**BÁRBARA CRISTINA DE VILA PEREIRA**

**GESTÃO E ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: historiando o processo**

**GOIÂNIA**

**2020.2**

**BÁRBARA CRISTINA DE VILA PEREIRA**

**GESTÃO E ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: historiando o processo**

Monografia elaborada para fins de avaliação parcial de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Pedagogia, da Escola de Formação de Professores e Humanidades, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

Professor Orientador: Dr. Antonio Evaldo Oliveira

**GOIÂNIA**

**2020.2**

**BÁRBARA CRISTINA DE VILA PEREIRA**

**GESTÃO E ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: historiando o processo**

Apresentação de TCC, na modalidade de Monografia, no Curso de Pedagogia, da Escola de Formação de Professores e Humanidades, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Orientador: Dr. Antonio Evaldo Oliveira \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Assinatura

Conteúdo: (até 7,0) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ( )

Apresentação Oral: (até 3,0) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ( )

Prof.(ª) Convidado(a): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Assinatura

Conteúdo: (até 7,0) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ( )

Apresentação Oral: (até 3,0) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ( )

Nota Final \_\_\_\_\_\_\_\_ ( )

Goiânia, \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/2020

**DEDICATORIA**

A minha família, pois tudo isto se tornou viável graças ao empenho e persistência que a todo momento possuíram.

**AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Dr. Antônio Evaldo Oliveira, pela sua disponibilidade, compreensão e entendimento, orientando e norteando o desenvolvimento da minha laboração, apresentando incessantemente as suas opiniões, posições, ideias e concepções engrandecedoras para o progresso e expansão desta Monografia e enriquecimento a um estudo científico e minha formação de maneira integral.

“Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim

Decidir, entre rir ou chorar, ir ou ficar a desistir ou

Lutar, porque descobri, no caminho incerto da vida

Que o mais importante é o decidir”.

(Cora Coralina)

**SUMÁRIO**

**INTRODUÇÃO**  08

**CAPÍTULO 1**

**DA DIREÇÃO Á GESTÃO NO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: historiando o processo**  13

**CAPÍTULO 2**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA A MELHORIA DO TRABALHO COLETIVO NA ESCOLA**  28

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**  38

**REFERÊNCIAS**  40

**GESTÃO E ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: historiando o processo**

Bárbara Cristina De Vila Pereira[[1]](#footnote-1)\*

Antonio Evaldo Oliveira[[2]](#footnote-2)\*\*

**RESUMO**: Quando a escola é dirigida por um gestor, a tomada de decisões é realizada de maneira coletiva, onde cada membro da instituição fornece sugestões embasadas no recorte de sua área de atuação. Desta forma, os riscos de erros são bem menores, pois cada indivíduo atua de forma reflexiva e compreensiva no departamento em que atua. Esta é a principal diferença entre um gestor (toma decisões no coletivo) e um diretor (toma decisões no individual). O tema da gestão democrática participativa deve ser aprofundado pela influência na melhoria da gestão colegiada. Além disso, o educador precisa se apropriar deste conhecimento para que sua prática pedagógica seja cada vez mais inovadora. O estudo bibliográfico se baseia em literaturas estruturadas, obtidas de livros e artigos científicos provenientes de bibliotecas convencionais e virtuais. A gestão democrática foi uma conquista significativa da Constituição de 1988. É válido esmiuçar tal nomenclatura, onde gestor refere-se aquele que efetua as exigências dos superiores da educação, transformando-se em um sujeito alienado. O termo democrático, por sua vez, não possui um conceito estruturado na Constituição. Portanto, a definição que se tem sobre "gestão democrática" é modificada e enganosa.

**Palavras-chave:** A Gestão Democrática na Escola. O Trabalho Coletivo na Escola. O Projeto Pedagógica como Instrumento de Autonomia da Escola.

**INTRODUÇÃO**

O saber se conceitua como realidade cultural, questionamento, concepção, entendimento, produção, contato e atuação no meio social em que o sujeito se encontra inserido. O saber exige escrita, leitura, estudo para que se compreenda o que a todos pertence e do qual todos participam, não possui um proprietário e nem um tempo e espaço definidos, está em constante movimento, transformação e atualização, isto é, o que existe na atualidade pode vir a não existir futuramente ou o que existe em um determinado local pode não existir em outro. Portanto, o saber não se dá por acabado. Pensar é indagar o intelecto, as verdades ditas como absolutas e inquestionáveis, o mundo em que vivemos, a presença do ser humano, as crenças e ideologias.

Conforme Coelho (2012), a aula provoca os alunos a se envolverem com atividades de leitura, escrita, estudo e reflexão que necessita disciplina intelectual e empenho, porém é um exercício agradável de ser realizado, pois abarca o descobrimento de mundos anteriormente desconhecidos, isto é, os saberes. Os recursos que são necessários para que ocorra um bom ensino são: professores e alunos que buscam o saber; boa biblioteca; a medida que se vai avançando nos estudos, bons laboratórios. Computadores e outros artefatos tecnológicos são impostos como meios de interesses empresariais.

O ensino jamais se dá por concluído, pelo contrário, precisa ser pensado, interrogado, recriado e aperfeiçoado. A educação, a escola e a Universidade são significativas e inseparáveis. Quando ficam presas aos interesses do Estado se autodestroem. Precisam ser analisadas e responsabilizadas por todos, pois dizem respeito à vida coletiva.

A instituição escolar que possui uma gestão pautada na concepção democrático-participativa, dispõe de uma peculiaridade que é a tomada de decisões estabelecida pelo coletivismo ativamente integrado.

Neste sentido, a gestão pressupõe diálogo como meio de junção dos indivíduos ocasionando a solução dos conflitos e problemáticas que, por ventura, aconteçam dentro do âmbito escolar. Deste modo, o papel de um gestor na escola é muito mais de um líder do que de um burocrata.

Para que tal comunicação seja realmente efetivada, a escola precisa trocar informações, análises e reflexões com a comunidade escolar. Assim sendo, as melhorias no ambiente de ensino-aprendizagem será consequência de tal ato, além de fazer sentido a todos os envolvidos neste processo. Desta forma, pode-se concluir que, o conceito de democracia está, intimamente, associado com cidadania.

Para que se tenha uma gestão democrática participativa, o envolvimento dos membros e da comunidade escolar não poderá ser uma cooperação enganosa ou controladora, e sim o oposto. Deve ser um meio de levar tais integrantes a contribuir com soluções inovadoras e criativas. Com base neste contexto apresentado sobre a temática, esta pesquisa, levanta o seguinte questionamento para ser investigado: A partir da implantação da gestão democrática, a escola passou a ser mais democrática, mais plural, mais coletiva?

Fundamentado no que foi apresentado, é levantado os seguintes objetivos para serem alcançados: historiar o processo da educação no Brasil; perceber a evolução do processo de administração ao de gestão escolar nas escolas brasileiras; compreender a importância da implantação da gestão colegiada na escola brasileira; perceber a importância do Projeto Pedagógico para a melhoria de qualidade da gestão da escola; avaliar o processo da legitimidade da gestão colegiada na escola.

Apoiado no que foi exposto e apesentado pelos autores estudados, esta pesquisa, em forma de uma monografia, se justifica pela necessidade de me aprofundar na temática, a gestão democrática na escola e sua importância para melhoria da gestão colegiada, ainda me apropriar deste conhecimento para que minha prática pedagógica seja cada vez mais inovadora e fundamentada em princípios teóricos que possam convencer a quem de direito, a importância da atuação profissional nossa no espaço escolar, bem como as relações de trabalho oriundas deste contexto.

Trata-se de um estudo do tipo bibliográfico descritivo - exploratório. O estudo bibliográfico se baseia em literaturas estruturadas, obtidas de livros e artigos científicos provenientes de bibliotecas convencionais e virtuais. O estudo descritivo - exploratório visa à aproximação e familiaridade com o fenômeno - objeto da pesquisa, descrição de suas características, criação de hipóteses e apontamentos, e estabelecimento de relações entre as variáveis estudadas no fenômeno, (SEVERINO, 2016).

A abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. O que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis, (MINAYO, 2018).

Após a definição do tema foi feita uma busca em revisões bibliográficas e em bases de dados virtuais (artigos científicos) na temática a atuação do pedagogo em diferentes espaços educacionais escolares e não escolares. Especificamente na *Scientific Electronic Library Online* - SCIELO e na Biblioteca Virtual. Foram utilizados os descritores: administração escolar, gestão escolar, gestão democrática na escola, projeto pedagógico.

Sendo assim, esta pesquisa, em forma de uma monografia foi estruturada em dois capítulos, sendo no Capitulo I, intitulado: DA DIREÇÃO Á GESTÃO NO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR historiando o processo. Destacou-se que a gestão democrática apresenta vários âmbitos que deverão ser analisados. Tais dimensões a que me refiro são o político, o discurso ideológico sobre a realidade, a tomada de consciência e a retórica, sendo que, as duas últimas são consideradas como insuficientes para provocar mudanças estruturantes.

A produção ou revigoramento da cultura democrática (é necessário levar em conta as peculiaridades de cada cenário onde desempenhamos alguma função, bem como seus elos com o todo, com a finalidade de pautar, em cada fato, as táticas de aceleramento do processo democrático) no cerne das unidades educativas ocorrerá dentro do processo de consolidação da democracia no Brasil. Deste modo, uma das grandes incumbências educacionais no Brasil é elaborar a cultura democrática, tendo clareza que a democracia se concebe principalmente em um modo de vida.

A única maneira de se garantir educação com qualidade é por meio de financiamento público e envolvimento político e organizado da comunidade escolar e local. Sob este prisma, podemos dizer que a Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estende o princípio constitucional da gestão democrática no momento em que concede aos sistemas de ensino a responsabilidade de definir as normas da gestão democrática (art. 14). Destarte, atribui como essencial que as pessoas vinculadas diretamente nos processos educativos da instituição escolar se organizem em conselhos escolares (pessoas que representam outras pessoas em todos os segmentos da comunidade escolar e local) ou equivalentes.

Já no Capitulo II, com o titulo: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA A MELHORIA DO TRABALHO COLETIVO NA ESCOLA. Após anos de retrocesso na democracia, surge então a Constituição Federal de 1988, com proposta de redemocratização do Brasil. A gestão democrática na escola inicia com a Lei de Diretrizes e Bases 9.394 no qual envolve a defesa da autonomia, posicionamento crítico, tirando da educação a característica ditadora. Dentro da LDB 9.394, surge o Plano Nacional de Educação com a proposta de educação para todos. Houve discordância no PNE e formaram assim um plano local que é o Projeto Político Pedagógico, este plano é pensado para cada instante escolar, levando em consideração as particularidades de cada ser social. Através dessas politicas educacionais que são introduzidas na escola para tentar internalizar a cultura democrática que não acontece em curto prazo, mas em todo o processo educativo.

No contexto da gestão escolar, ainda há um conflito histórico de hierarquização no qual está presente o autoritarismo, e uma educação centralizada. Uma das grandes tarefas educacionais é a criação de uma cultura democrática, porém, ela se constitui a partir das vivências que vai se internalizando no sujeito. Utiliza-se de estratégias de transformação do processo democratizante nas Instituições Educativas de Gestão Colegiada, dando ênfase na participação de pessoas nos colegiados em escolas, elaborando e discutindo sobre o Projeto Político Pedagógico a participação nos recursos financeiros.

A Lei de Diretrizes e Bases 9.394, de 1996, traz desdobramentos para o surgimento da gestão democrática, trazendo dois princípios: a participação de profissionais da educação e comunidade escolar e o conselho escolar. Um grupo escolhido para representar a escola perante a gestão trazendo todas as demandas e levantando soluções. A existência do conselho escolar é de suma importância para a instituição, embora não seja ainda vivenciada em todas.

Assim, é possível concluirmos que a democracia é um processo no qual envolve toda a sociedade, que ainda precisa ser internalizada. E o mesmo ocorre com a gestão colegiada, mantendo a hierarquização. Para que a democracia faça parte de nós, a política, a educação e a sociedade como um todo também deve fazer parte, que então possamos modificar essa cultura que nos foi internalizada.

Espera-se que com esta pesquisa os leitores possam perceber que este modelo de gestão descentralizada torna a Instituição Escolar um espaço mais aberto ao diálogo, que as decisões passem a ser discutidas de forma coletiva, onde o poder de gerir a escola não esteja centralizado na mão de um único dirigente, e sim no coletivismo, na pluralidade. Consequentemente, as relações estabelecidas entre os atores educacionais, resultam no aprendizado e no desenvolvimento do estudante que, por sua vez, é o objetivo todo o conjunto da instituição escolar.

**CAPITULO 1 - DA DIREÇÃO À GESTÃO NO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: historiando o processo**

Na área da educação, objetivos, funções, gestão, avaliação, educação inclusiva e escola aparecem na ausência de determinados questionamentos como, por exemplo: Qual seu conceito? Para que serve? Quais estimativas apresentam? Denota algum elo peculiar? Além de interromper tais análises, muitas pessoas confundem escola com repartição pública por não saberem a função que o instituto detém, isto é, seu papel sociocultural em esclarecer o que é o homem, a autonomia, a liberdade, a igualdade, a justiça, a cultura, o saber, o ensino e a aprendizagem.

Sendo assim, é possível realizar a diferenciação da escola enquanto instituição (ensinar) e a escola como organização (mão-de-obra). A escola como instituição escolar age conforme sua natureza se preocupa com a formação do sujeito, valoriza a dúvida, o questionamento e o pensamento. Já a escola como organização escolar nega sua natureza, não se preocupa com a formação do sujeito e valoriza o saber-fazer. Indagar a natureza e a finalidade da escola significa superar o prático, o experimental, ou seja, o senso comum. Efetivamente, a concepção de educação, escola e formação, não é outra coisa senão o conceito de uma perfeição que ainda não se encontra na experiência.

De acordo com Coelho (2012), o ato de ensinar passou a ser sinônimo de alinhavar os alunos para o êxito no mercado de trabalho, satisfazer às premissas do Estado e da sociedade. O grau de conhecimento dos educandos passa a ser medido pela nota que obtém nas avaliações. O ensino se tornou transmissão de conteúdo, onde o papel do aprendiz é memorizar, guardar e consumir, logo o saber se reproduz a coisa. A escolarização nesse contexto é contrária à apropriação do saber sistematizado e socializado. Há uma maior valorização para a quantidade do que para a qualidade dos saberes (reducionismo e predomínio). Dessa forma, é negado aos alunos o direito ao conhecimento, além do aprimoramento do pensamento, sendo assim, Coêlho (1994, p. 23-24), destaca que,

O fascínio pelo já sabido tem nos levado muitas vezes a reduzir o ensino à transmissão do saber instituído que viria preencher a mente dos alunos como se esta fosse um espaço vazio, uma folha de papel em branco. Mata-se então o desejo de saber, a dúvida, o questionamento, o espírito crítico, a inquietação que nos conduz à busca, impondo ao aluno um saber pronto, uma ciência dogmática, uma variedade de informações na área,

O saber se conceitua como realidade cultural, questionamento, concepção, entendimento, produção, contato e atuação no meio social em que o sujeito se encontra inserido. O saber exige escrita, leitura, estudo para que se compreenda o que a todos pertence e do qual todos participam. O saber não possui um proprietário e nem um tempo e espaço definidos. Ele está em constante movimento, transformação e atualização, isto é, o que existe na atualidade pode vir a não existir futuramente ou o que existe em um determinado local pode não existir em outro. Portanto, o saber não se dá por acabado. Pensar é indagar o intelecto, as verdades ditas como absolutas e inquestionáveis, o mundo em que vivemos, a presença do ser humano, as crenças e ideologias.

Conforme Coelho (2012), a aula provoca os alunos a se envolverem com atividades de leitura, escrita, estudo e reflexão que necessita disciplina intelectual e empenho, porém é um exercício agradável de ser realizado, pois abarca o descobrimento de mundos anteriormente desconhecidos, isto é, os saberes. Os recursos que são necessários para que ocorra um bom ensino são: professores e alunos que buscam o saber; boa biblioteca; a medida que se vai avançando nos estudos, bons laboratórios. Computadores e outros artefatos tecnológicos são impostos como meios de interesses empresariais (mercadorias).

O ensino jamais se dá por concluído, pelo contrário, precisa ser pensado, interrogado, recriado e aperfeiçoado. A educação, a escola e a Universidade são significativas e inseparáveis. Quando ficam presas aos interesses do Estado se autodestroem. Precisam ser analisadas e responsabilizadas por todos, pois dizem respeito à vida coletiva.

A Instituição Escolar deve-se fundamentar em uma relação somática entre a direção e a participação dos membros da equipe, onde a busca pelas metas comuns se torna compromisso de todos. Esta é uma maneira coletiva de tomada de decisões característica da concepção de gestão democrático-participativa. Experienciando a participação nas unidades decisivas da escola, pais, professores e alunos vão começando a perceber que são responsáveis pelas deliberações que influenciam em um contexto mais vasto do meio social. Gadotti e Romão (1997, p. 16), destacam que,

A participação influencia na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida

Após a tomada de decisões coletivamente, é necessário colocá-las em prática. Para que isso seja possível de ser executado, é fundamental que a escola esteja sendo bem coordenada e administrada. Neste sentido, o papel do diretor é unificar as pretensões da comunidade escolar em um projeto comum.

A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar. Uma instituição autônoma é aquela que tem liberdade de decidir sobre seu funcionamento em todos os âmbitos, porém sua autonomia é relativa. A participação dos membros da equipe escolar e da comunidade não pode ser falsa e manipuladora, pelo contrário, deve ser um meio de levar tais integrantes a contribuir com soluções inovadoras e criativas. O projeto pedagógico de uma escola específica é mecanismo uno das atividades desenvolvidas neste local, reunindo em sua prática o interesse e esforço coletivo dos membros do estabelecimento de ensino.

A escola, por sua vez, é o local onde os profissionais da educação realizam seu profissionalismo. Portanto, a organização e gestão da atividade escolar necessitam de um aperfeiçoamento contínuo no que diz respeito ao profissional de toda a equipe pedagógica. Já a democratização da informação abrange a obtenção de todos os dados, canais de comunicação que aceleram o entendimento referente às decisões e sua efetuação, (LIBÂNEO, 2003).

Todas as decisões e procedimentos que forem definidos pela comunidade escolar precisam ser acompanhados e avaliados, tendo como fundamento a relação corpórea entre direção e membros da equipe escolar. A base de tal relação é o diálogo e o consenso. Todo estabelecimento de ensino possui uma estrutura de organização. Tal estrutura funciona como uma separação de atividades e responsabilidade que cada indivíduo deve possuir para o bom funcionamento da escola. Esta estrutura de organização geralmente se encontra no regimento escolar ou legislação específica estadual ou municipal.

Tal qual Libâneo (2003), os elementos que compõem a estrutura de organização básica são: conselho de escola (possui direitos consultivos, decisórios e fiscais em assuntos estabelecidos na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar), direção (cumpre às leis, documentações e burocracias solicitadas por órgãos superiores do sistema de ensino, além de atender as decisões tomadas pela equipe escolar em parceria com a comunidade), setor técnico-administrativo (é responsável pelos meios de trabalho que garantem a efetuação das metas e funções escolares), setor pedagógico (apresenta as tarefas de coordenação pedagógica e orientação educacional), instituições auxiliares (Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil e Caixa Escolar - tais instituições auxiliares devem ser autônomas), corpo docente (conjunto de professores em exercício na/para escola) e, por último, mas não menos importante, os alunos.

O processo de organização escolar possui funções na qual a finalidade se baseia em delinear atividades e procedimentos indispensáveis para o bom andamento da escola. São quatro as funções constitutivas desse conjunto: planejamento (especificação dos objetivos, intencionando o que deve ser realizado para que tais metas sejam contempladas), organização (exigências e formas para concretizar o que foi planejado), direção/coordenação (atividades agrupadas sob o termo gestão) é avaliação (avaliar o funcionamento da escola), (LIBÂNEO, 2003).

Na década de 1980 ocorreu um forte combate de interesses no que diz respeito às medidas constitucionais para a educação, formando dois grupos rivais, sendo que um defendia a escola pública e o outro apoiava o setor privado. O assunto que separa os interesses desses grupos opostos corresponde a aplicação dos recursos públicos reservados para a educação. Neste embate quem saiu vencedor foi o setor privado. A gestão democrática foi uma conquista significativa da Constituição de 1988. É válido esmiuçar tal nomenclatura, onde gestor refere-se aquele que efetua as exigências dos superiores da educação, transformando-se em um sujeito alienado. O termo democrático, por sua vez, não possui um conceito estruturado na Constituição. Portanto, a definição que se tem sobre "gestão democrática" é modificada e enganosa.

Somada as Reformas que se teve no Brasil desde 1990, alcançou crucial auxílio ideológico e político no neoliberalismo. Seus efeitos na educação não foram positivos. Com o intuito de solucionar o problema da dívida externa, reduziram os gastos públicos reservados às políticas sociais. As consequências no campo educacional foram sendo percebidas de forma gradual. Pode-se perceber após a análise deste cenário que houve um retrocesso no setor da educação. A tática da ideologia neoliberal era gerar um acordo que não autorizasse imaginar outra forma de educação e sociedade que não fosse mercantil e de declínio do direito do cidadão. Deste modo, o processo educativo se transforma em uma "competição".

Em conformidade com Andreotti (2013), tais retrocessos anteriormente citados são reflexos do processo de elaboração das leis educacionais na década de 1990. O exemplo mais marcante deste fato foi a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB de 1996. Consequentemente, as condições objetivas para uma real democratização do país não se manifestaram. Segundo Clóvis Roberto dos Santos em seu livro: “O diretor de escola no magistério público do Estado de São Paulo” destaca que, poucas mudanças ocorreram quanto às atribuições da direção da escola desde os tempos do “regimento comum” de 1977, imposto no decreto. Outro ponto que também faz referência à gestão escolar são as condições de trabalho fundantes para se tornar possível uma educação que obtenha qualidade. Em se tratando da autonomia que a escola deveria ter, quase não é abordada pelo simples fato de que,

[...] quando os donos do poder se apropriaram também do discurso da autonomia e que procuram negar a escola, não pela repressão, mas pelo boicote das condições materiais de funcionamento, não basta a defesa da autonomia. É preciso principalmente se contrapor a esse movimento que, com o discurso da autonomia – e da necessidade de participação da comunidade e passagem do controle das escolas às mãos da sociedade civil -, o que está fazendo é justificar medidas tendentes a eximir o Estado de seu dever de arcar com os custos das escolas, com soluções que deixam-nas à própria sorte, induzindo participação da comunidade, não para decidir sobre seus destinos, mas para contribuir no financiamento do ensino, (PARO *apud* ANDREOTTI, 2001, p. 84).

A predisposição de privatizar a educação no Brasil é fruto de um processo histórico de cunho fundamental, que tem como objetivo atender às necessidades do atual momento de evolução do capitalismo. É essencial ter conhecimento sobre a história da educação brasileira, para que possamos compreender que é possível traçar novos caminhos para o futuro, sem repetir os erros do passado, (ANDREOTTI, 2013).

A Nova República inicia-se após o período ditatorial (chamada transição democrática), não inaugurando mudanças radicais no país. A posse de José Sarney, o primeiro presidente civil pós-Ditadura Militar, foi ato inconstitucional, levando em consideração que o presidente eleito (Tancredo Neves) não chegou a ocupar o cargo, onde o presidente do Congresso Nacional deveria ter convocado novas eleições. Essa alteração sem uma suspensão não sugere que o novo período seja uma continuação do anterior.

Com base na década de 1960, o modelo de desenvolvimento econômico da nomeada Era de Ouro do capitalismo, determinado pela intervenção do Estado na economia, entraria em declividade, iniciando uma instabilidade duradoura. Ao longo da constância desse protótipo, meios estatais foram atribuídos às atividades econômicas tornando oportuno o desenvolvimento de políticas sociais como modo de assegurar a reprodução da força de trabalho e diminuição das apreensões sociais no cenário do pós-Segunda Guerra.

Esse modelo de acumulação de capital conseguiu gerar alguma estabilidade social, elevada habilidade de conceber empregos, aumentos salariais e nos gastos públicos. No caso brasileiro, facilitou a colocação de um modelo de desenvolvimento fundado na substituição de importações que representa a ampliação da base produtiva interna. As forças produtivas começaram a serem substituídas por máquinas e, mais tarde, robôs. Deste modo, foi ocorrendo uma maneira de acumular o capital com menos dependência da força de trabalho direta à produção.

O padrão de financiamento público da economia foi o responsável pela crise. O Estado investia na produção científica e tecnológica e ofertava indiretamente um salário aos trabalhadores que auxiliou na qualificação da força de trabalho, fazendo com que ela se tornasse mais produtiva. Em função do retardamento em se constatar as dimensões que a crise se encontrava, foi feito um empréstimo financeiro externo. Essa cessão fez surgir dívidas com os países ricos, por instituições internacionais como, por exemplo, FMI e o Banco Mundial, além da expansão da miséria, do desemprego e das incertezas.

A crise da década de 1970 trouxe como consequência a redução da atividade econômica em praticamente todo o mundo, levando à escassez desses capitais. No Brasil, o dinamismo na economia se ausentou e a dívida externa se acentuava cada vez mais. Nos anos finais da Ditadura foi adotado uma política de estatização das dívidas, período em que ocorreu um aumento exorbitante nas taxas de inflação, contribuindo para o aceleramento de seu declínio político.

Tais mudanças na economia da sociedade brasileira demandou uma reforma do sistema educacional do país, cujo objetivo era adaptá-la as petições do novo modelo de desenvolvimento escolhido. O fim da Ditadura refloresceu os movimentos sociais e as diversas reinvindicações sociais. Dentre estas, a que merece uma atenção especial é a luta pela gestão democrática da educação. Realizaram debates sobre a gestão da educação onde o tema da participação foi pauta de discussão.

1

A participação, então entendida como processo que, por seu caráter pedagógico, favorecia a tomada consciente e comprometida de iniciativas, portanto, mudanças duradouras de comportamentos individuais e grupais, passa a ser percebida como elemento principal da construção da democracia, em que as decisões concernentes a toda sociedade resultariam de um amplo processo de decantação de reinvindicações formuladas pelos setores majoritários, na tentativa de estabelecer limites àqueles interesses historicamente dominantes, acelerando o processo de transformação social, (WEBER *apud* ANDREOTTI, 1992, p. 215-6).

No que diz respeito à administração escolar, as reinvindicações referiam-se à democratização dos instrumentos de gestão, onde as bandeiras mais importantes deste processo eram a descentralização administrativa e pedagógica; a gestão participativa na educação; as eleições diretas para dirigentes de instituições de ensino; a constituição de comissões municipais e estaduais de educação; a supressão do Conselho Federal de Educação, de cunho meramente privatista; a Instituição de colegiados escolares, eleitos pela comunidade. Essas e outras sugestões se encontram no processo de elaboração da nova Constituição Federal, promulgada em 1988, (ANDREOTTI, 2013).

A preocupação em proporcionar uma gestão democrática na escola surgiu com a Constituição Federal de 1988, com o processo de descentralização da gestão democrática. É com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 que serão fixados as incumbências dos estabelecimentos de Ensino em seu artigo 12 que irão propor a elaboração e execução da proposta pedagógica e no artigo 15 onde haverá a ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da escola. Esta proposta pedagógica está presente em praticamente todos os discursos da reforma educacional no que se refere à gestão. A legislação é um mecanismo regulador da gestão democrática na medida em que impõe critérios de participação aos segmentos organizados da comunidade escolar.

A gestão democrática e participativa desencadeia uma participação social nas tomadas de decisões onde a comunidade escolar deve colaborar na destinação e fiscalização dos recursos financeiros e necessidades de investimentos. Outro ponto que se deve levar em consideração é a execução das deliberações coletivas e nos processos de avaliação da escola. Sendo assim, toda comunidade escolar deve ser convocada para as reuniões ou decisões importantes. Quando digo comunidade escolar me refiro a professores, funcionários, pais e responsáveis pelos alunos. O gestor não deve ser um líder autoritário que trabalha sozinho.

De acordo com Barbosa Junior e Sobrinho (2014) a sociedade está passando por um momento de transição onde o período militar é a memória mais recente que possuímos, porém estamos iniciando o aprofundamento no que diz respeito a estruturação democrática e, consequentemente, instituir uma cultura uniformemente igualitária.

As conferências municipais, intermunicipais, estaduais e nacional contribuem para a consolidação democrática, posto que pretendem provocar a sociedade na construção de um Plano Nacional de Educação que estrutura o Sistema Nacional de Educação do Brasil, (BARBOSA JUNIOR; SOBRINHO, 2014).

A Constituição Federal de 1988 é o documento que expressa perfeitamente o desejo de redemocratização do Brasil, após a ditadura militar, e a junção de esforços que conduziu à sua promulgação. Alicerçado em seus ordenamentos jurídicos universais, e no que diz respeito à Educação, elaborou-se a LDB. Esta Lei n° 9. 394 determinou a produção do Plano Nacional de Educação em concordância com a Declaração Municipal sobre Educação Para Todos em 1990. O PNE 2000 entra na história da educação brasileira com seis qualificações que o determina de todos os outros já criados:

a) trata-se do primeiro submetido à aprovação do Congresso Nacional, portanto, tem força de lei; b) cumpre um mandato constitucional (artigo 214 da Constituição Federal de 1988) e uma determinação da LDB (art. 87, 1°); c) fixa diretrizes, objetivos e metas para um período de dez anos; d) contempla todos os níveis e modalidades de educação e os âmbitos da produção de aprendizagem, da gestão e financiamento e da avaliação; e) envolve o Poder Legislativo no acompanhamento de sua execução; f) chama a sociedade para acompanhar e controlar a sua execução, (DIDONET, 2000, p. 156).

As divergências política e os problemas estruturantes da nossa construção democrática que se apresentam no plano nacional expõem maneiras intrínsecas no plano local. Deste modo, o fato de termos um aparato legal favorável a gestão democrática não é sinônimo de que esta irá ocorrer.

Os homens fazem sua própria história, mas não a fazem como querem; não a fazem sob circunstâncias de sua escolha e sim sob aquelas com que se defrontam diretamente, legadas e transmitidas pelo passado. A tradição de todas as gerações mortas oprime como um pesadelo o cérebro dos vivos, (MARX *apud* BARBOSA JUNIOR; SOBRINHO, 1885, p. 335).

Outra questão que afeta a implantação da democracia é o legado das gerações que vivenciaram o autoritarismo, experienciando as relações sociais baseadas na pessoalidade, consequentemente, vínculos fundados no apadrinhamento político e na utilização privada do Estado. Deste modo, não é de se estranhar que muitas experiências de participação se transformem em práticas comuns de intuito formal, onde o poder decisório continua centrado no gestor ou na equipe gestora.

A gestão democrática apresenta vários âmbitos que deverão ser analisados. Tais dimensões a que me refiro são o político, o discurso ideológico sobre a realidade, a tomada de consciência e a retórica, sendo que, as duas últimas são consideradas como insuficientes para provocar mudanças estruturantes.

A produção ou revigoramento da cultura democrática (é necessário levar em conta as peculiaridades de cada cenário onde desempenhamos alguma função, bem como seus elos com o todo, com a finalidade de pautar, em cada fato, as táticas de aceleramento do processo democrático) no cerne das unidades educativas ocorrerá dentro do processo de consolidação da democracia no Brasil. Deste modo, uma das grandes incumbências educacionais no Brasil é elaborar a cultura democrática, tendo clareza que a democracia se concebe principalmente em um modo de vida.

A única maneira de se garantir educação com qualidade é por meio de financiamento público e envolvimento político e organizado da comunidade escolar e local. Sob este prisma, podemos dizer que a Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estende o princípio constitucional da gestão democrática no momento em que concede aos sistemas de ensino a responsabilidade de definir as normas da gestão democrática (art. 14). Destarte, atribui como essencial que as pessoas vinculadas diretamente nos processos educativos da instituição escolar se organizem em conselhos escolares (pessoas que representam outras pessoas em todos os segmentos da comunidade escolar e local) ou equivalentes, (BARBOSA JUNIOR; SOBRINHO, 2014).

A Secretaria da Educação Básica do Ministério da Educação produziu, por meio da Portaria Ministerial nº. 2.896/2004, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE) como prática política e educacional de consolidação da gestão democrática. Tal programa se define, primeiramente, pela confecção de material didático pedagógico a fim de cooperar com o debate e aprofundamento do princípio constitucional da gestão democrática da educação. Estes debates estimulam a reflexão e problematizam o colegiado enquanto estratégia de participação e controle social no campo educacional.

Após todas as observações e análises à respeito do contexto histórico vivenciando pela sociedade brasileira e os documentos que contribuíram para a implantação de uma gestão democrática participativa no núcleo escolar podemos chegar a conclusão de que a universalização do acesso só terá qualidade garantida quando todos se envolverem com o processo educativo. Este é um ensinamento de um provérbio africano que estamos reaprendendo, pois o mesmo diz que é preciso uma aldeia inteira para educar uma criança.

Em 1945, a Organização das Nações Unidas (ONU), na Conferência de São Francisco, substitui a antiga Liga das Nações. A ONU posicionou-se frente aos problemas econômicos, social, cultural, humanitário para resolvê-los e estimular o respeito e a liberdade, incluindo toda a sociedade. Foram criadas também algumas políticas diante ao subdesenvolvimento dos países, ressaltando que todo esse panorama foi constituído no final da Segunda Guerra Mundial. Neste pós-guerra ocorreu o descobrimento da pobreza, existindo duas formas de trata-las: as baseadas na filantropia para tratar os pobres – procura prognosticada entre as tarefas do Estado liberal e o alastramento de métodos de bem-estar e de governamental da sociedade; e a globalização da pobreza em que dois terços da população mundial forma consideradas como pobres, em que a evidente solução para tal problemática seria o crescimento econômico. Ambas estão diretamente relacionadas com as formas de intervenção do Governo no social.

A partir da caracterização de pobreza é que se constrói toda noção de desenvolvimento e surgem as estratégias de intervenção nos países ditos subdesenvolvidos, neste cenário que mostra a noção de Terceiro Mundo e de países subdesenvolvidos. Nos discursos dos economistas da época, havia uma associação entre pobreza e subdesenvolvimento. Os economistas confiavam nos profissionais do desenvolvimento para capacitá-los a resolver a tarefa de administrar sua vida. A economia encontrava-se no interior do fenômeno social. Este, por sua vez, se diferencia da economia por possuir suas próprias estruturas e processos.

Na economia de Bem-Estar-Social, quanto maior o crescimento maior a política social ativa, intensa e generosa, recompensando e compensando as desigualdades sociais. Com isso, a liberdade se divide em duas: a revolucionária e a radical. Ambas se diferem na origem histórica, porém se assemelham ao assumirem o princípio da liberdade individual e da segurança coletiva. O liberalismo surgiu quando foi formulada a incompatibilidade essencial entre multiplicidade não totalizável (sujeitos de interesse) e unidade totalizante (supremo jurídico). Existe um constante jogo entre liberdade individual e segurança coletiva, sujeito de interesse e contrato social, multiplicidade não totalizável e unidade totalizante, (KLAUS, 2016).

No período pós-Segunda Guerra Mundial, a lógica do progresso estaria para o liberalismo: naturalidade, evolução, o marchar para frente. Por sua vez, a lógica de desenvolvimento estaria para o neoliberalismo: o aumento da capacidade ou possiblidade de algo, crescimento. Ao longo das décadas de 1980 e 1990 ocorreu a grande expansão do neoliberalismo da chamada Modernidade Líquida, porém desde o período pós-guerra evidenciava tais ocorrências. É possível verificarmos a importância da abertura internacional, posto que o desenvolvimento não é algo natural, necessita de intervenções. Teremos o crescimento e fortalecimento dos movimentos nacionais.

Klaus (2016) aborda o crescimento do nacionalismo relacionado e sua ligação com a noção de autonomia numa lógica neoliberal e empresarial. Nas décadas de 1940, 1950 e 1960 grande parte das discussões dos economistas girava em torno da Teoria do Capital Humano. Já nas décadas de 1980 e 1990 ocorreram mudanças na administração educacional, passando a ser gestão educacional. A partir da década de 1990 em diante houve a centralidade do empreendedorismo e da teoria do Capital Humano. O fordismo, o taylorismo e o foyolismo influenciaram na essência do movimento de capitalização e toda a reorganização da sociedade trazendo mudanças no modo de vida do mundo. Desse modo, tanto a administração quanto a gestão da educação, são utilizadas para o governamental da população. Sendo que a administração está ligada a Modernidade sólida e ao capital material, e a gestão vinculada à Modernidade líquida. É por meio de ambas que se dá a organização dos tempos, dos espaços, das Instituições.

Segundo Klaus (2016, p. 21), “Para administrar e/ou gerir, é preciso contabilizar, estabelecer metas, planejar, executar o que foi planejado, verificar os resultados, entre outras ações”.

A noção de progresso no século XX, não se tratava de um processo histórico inevitável, mas sim de um processo promovido pelo Governo. Essa noção foi fundamentada no relatório *Measures for the Economic Development of Under-Developed Countries*, considerado fundamental para compreendermos a lógica da planificação defendida na política desenvolvimentista. Era necessário um novo sistema social para que a América Latina se tornasse um continente desenvolvido. Os experts da economia acreditavam que era necessária uma administração objetiva para que o desenvolvimento e as mudanças sociais fossem produzidos.

Na atualidade, acredita-se que a gestão pode fazer com que mudanças sociais sejam alcançadas. Percebe-se então, que a educação precisa ser expandida e administrada por ser crucial neste contexto, pois a pobreza e o analfabetismo eram um perigo para a prosperidade. A necessidade de administração está relacionada com o desenvolvimento, pois para que a sociedade se desenvolva, é necessário intervir através de um planejamento e de uma administração pública da educação, da saúde, do social, da cultura.

A partir de 1931, Teixeira (2007) tenta realizar análises e inquéritos que permitissem criar uma diferenciação e classificação das escolas, constatando suas desigualdades e a necessidade de administração do ensino. A educação pode ser um dos caminhos para que o país saia da condição de subdesenvolvimento. Destaca também que, mesmo falando em autonomia da Instituição Escolar, a administração do ensino é pensada de forma absolutamente centralizada, defendendo também a importância da democracia e do controle da educação por parte das forças sociais. É enfatizado uma nova política educacional que favorece o acesso e o sucesso escolar, pois é indispensável que haja escolas para todos e que todos aprendam. Na década de 1950, a administração pública é extensamente discutida no Brasil. A população necessitava ser educada tanto no âmbito familiar, como na escola, na fábrica e em outros espaços, para que assim pudesse abranger a administração no seu cotidiano. Entretanto, a administração ainda não estava alicerçada na sociedade.

Tendo como base a definição que Escobar (2007) apresenta, a administração é essencial para os experts da época, pois eles acreditam que, através de uma organização racional e objetiva, a mudança social pode ser impulsionada, produzida e dirigida. A educação se torna essencial na luta contra a pobreza, a ignorância e doença, aspectos que deveriam ser extintos para que o país se desenvolvesse economicamente e melhorasse suas instituições, portanto para que isso se efetivasse era preciso uma boa administração das atividades escolares, (KLAUS, 2016).

Lourenço Filho (1941), criador e primeiro diretor do Instituto Nacional de Estudo Pedagógico (INEP), em seus estudos indica que o atraso do inteirar-se sobre a administração da educação no país tem relação com a mínima atenção voltada ao estudo da administração pública brasileira. A perspectiva organizacional possuindo características técnicas será aderida por um longo período como maneira de organização da sociedade, dos assuntos públicos e da educação. Toda sociedade possui a necessidade, em maior ou menor intensidade, de noções administrativas. Nos assuntos do Estado, na família, a demanda de capacidade administrativa está interligada com a importância da empresa. Para os indivíduos, essa necessidade é superior a posição que ocupam de forma que é preciso empenhar-se para manifestar as noções administrativas em todas as classes sociais. Portanto, a rotina escolar executará um papel significativo nesse ensino.

É destacado duas questões que são cruciais nessa lógica da administração: a organização piramidal, referente à centralização do poder, e a construção do modo piramidal em que a perícia e a rotina estão totalmente ligadas, que contribuem com a descentralização do poder, com o aumento da participação da sociedade em tomar decisões e da democratização da máquina pública. A resistência à rotina e a lógica piramidal acarreta novas estruturas e controle. Estas, por sua vez, são fundamentais para a administração industrial, administração geral e da educação. A administração envolve uma organização muito rígida dos tempos e espaços que foram essenciais nesse contexto, sendo mais vantajoso um chefe menos capacitado, porém estável. Além disso, é necessário tempo para aprender, para aperfeiçoar e criar relações, o trabalhador que realiza todos os dias a mesma peça conquista novas capacidades. A gestão está fortemente implicada com a governamentabilidade neoliberal e empresarialmente da educação.

A administração seguindo o modelo fordista, taylorista, foyolista, e a gestão, tendo relação objetiva com o empreendedorismo. Contudo, na lógica proposta por Fayol (1968) para que a administração obtivesse êxito, era necessário o interesse particular se subordinasse ao interesse geral, e observa-se o quanto a unidade de centralização, burocratização e hierarquização estão presentes na administração escolar.

Na lógica da administração, a centralização era fundamental. Essa centralização era considerada por Anísio Teixeira (2007) como sendo uma forma de contabilizar a população educacional e obter dados sobre as diferenças individuais dos alunos, questões que dependiam de estatísticas que eram absolutamente incipientes na época.

A administração da educação está diretamente ligada a administração pública, de fábrica e social. Para os autores dos Cadernos de Administração Escolar é possível perceber várias opiniões referente a administração educacional e de fábrica, por exemplo. Teixeira (2007) considera a educação como sendo um processo absolutamente humano, por isso não pode ser comparada à da empresa. Porém, para Ribeiro (1968) a escola é uma grande empresa que deve estar a serviço dos educandos, responsável pelas gerações mais novas, que devem estar preparados para as novas situações.

Já para Dottrens (1976) a escola tem que oferecer o melhor produto em condições exemplares de higienes, focando nos métodos ativos, pois são fundamentais no contexto de participação de alunos e possibilitam que cada um aprenda a ter domínio de si, além de evidenciar os métodos ativos que só se aprende fazendo, que é preciso participar do projeto, que é preciso agir. Por isso, a função da escola não é só ensinar os conteúdos, mas ensinar os alunos o domínio de si, o aprender a aprender.

Com efeito, caberia à escola fazer a preparação dessas crianças para viverem num mundo de constantes desequilíbrios. Isto não está relacionado com a questão do conhecimento e com a questão do ensino propriamente dito, mas sim com a questão da aprendizagem e do gerenciamento dos riscos sociais. Tais deslocamentos acabam ganhando uma visibilidade maior a partir da década de 1990. A importante função do educador é ensinar. Tendo como base esse contexto, é possível evoluirmos para uma função de guia, de ajuda, de psicologia aplicada. Portanto, ensinar a aprender a conduzir-se supõem uma concepção de vida escolar que coloca a criança na condição de observar, de comparar, de agir, de fazer nascer nela o poder de aperfeiçoar-se.

Desta forma, pode-se perceber que, quanto mais imperfeito for o magistério mais é preciso melhorar as condições de administração, sendo o meio mais eficiente de resolver a incompetência dos professores torná-los objeto de regulação eficiente por parte da burocracia administrativa. Neste contexto, em que o ensino médio e superior era dispensável à uma pequena parcela da população, o sucesso da educação dependia de uma boa administração, principalmente no ensino fundamental. No período de emergência da administração da educação, os docentes passaram a ser conduzidos pelos administradores escolares. No presente, o neoliberalismo influencia de forma que a relação entre os cidadãos e administradores é regulada através de atos de escolhas.

Encaminhando-se para a conclusão, a gestão compartilhada implica uma visibilidade enorme da função de todos, a lógica segue uma rede frouxa de relações. A administração e a gestão colocam em funcionamento um conjunto de práticas que são utilizadas estrategicamente no governamental da população e que, a administração escolar deveria ser exercida pelo professor. Para finalizar o que venho dizendo ao longo deste capítulo, o sucesso da Instituição Escolar depende de bons administradores e de bons gestores, questão que deve ser problematizada a partir da complexidade d educação escolarizada, (KLAUS, 2016).

**CAPÍTULO 2 - A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA A MELHORIA DO TRABALHO COLETIVO NA ESCOLA**

A gestão escolar requer um planejamento pedagógico, pois este tem uma função indispensável às práticas educacionais que é organizar as atividades e os conteúdos que serão trabalhados na escola durante o ano letivo, esboçar as intenções da escola, explicitar os objetivos que cada professor ou turma espera atingir ao final das aulas, delinear as intenções educacionais da escola, desvelar como será convertido em ações no processo de ensino-aprendizagem. O planejamento tem maior importância por conter a proposta pedagógica que é um planejamento mais em nível de instituição e curricular na escola.

O planejamento serve de base para que o professor ganhe autonomia e liberdade em sua ação docente. Pode-se dizer que existem caminhos pré-definidos onde cada professor terá condições de construir sua metodologia de trabalho de maneira integrada com os objetivos da escola, garantindo assim um engajamento, um alinhamento do que o professor está fazendo com o que a escola propõe.

A construção do planejamento pedagógico é feita de forma coletiva e com base em uma abordagem racional e científica a cerca dos problemas encontrados na educação brasileira. O planejamento não é fixo e sim flexível. Nem sempre dá para seguir como foi elaborado, principalmente por conta das mudanças, da legislação educacional ou algum outro projeto, regulamento que aparecer dentro do município, estado ou a nível nacional.

O projeto politico pedagógico deve ser um documento com caráter formal, porém tem que ser acessível a todos os integrantes da comunidade escolar. Neste documento é determinado em linhas, quais os grandes objetivos da escola, que competência ela deve desenvolver nos alunos e como pretende fazer isso. O projeto político pedagógico deve ser elaborado de maneira colaborativa, (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003).

A expressão trabalho pedagógico exige que a escola faça uso de duas condutas. A primeira é a de que o trabalho pertence a quem o cria, realiza e avalia. A segunda considera que as atividades do estudante organizam seu trabalho em cujo planejamento, desenvolvimento e avaliação ele precisa se envolver. O trabalho desenvolvido na escola como um todo e dentro da sala de aula especificamente possui a participação de todos. A construção do projeto político-pedagógico é um processo dinâmico e permanente. É um ato de diagnosticar, planejar, repensar, começar, recomeçar, analisar e avaliar. A Instituição Escolar que a sociedade democrática requer é aquela capaz de implementar seu próprio projeto político-pedagógico, (VILLAS BOAS, 2001).

A Instituição Escolar decide o modo mais eficiente de incluir toda comunidade no processo de criação do documento. Não há uma fórmula exata, apenas é preciso dar voz a todos na elaboração do projeto. Deste modo, todo projeto é inconcluso, pois as escolas são sinalizadas pela interação entre indivíduos, por sua finalidade, pela interligação com o que acontece em seu exterior, o que nos remete a compreender que elas são diferentes. As organizações são edificadas e restabelecidas socialmente.

O currículo é a consolidação, a proporcionalizarão dos objetivos e explicações expostas no projeto político pedagógico. A definição seguinte resume bem o conceito que nos aparenta ser mais adequada. Currículo é o conjunto dos conteúdos cognitivos e simbólicos (saberes, competências, representações, tendências, valores) transmitidos (de modo explícito ou implícito) nas práticas pedagógicas e nas situações de escolarização, isto é, tudo aquilo a que poderíamos chamar de dimensão cognitiva e cultural da educação escolar, (FORQUIN *apud* LIBANEO).

Há três tipos de currículo, são eles o formal, o real e o oculto. O primeiro é estabelecido pelos sistemas de ensino como, por exemplo, os parâmetros curriculares nacionais. O segundo é aquele que de fato ocorre na sala de aula, resultante de um projeto pedagógico e dos planos de ensino. O terceiro refere-se àquelas influências que afetam a aprendizagem dos estudantes e o trabalho dos docentes e são oriundos da experiência cultural, dos valores e significados carregados de seu meio social. Tais classificações nos mostra que aquilo que os alunos aprendem ou não no ambiente escolar depende de vários elementos, não sendo a disciplina a única responsável.

As práticas de gestão dizem respeito a ações de natureza técnico-administrativa e pedagógico-curricular. A primeira engloba a legislação escolar e as normas administrativas; os recursos físicos, materiais, didáticos e financeiros; a direção e a administração, incluindo as rotinas administrativas; a secretaria escolar. A segunda diz respeito à gestão do projeto político pedagógico-curricular, do currículo, do ensino, do desenvolvimento profissional e da avaliação, isto é, a gestão dos próprios componentes que formam a natureza da atividade escolar.

O diretor de escola age mais diretamente nos aspectos administrativos, cedendo os aspectos pedagógico-curriculares e uma coordenação pedagógica. Outro ponto importante de seu trabalho é seu papel de intermediário entre a escola e as instâncias superiores do sistema escolar. Quando o gestor assume uma postura crítico-construtiva na equipe escolar ele põe em discussão as formas de intervir com o intuito de reavaliar tais orientações externas nos objetivos e práticas da comunidade escolar. Deve-se levar em consideração as relações da escola com os pais, comunidade, sindicatos, associações civis e partidos políticos. Elas podem acarretar influências políticas, culturais e partidárias no funcionamento interno da Instituição Escolar.

As escolas necessitam de gestores capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, que exerça um trabalho de equipe com professores e colegas, além de identificar suas necessidades de capacitação dos docentes. Gestor deve ser uma pessoa aberta ao diálogo, firme, calmo, capaz de encorajar nas horas de desânimo e de estimular nos momentos de entusiasmo, porém com prudência, (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003).

Conforme Luck (2001), os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos. A gestão escolar visa oferecer, organizar, mobilizar e articular as condições necessárias para a efetivação do processo educacional.

A coordenação pedagógica tem como principal atribuição a colaboração pedagógico-didática aos educadores para que alcancem um cenário ideal de qualidade de ensino; auxilia-os a compreender, elaborar e gerir ambientes de aprendizagem adequadas às necessidades educacionais dos estudantes. O coordenador pedagógico tem a função de articular e manter todos os profissionais do processo de aprendizagem em torno de um único objetivo (colocar o projeto político pedagógico em prática). Seu papel na Instituição Escolar é acompanhar o processo de aprendizagem dos alunos da escola e avaliar o rendimento dos estudantes. Não existe uma formação pré-definida para coordenador pedagógico de uma escola, geralmente este profissional vem do curso de pedagogia, porém qualquer outra pessoa com diploma de licenciatura ou experiência docente pode ser nomeado para tal cargo. Podem ocorrer diversos conflitos entre funcionários que compõe o quadro da escola. O coordenador pedagógico atua na identificação deste tipo de problema, solucionando antes mesmo que ele possa prejudicar o funcionamento da escola.

A própria escola cria um recinto destinada a formação profissional, pois é nela que os professores e demais funcionários tem a possibilidade de reconstruir suas práticas, isto causará transformações tanto pessoais quanto profissionais. O desenvolvimento profissional tem que ser associado, ao mesmo tempo, com o desenvolvimento pessoal (investimentos pessoais dos docentes em seu próprio processo de formação) e organizacional (maneiras de organização e de gestão escolar de forma integral, em especial àquelas que têm como referência o trabalho coletivo).

A gestão, o projeto político-pedagógico, a organização e articulação do currículo, a cultura (positiva ou negativamente) e o investimento no desenvolvimento profissional dos professores. Todos estes elementos interferem no desenvolvimento profissional dos profissionais da educação. Além disso, os professores produzem o espaço cultural da escola, ou seja, os educadores podem construir a cultura organizacional da instituição, (VILLAS BOAS, 2001).

Existem três fatores que dificultam os professores a se tornarem melhores profissionais, são eles: os estereótipos consolidados referentes a divergências psicológicas e sociais entre os alunos; deslegitimarão da autoridade do pedagogo, à baixa autoestima, à insegurança por parte deste profissional ao estar atuando em sala de aula, despreparo profissional diante destes fatores; e, por último, mas não menos relevante, à formação inicial frágil.

As práticas de avaliação propiciam maior autor regulação institucional. A avaliação externa pode contribuir com à organização do trabalho na escola, criando uma cultura da responsabilização na equipe escolar. Desta forma, a proposta pedagógica progressista pode assumir a avaliação através dos resultados de aprendizagem dos educandos. É possível ocorrer a descentralização das escolas, provocando o envolvimento de pais e professores, além do destaque para o desenvolvimento de capacidades básicas de aprendizagem, (VILLAS BOAS, 2001).

Pode-se concluir que a avaliação deve ser planejada. Igualmente significativo é conseguir utilizar os dados adquiridos. Essa é a avaliação formativa, direcionada a promover o desenvolvimento da escola, dos profissionais da educação e de todos os alunos. Este é o objetivo do trabalho da escola, (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003).

Os autores nos convidam a refletir sobre as dificuldades que temos em abandonar as práticas e costumes que internalizamos cultural e historicamente e que direta ou indiretamente contribuímos para tais. A consolidação da democracia em nosso país é um exemplo, e em especial a gestão democrática.

As conferências constituem-se em uma estratégia que reforça a tendência dessa consolidação democrática, usa implicar a sociedade a construção de um Plano Nacional de Educação no Brasil. Porém, essa é uma tarefa de toda sociedade e não somente das instituições educativas públicas e privadas. Para os autores ainda teremos um longo caminho a percorrer para que possamos alcançar uma sociedade que seja realmente democrática e igualitária. Porém, podemos ver algumas mudanças dessa dura realidade, como iniciativas lançadas pelo Governo Federal em diversas áreas, dentre elas à educação com o intuito de diminuir as desigualdades sociais. Isso nos mostra o processo de transformação da sociedade brasileira, apesar desse processo não ocorrer de forma contínua, nem de forma legítima como gostaríamos.

As notícias sobre corrupção e desvio de dinheiro público evolvendo órgãos de todas as esferas governamentais fazem parte do nosso cotidiano. Vimos por meio de canais midiáticos e de uma forma mais expressiva pela televisão, verdadeiras quadrilhas formadas para fraudar licitações públicas dentre outros fatos. No entanto, apesar desses fatos serem frequentes, essas práticas as quais estão relacionados, estão enraizados na nossa cultura, uma vez que foi constituída historicamente e percorrem toda sociedade.

De acordo com pesquisadores tais como: Moisés Domingos Sobrinho e Walter Pinheiro Barbosa Junior, a realidade é complexa e possui várias características sobre a gestão democrática, a participação popular e o controle social. Em primeiro lugar, a Constituição de 1934 trouxe mudanças significativas. Em segundo, a construção democrática não acontece de forma linear e se caracteriza pela ambiguidade das riquezas socialmente produzidas. Em terceiro, a conquista de direitos tem sido consequência de organização e mobilização coletiva. Em quarto e último lugar podemos concluir que as conquistas obtidas até aqui ao longo da história em prol da democracia forma em sua maioria por meio de sacrifícios de vidas de homens e mulheres. Estamos falando da Constituição de uma cultura democrática, da incorporação das práticas democráticas para que a democracia passe a fazer parte de nós como a nossa identidade.

Após anos de retrocesso na democracia, surge então a Constituição Federal de 1988, com proposta de redemocratização do Brasil. A gestão democrática na escola inicia com a Lei de Diretrizes e Bases 9.394 no qual envolve a defesa da autonomia, posicionamento crítico, tirando da educação a característica ditadora. Dentro da LDB 9.394, surge o Plano Nacional de Educação com a proposta de educação para todos. Houve discordância no PNE e formaram assim um plano local que é o Projeto Político Pedagógico, este plano é pensado para cada instante escolar, levando em consideração as particularidades de cada ser social. Através dessas politicas educacionais que são introduzidas na escola para tentar internalizar a cultura democrática que não acontece em curto prazo, mas em todo o processo educativo.

No contexto da gestão escolar, ainda há um conflito histórico de hierarquização no qual está presente o autoritarismo, e uma educação centralizada. Uma das grandes tarefas educacionais é a criação de uma cultura democrática, porém, ela se constitui a partir das vivências que vai se internalizando no sujeito. Utiliza-se de estratégias de transformação do processo democratizante nas Instituições Educativas de Gestão Colegiada, dando ênfase na participação de pessoas nos colegiados em escolas, elaborando e discutindo sobre o Projeto Político Pedagógico a participação nos recursos financeiros.

A Lei de Diretrizes e Bases 9.394, de 1996, traz desdobramentos para o surgimento da gestão democrática, trazendo dois princípios: a participação de profissionais da educação e comunidade escolar e o conselho escolar. Um grupo escolhido para representar a escola perante a gestão trazendo todas as demandas e levantando soluções. A existência do conselho escolar é de suma importância para a instituição, embora não seja ainda vivenciada em todas.

Assim, é possível concluirmos que a democracia é um processo no qual envolve toda a sociedade, que ainda precisa ser internalizada. E o mesmo ocorre com a gestão colegiada, mantendo a hierarquização. Para que a democracia faça parte de nós, a política, a educação e a sociedade como um todo também deve fazer parte, que então possamos modificar essa cultura que nos foi internalizada.

Os relatos da obtenção do voto e sua globalização são um começo distante da gestão democrática e seu entendimento pode ser referente a autores da ciência política que instruíram tanto o liberalismo-democrático quanto a transição desta para a social-democrática. O voto universal demonstra um progresso em relação ao elitismo (aqueles que se consideram superiores) e os proibiram de uma cidadania participativa e agiam de forma contrária aos que não aceitavam as limitações concernentes aos direitos da cidadania.

A educação democrática é uma maneira de contestar o que está em vigência e sugerir a preparação de uma nova forma de se administrar a Instituição Escolar por meio da gestão democrática participativa. Ela é transparência, impessoalidade, autonomia, participação, liderança, trabalho coletivo, representatividade e competência.

A gestão democrática expõe um desejo de evolução dos sujeitos como cidadãos e do desenvolvimento da comunidade enquanto sociedade democrática. Consequentemente, a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta (nasce e cresce com o outro). Estas especificidades é o cenário de uma nova cidadania no Brasil, nos sistemas de ensino e nas escolas, levando em consideração que estas Instituições Escolares são um espaço que possibilita a estruturação democrática além de ser um lugar de ensino/aprendizagem.

A gestão vai avante da organização e se posiciona como sendo um desafio para o surgimento de novas relações democráticas de poder entre o Estado, o sistema educacional e os agentes deste sistema nas escolas. Os confrontos, as perspectivas de uma democratização da escola brasileira apareceram em decorrência deste evento.

Tendo como referencia estas questões que foram abordadas, é expresso no art. 205 da Constituição Federal de 1988:

A Educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

A democratização das Instituições Escolares e do poderio escolar apresenta-se mais que um produto comum, relativamente inconsciente, da democratização política, declarando ser uma significativa colaboração para a própria democratização dos regimes e das instituições políticas, da sociedade e da cultura.

A gestão democrática nas escolas é relacionada à presença de organizações democráticas, processos e normas democráticas. Tais componentes são extremamente consideráveis no propósito de assegurar as práticas democráticas e participativas, porém não devem substituir, ou minorar, a relevância daquilo que é crucial e substantivo: a democratização dos poderes educativos por meio da tomada de decisões nas escolas.

Ao elaborar o projeto político-pedagógico nas Instituições Escolares, é fundamental que se coloque em evidência as intenções (em seus quatro níveis: político, gestão da educação, institucional e pedagógico) que se pretende alcançar no percurso das aulas. É de se prever um futuro diferente do presente. Nos dizeres de Gadotti (1994, p. 579):

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

Sobre este prima, o projeto político-pedagógico está para além de um conjunto de planos de ensino e de atividades variáveis. O projeto não é apenas o cumprimento de tarefas burocráticas, ele é elaborado e experiência em todos os instantes, por todos os que estão inseridos no processo educativo da escola.

O projeto procura uma direção. É uma prática proposital, com um engajamento estabelecido de maneira coletiva. Portanto, todo projeto político-pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar diretamente ligado ao empenho sociopolítico com os cuidados reais e coletivos da população predominante. É político por cauda do comprometimento com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. “A dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica” (SAVIANI, 1983, p. 93).

Na dimensão pedagógica se encontra a chance de ocorrer a estabilização da finalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no quesito de estipular as práticas educativas e as peculiaridades essenciais às escolas de realizarem sua intencionalidade.

Deste modo, o projeto político-pedagógico é um processo permanente de reflexão e debate referente aos problemas da escola, buscando soluções plausíveis á concretização de seu propósito, que “não é descritiva ou constatativa, mas é constitutiva”, (MARQUES, 1990, p. 23). Em contrapartida, oportuniza a vivência democrática crucial para que todos os membros da comunidade escolar possam participar ativamente, além do exercício da cidadania. Consequentemente, é a ocorrência de uma relação recíproca entre a dimensão política e a dimensão pedagógica da escola.

O projeto político-pedagógico, quando se estabelece como sendo um processo democrático de decisões, dará uma atenção especial em construir uma maneira de organizar o trabalho pedagógico onde os conflitos são solucionados, procurando terminar com as relações competitivas, corporativas e autoritárias, suspendendo a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que se encontra presente nas relações no interior da escola, minimizando os efeitos fracionários da divisão do trabalho que evidencia as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

A prática da gestão nas escolas torna-se, graças às questões sociais contemporâneas, um exercício inerente por abarcar o convívio direto com os membros que contribuem para o funcionamento da escola, seja ela privada ou pública. A procura de organizar as atividades e acatar todos os assuntos decorrentes da coexistência e dinâmica de uma conjuntura escolar, destaca e requer do gestor uma formação variada. Embora tenham ocorrido algumas transformações na maneira de gerir uma Instituição Escolar, não foram suficientes. Os instrumentos formativos empreguem pelos docentes em situação de gerenciamento escolar, como descrevem Santos (2008, p. 10),

Cremos que a formação dos gestores continuará mostrando um descompasso enorme com a gestão para a modernidade, em razão também de os referidos cursos manterem-se resistentes a mudanças, repetindo a formação do passado, quando a educação não ganhara o destaque que assume hoje no contexto das atividades sociais e profissionais, exigindo repensar o ato de educar. Acresce-se ainda que as mudanças que vêm ocorrendo no campo da gestão empresarial não podem ser ignoradas, tendo em vista a precariedade de estudos e das pesquisas educacionais e a necessidade de preparar pessoas capazes de entender o novo significado que assumem a gestão educacional e a escola dos sistemas e das escolas respectivamente,

E, sobre o perfil do gestor escolar na contemporaneidade, torna-se considerável destacar algumas peculiaridades comuns de padrão de escola e modelos concedidos ao sujeito na condição de gestor. Esta conferência aparenta prosperar novas reflexões sobre as inúmeras atividades exercidas pelos gestores de escolas brasileiras.

As necessidades educacionais das escolas do período contemporâneo exigem organização gerenciada com dinâmica, criatividade, iniciativa, cooperação, motivação, capacidade interpretativa das problemáticas que surgirem no decorrer do processo, exigindo uma divisão responsável do trabalho.

Muitas incorporações foram determinadas no desempenho do posto de gestor. Muitas delas demandam capacidade de convivência em grupo, em equilíbrio e com respeito. Em razão disso, é possível identificar exercícios diferentes das ações anteriores como, por exemplo, as divisões de responsabilidades, a partilha das ações, a mudança de chefe para líder, a democratização da conjuntura escolar, um perfil que requer flexibilidade ou solucionar uma problemática, dinâmica grupal nos trabalhos, recursos adaptáveis às novas exigências escolares, além do arcabouço conceitual/formação para que se torne possível o alcance das metas definidas para conceituar/avaliar a média escolar, no que diz respeito a sua serventia, ou seja, a aprendizagem junto aos alunos.

Um procedimento complexo de adequação e avaliação sobre as práticas do gestor moderno entre as quais é necessário conservar e as que provavelmente serão adquiridas se faz presente no espaço escolar. A reorganização do perfil do gestor é a prova maior da urgência de se haver uma mudança na forma de se avaliar a prática e a qualidade deste modo de gerir, tendo como pressuposto as diversas atividades para se cumprir, estipuladas como responsabilidade do gestor.

O gestor escolar do século XXI precisa, como qualquer outro profissional da educação, ter seus direitos respeitados. Afinal, mesmo com todas as fantasias e independência concebidas exibição sobre o que é ser gestor, ele simboliza dentro da escola um membro dentre tantos outros, que em conjunto desenvolvem as especificidades e identidade de uma escola.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão democrática foi uma conquista significativa da Constituição Federal de 1988. É com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 que serão fixados as incumbências dos estabelecimentos de Ensino em seu artigo 12 que irão propor a elaboração e execução da proposta pedagógica e no artigo 15 onde haverá a ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da escola. Esta proposta pedagógica está exposta na maioria dos discursos da reforma educacional no que se refere à gestão. A legislação é um mecanismo regulador da gestão democrática na medida em que impõe critérios de participação aos segmentos organizados da comunidade escolar.

A gestão democrática participativa engloba todos os membros do processo educativo nas tomadas de decisões. Não existe hierarquia, todos os indivíduos que estão dentro deste âmbito tem sua valia, são ativos e reconhecidos por todos. O gestor não carrega consigo o autoritarismo, e sim a autonomia, desempenhando o diálogo entre seus colegas de trabalho e comunidade. Após chegar a um consenso, o gestor deve reunir e organizar todas as sugestões dadas pelos membros partícipes desta determinada Instituição Escolar e transformá-las em um único projeto para que, desta forma, a anuência possa ser colocada em prática.

Deve ser disponibilizada aos professores uma formação continuada, pois estes profissionais são intelectuais sendo assim, é necessário que estejam sempre bem informados e, em se tratando de gestores é mais essencial ainda por não existir um curso específico para esta atividade docente.

A instauração da gestão democrática é abalada pelas divergências políticas e os problemas estruturantes da nossa construção democrática que se apresentam no plano nacional. Outra questão que afeta esta implantação é o legado das gerações que vivenciaram o autoritarismo, experienciando as relações sociais baseadas na pessoalidade, consequentemente, vínculos fundados no apadrinhamento político e na utilização privada do Estado. Desta forma, a única maneira de se garantir educação com qualidade é por meio de financiamento público e envolvimento político e organizado da comunidade escolar e local.

A gestão escolar requer um planejamento pedagógico que sirva de base para o professor ganhar autonomia e liberdade em sua ação docente. A construção do planejamento pedagógico é feita de forma coletiva e com base em uma abordagem racional e científica a cerca dos problemas encontrados na educação brasileira. O planejamento não é fixo e sim flexível.

O currículo é multifacetado, tornando-se difícil de significar. É preciso levar em consideração o percurso, ou seja, o caminho que o estudante percorreu dentro da Instituição Escolar. Sendo assim, o conteúdo é apenas mais um elemento a ser analisado. O currículo depende dos aspectos econômicos, políticos, históricos, culturais e sociais para existir.

A gestão, o projeto político-pedagógico, a organização e articulação do currículo, a cultura (positiva ou negativamente) e o investimento no desenvolvimento profissional dos professores. Todos estes constituintes afetam no desenvolvimento profissional dos profissionais da educação.

A educação democrática é um meio de se discutir o que está em vigor e propor a elaboração de uma nova forma de se administrar a Instituição Escolar por meio da gestão democrática participativa. Ela é transparência, impessoalidade, autonomia, participação, liderança, trabalho coletivo, representatividade e competência.

**REFERÊNCIAS**

ANDREOTTI, Azilde L. et al. Administração escolar no contexto da nova república e do neoliberalismo. In: \_\_\_\_\_\_ (Org.). **História da administração escolar no Brasil do diretor ao gestor**. 2 ed. Campinas: Alínea, 2013. p. 173-200.

CERVO, Joao Olavo. **Metodologia cientifica:** Guia para *eficiência* nos estudos. 5.ed.. São Paulo: Atlas, 2013.

COÊLHO, Ildeu Moreira. Qual o sentido da escola? In: \_\_\_\_\_\_ (Org.). **Escritos sobre o sentido da escola**. Campinas: Mercado de Letras, 2012. (Série Educação Geral, Superior e Formação Continuada). 59-85p.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Minas Gerais, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007. Disponível em: https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/ 19144/11145. Acesso em: 13 out. 2020.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Minas Gerais, v. 18, n. 2, jul./dez. 2002. Disponível em: file:///C:/Users/babyv/AppData/Local/Packages/ Microsoft.MicrosoftEdge\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/25486-97002-1-PB.pdf. Acesso em: 07 out. 2020.

CURY, C. R. J.; OLIVEIRA, D. A. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In: \_\_\_\_\_\_ (Org.). **O princípio da gestão democrática na educação**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: www.tvebrasil.com.br/salto. Acesso em: 18 maio 2020.

DIDONET, Vital. “Apresentação”, In: \_\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Educação**. Brasília: Editora Plano, 2000.

KLAUS, Viviane. Condições de possibilidades de emergência da administração educacional no Brasil. In: **Gestão & educação**. 1 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2016. (Coleção Temas & Educação). p. 11-52.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João F. de; TOSCHI, Mirza Seabra. As áreas de atuação da organização e da gestão escolar para melhor aprendizagem dos alunos. In: \_\_\_\_\_\_. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003. p. 481-508.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João F. de e TOSCHI, Mirza Seabra. O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática. In: \_\_\_\_\_\_. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003. 435-77p.

MARTINS, Gilberto. **Estudo de caso, uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARX, Karl. **O 18 Brumário de Luís Bonaparte**. São Paulo: Abril, Cultrix, 1974. (Os pensadores, XXV).

MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SOBRINHO, Moisés Domingos; JUNIOR, Walter Pinheiro Barbosa. Cultura de gestão democrática no Brasil: participação popular e controle social. In. FRANÇA, Magna; MOMO, Mariângela. **Processo democrático participativo**. A construção do PNE. Campinas: Mercado de Letras, 2014. Série Educação Geral, Superior e Formação Continuada. p. 229-246.

SOUZA, Lânia Daniela Marta; RIBEIRO, Marcelo Silva de Souza. O perfil do gestor escolar contemporâneo: das permanências as incorporações para exercício da função. **Espaço do currículo**. Bahia. v. 10, n. 1, p. 106-122, jan./abr. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org% 2F10.15687%2Frec.v10i1.33386. Acesso em: 13 out. 2020.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 14 ed. Campinas: Papirus, 2002.

VILLAS BOAS, Benigna Maria de Freitas. O projeto político-pedagógico e a avaliação. In: VEIGA, Ilma P. A; RESENDE, Lúcia Maria G. de. **Escola**: espaço do projeto político pedagógico. Campinas: Papirus, 2001. p. 179-200.

1. \* Aluna do curso de Pedagogia da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. [↑](#footnote-ref-1)
2. \*\* Professor da PUC Goiás, Mestre e Doutor em Educação. antonio.evaldo@uol.com.br [↑](#footnote-ref-2)