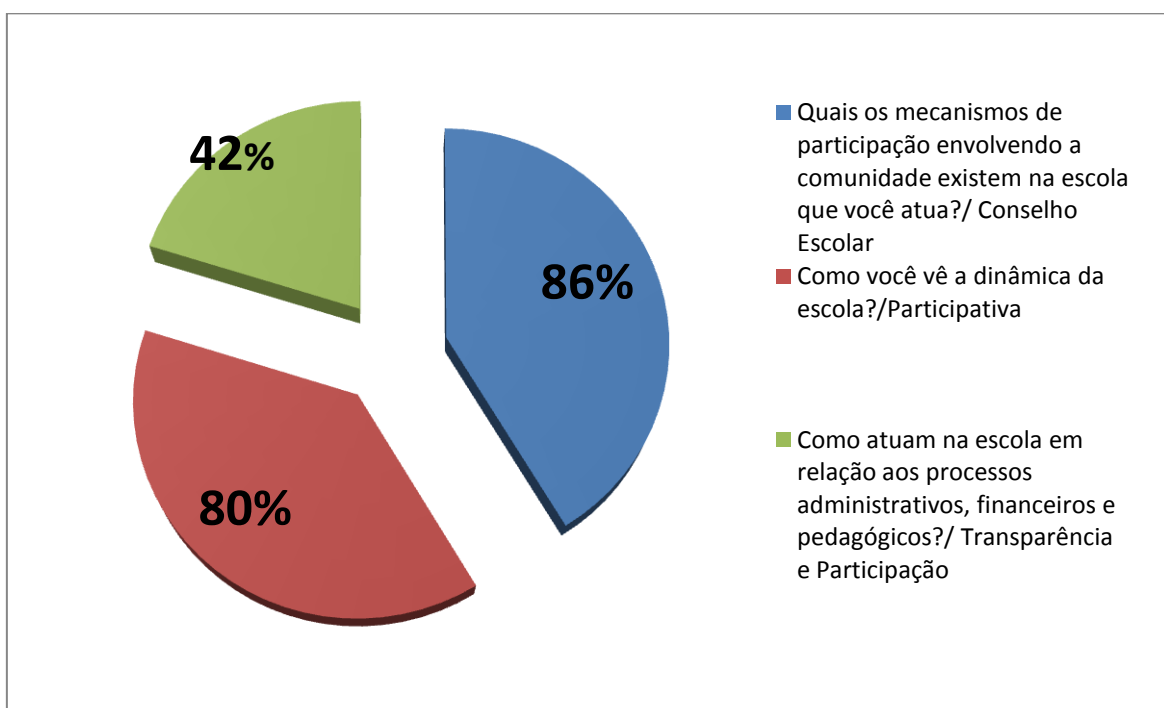


compreender a importância de sua participação nas decisões em que a escola precisa de sua presença. Contudo, considera-se como de fundamental importância a construção do projeto político-pedagógico como instrumento de articulação entre os meios e os fins, no processo de formulação, de avaliação da política educacional como estratégia capaz de superar a administração autoritária até então vigente na escola, possibilitando uma gestão democrática aproximando os segmentos internos da escola, e também entre a escola e a comunidade.

Para isso, é necessário que a escola considere a inter-relação das instâncias colegiadas alicerçada no princípio da construção coletiva unidos por determinados interesses que permitam a tomada de decisões. É importante salientar que a análise das instâncias colegiadas da escola, deve ter como pano de fundo a concepção do projeto político-pedagógico, que se alicerça no princípio da construção coletiva.

No que se refere aos mecanismos de participação na escola, vejamos os dados apresentados, na Figura 1:

**FIGURA 1:** Mecanismos de participação na escola



**FONTE:** Pesquisa de Campo

Ainda tomando como base o contingente de professores e técnicos pesquisados, os dados acima apresentam que os mecanismos de participação nas escolas pesquisadas, em

relação aos processos administrativo, financeiro e pedagógico, 86% responderam o Conselho Escolar; 80% afirmaram que a dinâmica da escola é participativa; e 42% afirmaram que a escola onde atuam é transparente e participativa.

A legislação torna o projeto político-pedagógico, o conselho escolar e o conselho de classe instrumentos da gestão escolar, outorgando aos sistemas de ensino, em sua diversidade, a tarefa de regulamentação, assegurando-se, para sua efetivação, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira das escolas públicas, bem como instâncias colegiadas, tais seja a Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantis cuja finalidade é colaborar para o aperfeiçoamento no processo educacional, prestar assistência ao escolar e na integração família-escola-comunidade, permitindo a tomada de decisão para o funcionamento da unidade escolar.

A gestão democrática na escola se consubstancia por meio da implementação de mecanismos de participação da comunidade local e escolar, como eleição direta para gestor, para o grêmios estudantis e para o conselho escolar. É sabido que proporcionar educação de qualidade significa percorrer vários caminhos e atalhos, dentre os quais: envolvimento da comunidade e dos pais; participação dos alunos; professores comprometidos com seu trabalho; transparência na administração; APM e Conselho Escolar atuante; organização; preocupação com os aspectos didático-pedagógicos, com a segurança e com um ambiente limpo e acolhedor.

Dentre os canais de participação na escola pretende-se analisar os significados atribuídos às falas dos profissionais da educação<sup>1</sup>, bem como contextualizar a práxis escolar, a partir do cotidiano onde ressoam as vozes dos educadores.

No que se refere a administração escolar, verificamos identificação diferenciada dos/as profissionais em exercício. Há quem se autodefinha como administrador/a, diretor/a, gestor/a, e se refira ao “*exercício de funções administrativas e pedagógicas, como trabalho burocrático, de orientação aos alunos e ao funcionamento da escola em geral*” (T-3), [...], como uma forma de ação “*mais empresarial, de gerência*” (T-2). Porém os discursos são reveladores de ações gerenciais desenvolvidas no âmbito escolar. Quando questionados sobre a participação dos (as) professores/as na organização do trabalho da escola, há excessiva preocupação com o cumprimento de metas, projetos, tarefas. Os entrevistados, assim se expressaram, quando questionados:

---

<sup>1</sup> Para preservar o anonimato dos entrevistados, os professores foram identificados como (P-1), [...] e os técnicos (diretor, supervisor, orientador educacional e assistente social escolar) (T-1), [...].

[...] *“Assim, alguns momentos são vivenciados por todos. No momento do planejamento, na discussão de projetos”* (P-1);

[...] *“estamos sempre sendo informados de como está se organizando todo o trabalho da escola, mas, não somos nós que decidimos”* (P-4);

[...] *“desenvolvendo de forma individual projetos de sua autoria ou propostos pela equipe técnica. A partir de uma reunião geral, cada um desenvolve seu planejamento. Não percebo participação de forma coletiva”* (P-19);

[...] *“em parte, os professores sugerem atividades dentro do calendário de eventos da escola. A direção com a equipe técnica difere a programação”* (P-20).

A análise da prática discursiva de pessoal técnico, exercendo funções administrativa e pedagógica, e de docentes, nos possibilitou configurar a organização e o funcionamento das escolas investigadas e formas de trabalho nelas realizado.

O aspecto pedagógico do ato educativo foi um ponto também de destaque, pois segundo entrevistados (docentes) a maioria dos gestores se preocupa, mais, com a parte administrativa, burocrática, o que pode explicar também o fato em grande parte do fracasso da participação e de gestão colegiada. Outro aspecto a considerar, parece que a “cultura autoritária” da escola alia-se à “cultura autoritária” da própria comunidade onde está inserida (Paro, 2005).

A autonomia escolar apresenta-se como um canal de participação e partilhamento de poder, que se estabelece de forma democrática, pois é a coletividade que institui a co-responsabilidade no poder, uma vez que são seus membros os mais interessados na qualidade do ensino. Segundo Veiga (2002, p.19), a autonomia e a liberdade fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A autonomia permite à escola a construção de sua identidade e outorga a comunidade escolar uma atuação que torna os sujeitos protagonistas de sua história.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, como pais, professores, alunos e funcionários tem sido entendida como de suma importância no processo de democratização da gestão escolar, como possibilidade de melhoria da qualidade pedagógica no processo educacional, na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

Nessa tarefa de reconstrução da prática pedagógica é preciso enfrentar as adversas condições de trabalho, e que as instâncias colegiadas possam contribuir para que a escola se preocupe com a construção de sua identidade, fundamentada na gestão democrática, sob a ótica da participação, da descentralização e da autonomia.

Por outro lado, mesmo reconhecendo os entraves e os interesses do sistema educacional em manter o controle vertical da organização do trabalho pedagógico da escola, é importante mobilizar a população para uma educação mais democrática e comprometida, possibilitando articularem os diversos segmentos da escola e a própria prática pedagógica.

## REFERÊNCIAS

BORDIGNON, G. & GRACINDO, R. V. Gestão da Educação: o município e a escola. In: Ferreira, N. S. C. & Aguiar, M. A. S. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dez.1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, 1996.

\_\_\_\_\_. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei 5.692, de 11 ago. 1971. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, 1971.

BUSSMANN, Antonia Carvalho. O Projeto político-pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1995.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DOURADO, L. F. (Org.). **Gestão Escolar Democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia-GO**. Goiânia: Alternativa, 2003.

FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. S. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

LANKSHEAR, Colin; KNOBEL, Michele. **Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização escolar: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 10. ed. São Paulo: Ática, 2005.

OLIVEIRA, D. A. A Gestão Democrática da Educação no contexto da Reforma do Estado. In: Ferreira, N. S. C. & Aguiar, M. A. S. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

TEDESCO, J. C. **O Novo Pacto Educativo: educação, competitividade e cidadania na sociedade moderna**. São Paulo: Ática, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. 15. ed. Campinas: Papirus, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro & Resende, L. M. G. (Orgs.). **Escola: espaço do projeto político pedagógico**. Campinas: Papirus, 1998.