**ASSOCIAÇÃO JUINENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA AJES
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO ESCOLAR**

9,0

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Maria de Fátima Landim Maia da Silva

Orientador: Prof. Ilso Fernandes do Carmo.

[

**ASSOCIAÇÃO JUINENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA AJES
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO ESCOLAR**

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Maria de Fátima Landim Maia da Silva

Orientador: Prof. Ilso Fernandes do Carmo.

“Trabalho apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Especialização em Gestão, Supervisão e Orientação Escolar”.

ALTA FLORESTA/2007

**ASSOCIAÇÃO JUINENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA AJES
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, SUPERVISÃO E ORIENTAÇÃO ESCOLAR**

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADOR

Dedico ao meu esposo e filha e a minha querida mãe, pelo amor, carinho e ajuda que me deram durante a minha caminhada.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, pela graça concedida, a minha família pela compreensão e incentivo, aos professores que me proporcionaram meios e métodos no avanço dos meus conhecimentos..

Criar uma nova cultura não significa apenas fazer individualmente descobertas “originais”; significa também, e sobre tudo, difundir criticamente verdades já descobertas, “socializá-las” por assim se dizer; transformá-las, portanto, em base de ações vitais, em elemento de coordenação e de ordem intelectual e moral. **(Gramsci, 1981)**

RESUMO

O presente trabalho foi realizado para investigar A Gestão democrática nas Escolas públicas o mesmo foi desenvolvido na área da educação tendo como subárea de Gestão Escolar, no qual foi focado A Gestão Democrática nas Escolas públicas. O mesmo tem como objetivos observar a participação da comunidade escolar e local na tomada de decisões, especialmente no planejamento, execução e avaliação das atividades e no exercício da autonomia pedagógica, administrativa e financeira do sistema ensino ou da escola. Conhecer o processo de gestão, democratização, descentralização, autonomia e estrutura das escolas e compreender o processo da função administrativa da comunidade escolar e as condições para melhorar o desempenho de seus alunos e conseqüentemente das escolas. O mesmo foi realizado através de pesquisas bibliográficas e estudos aprofundados em referenciais Bibliográficas existentes. O tema escolhido surgiu devido à necessidade em conhecer a medidas, direitos e vantagens atribuídos e adquiridos através da Gestão Escolar nas Escolas Públicas, e observar a participação da comunidade escolar e local na tomada de decisões, especialmente no planejamento, execução e avaliação das atividades e no exercício da autonomia pedagógica, administrativa e financeira do sistema ensino ou da escola.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
1. A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA.....	10
2. A ESCOLA COMO NÚCLEO DA GESTÃO.....	14
3 A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.....	18
4 COMO CONSTRUIR A AUTONOMIA NA ESCOLA.....	22
CONCLUSÃO.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

INTRODUÇÃO

Uma gestão participativa do ensino público busca, pelo diálogo e pela mobilização das pessoas, a criação de um projeto pedagógico com base em formas colegiadas e princípios de convivência democrática. Muitas são as concepções sobre gestão e democracia. Certamente a idéia da gestão escolar democrática está vinculada à função social que a escola a escola deve cumprir. Diante da complexidade crescente do funcionamento dos sistemas educacionais, em razão da diversidade de situações com que se defrontam e das diferenciações quanto aos perfis sociais de alunos e profissionais, a estrutura burocrática e altamente centralizada existente torna-se inoperante. Faz-se necessária a descentralização administrativa, inclusive dos recursos financeiros, o que confere maior autonomia às unidades escolares, permitindo a elas maior capacidade de adaptação às condições locais, sem riscos de alterações substantivas ou perturbações indesejadas em todo o sistema. Ao mesmo tempo, é necessária uma participação maior dos sujeitos envolvidos no processo educacional no interior da escola, na exata medida em suas responsabilidades aumentam com a descentralização operacional.

No primeiro capítulo será feita uma reflexão sobre a função social da escola e debates sobre a educação atual.

No segundo capítulo será abordado o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante a um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos.

Outro assunto abordado é em relação à administração escolar e o estudo da administração pública ajudam a organizar o funcionamento da escola ou de um sistema escolar, desse modo à gestão escolar tem como finalidade satisfazer as exigências da política da educação e aos requisitos da pedagogia moderna.

Será observado também o papel da gestão democrática do ensino, o texto constitucional institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participação de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. A Constituição Federal estabeleceu a gestão democrática do ensino público

1 A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA

A democracia supõe a convivência e o diálogo entre pessoas que pensam de modo diferente e querem coisas distintas. O aprendizado democrático implica a capacidade de discutir, elaborar e aceitar regras coletivamente, assim como a superação de obstáculos e divergências, por meio do diálogo, para a construção de propósitos comuns. Na escola não é diferente. Encontramos também a diversidade e o conflito de interesses. Uma gestão participativa do ensino público busca, pelo diálogo e pela mobilização das pessoas, a criação de um projeto pedagógico com base em formas colegiadas e princípios de convivência democrática. Muitas são as concepções sobre gestão e democracia. Certamente a idéia da gestão escolar democrática está vinculada à função social que a escola a escola deve cumprir. Inicialmente, definimos gestão democrática como um tipo de gestão político-pedagógica e administrativa orientada por processos de participação das comunidades local e escolar. Vamos examinar melhor essa questão, porque tanto a Constituição brasileira quanto a LDB estabelece a gestão democrática como o modo próprio de gerir as escolas públicas e os sistemas de ensino. O princípio de gestão democrática do ensino público, estabelecido na Constituição brasileira, foi regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96). Ao estabelecer a gestão democrática do ensino, o texto constitucional institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar

de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. A Constituição Federal estabeleceu a gestão democrática do ensino público como um entre os sete princípios necessários para se ministrar o ensino nosso país e, por extensão, para gerir as escolas públicas. Igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade, valorização dos profissionais de ensino e garantia de padrão de qualidade são os outros seis princípios que a Constituição articula à gestão democrática do ensino. Este princípio constitucional constitui uma das garantias do direito à participação.

Ele possibilitava às pessoas, independentemente de sua situação social e cultural, intervir na construção de políticas e na gestão das instituições educacionais.

A função social da escola é um dos temas mais freqüentes no debate contemporâneo sobre a educação. Vive-se um período de transformações sem precedentes na história da humanidade. Este tem recebido muitas denominações. Era do conhecimento, sociedade do conhecimento, sociedade em rede, sociedade da comunicação. O elemento comum entre esses diferentes modos de nomear o cenário atual refere-se ao papel central do conhecimento na organização social e econômica atual, o que tende a redefinir a centralidade da instituição escolar. Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições passam a serem exigidas à escola. Conseqüentemente, também sua função social tende a ser revista; seus limites e possibilidades, questionados. Este ensaio pretende aprofundar elementos do debate atual sobre a escola, trazendo à tona questões relativas ao seu papel na sociedade do conhecimento na relação com outras dimensões importantes como a democracia, a comunidade e a cultura.

“O papel da escola na vida e a sua função social... a escola, campo específico de educação, não é um elemento estranho à sociedade humana, um elemento separado, mas ”uma instituição social, um órgão feliz e vivo, no conjunto das instituições necessárias à vida, o lugar onde vivem a criança, a adolescência e a mocidade, de conformidade com os interesses e as alegrias profundas de sua natureza(...)”. (HUNGER, 2002, p. 17).

Sua função social, porém, tem variado ao longo do tempo, relacionando-se aos diferentes momentos da história, às culturas de países, regiões e povos. Isto porque cada sociedade e cultura criam suas próprias formas de educação e de

escolarização. Guardando uma especificidade com os diferentes contextos de origem, ao mesmo tempo, mantêm-se elementos comuns ao processo de transmissão de conhecimentos, valores e formas de convivência social que constituem a essência da tarefa escolar.

Em determinados momentos históricos, as mudanças nas relações que os homens estabelecem com a natureza e os objetos são de tal ordem que à escola é praticamente impossível antecipar possibilidades. Isto porque, o sistema educativo e, nele, a escola não acompanha as mudanças no ritmo em que ocorrem.

O Relatório Mundial de Educação da UNESCO, em 1997, afirmava que havia cerca de 18 milhões de adultos analfabetos em nosso país (UNESCO, 2000, p. 133). Com isto, pode-se ver que, a despeito dos esforços empreendidos no sentido de democratizar a educação, historicamente, a escola cumpriu uma função escolar excludente. Algumas das explicações para essa situação podem ser encontradas no próprio processo escolar, outras devem ser atribuídas a fatores extra-escolares, determinantes das formas da escola existir.

O Brasil teve um desenvolvimento tardio em matéria de educação. A herança colonial, o legado jesuítico, o descaso para com a escolarização das massas, entre outros motivos, responderam por uma trajetória de escassas luzes neste campo. Nos primeiros séculos de nossa história, a educação era restrita a poucos, privilégio de minorias econômicas. É somente a partir do século XX que a escola vivencia um período de expansão, mais especificamente por volta dos anos 20 e 30, quando muitas mudanças econômicas, políticas, culturais e sociais ocorrem. Com o crescimento do processo de urbanização e de industrialização, a escola passa a representar uma condição de modernização do país.

Nesta perspectiva, a escola tem um papel fundamental. Ao lado da família e do meio social mais amplo, a escola é uma das esferas de produção de capacidade de trabalho. Por isso, é eles hoje objeto de tantas discussões e, mais de propostas de reestruturação. Numa sociedade rasgada por contradições cada vez mais agudas, a esfera ideologia assume grande importância enquanto elemento de coesão social. escola, portanto, não pode mais permanecer nas franjas dos mecanismos de controle

social e econômico do sistema capitalista. Além disso, o custo dessa produção de capacidade de trabalho tem que ser racionalizado, já que para o capital trata-se da produção de uma mercadoria tal como qualquer outra.

Diante da complexidade crescente do funcionamento dos sistemas educacionais, em razão da diversidade de situações com que se defrontam e das diferenciações quanto aos perfis sociais de alunos e profissionais, a estrutura burocrática e altamente centralizada existente torna-se inoperante. Faz-se necessário à descentralização administrativa, inclusive dos recursos financeiros, o que confere maior autonomia às unidades escolares, permitindo a elas maior capacidade de adaptação às condições locais, sem riscos de alterações substantivas ou perturbações indesejadas em todo o sistema. Ao mesmo tempo, é necessária uma participação maior dos sujeitos envolvidos no processo educacional no interior da escola, na exata medida em suas responsabilidades aumentam com a descentralização operacional.

O controle exercido pela organização local passa a se realizar basicamente através da distribuição de recursos, da definição e do controle dos meios de acompanhamento e avaliação dos resultados, do estabelecimento dos canais de distribuição das informações, da definição dos padrões gerais de funcionamento das unidades escolares, que estabelecem os limites em que elas devem operar e promover as adaptações necessárias para o bom funcionamento do sistema educacional como um todo. No âmbito interno das escolas, é fundamental promover formas consensuais de tomada de decisões, o que implica a participação dos sujeitos envolvidos, como medida de prevenção de conflitos e resistências que possam obstruir a implementação das medidas consideradas necessárias.

O trabalho administrativo pedagógico deve verter para a transparência sustentada pelo trabalho coletivo e participativo. A participação possibilita a população um aprofundamento do seu grau de organização e uma melhor compreensão do estado influenciando na maneira mais efetiva de seu funcionamento. Esta, portanto, implica em uma busca realizada por um sujeito que é o homem. O homem deve ser o sujeito de sua própria educação, e não objeto dela. É o que afirma Paulo Freire (1983, p. 28), quando diz que *“ninguém educa ninguém, nós nos educamos”*.

2 A ESCOLA COMO NÚCLEO DA GESTÃO

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante a um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos. Gestão é uma expressão que ganhou destaque no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigmas no caminho das questões desta área, ou seja, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento do seu trabalho. A tomada de consciência política reveste de importância fundamental para a participação e a criação de um sistema em que se constitua uma consciência crítica que não se dá espontaneamente, mais ocorre em uma ação organizada, assim a gestão como um novo modo de ser do novo intelectual que deve consistir ativamente na vida prática

A gestão da escola pública no Brasil é o resultado do movimento de profissionais da educação que se empenham para ter o reconhecimento estabelecido por lei. Embora a gestão democrática da educação figure como a norma jurídica desde a Constituição Federal de 1988, sua interpretação é variada de acordo com o local e o pensamento das pessoas envolvidas. Inúmeras propostas no campo educacional surgiram na década de 90, principalmente com relação à gestão da educação, pois

estas propostas comportam preocupações em torno dos objetivos, meios e fins, aos quais, a educação pública deve atender. São discussões que envolvem um enorme conjunto de problemas e questões da gestão da educação os quais não se restringem somente aos aspectos e característica do ensino formal e regular, mas vão além desses limites, abrangendo também o ensino informal .

A movimentação em torno das reformas administrativas no setor educacional é intensa. atualmente os constantes debates em torno da gestão da educação o ponto central das discussões, se deram devido à necessidade de se tomar conhecimento dos problemas existentes, para tentar resolvê-los com uma certa urgência.

A partir da década de 90, percebe-se uma mudança nas orientações presentes nas reformas educativas no Brasil, em âmbito federal, estadual e municipal. O primeiro aspecto que merece ser destacado é o fato de estamos diante da emergência de reformas educativas que são anunciadas como reformas administrativas. Estas reformas são, na sua grande maioria, de acordo com os compromissos assumidos pelo Brasil na Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em março de 1990, na Tailândia, e na Declaração de dezembro de 1993 que se discutiu o atendimento à demanda de universalização do ensino básico.

Em relação à gestão da educação pública, os modelos fundamentados na flexibilidade administrativa podem ser percebidos na descentralização dos recursos, posicionando a escola como núcleo do sistema. São modelos alicerçados na busca de melhoria da qualidade na educação, seu objetivo poderá ser alcançado a partir de inovações incrementais na organização e gestão do trabalho na escola. Embora o termo qualidade apresente um caráter vago, podendo variar seu significado em diferentes contextos, no geral, esta preocupação vem sendo associada à busca de otimização dos vínculos entre educação e necessidades requeridas pelas novas relações de produção e consumo.

A gestão democrática do ensino público exige que os projetos e ações mais elaborado e executado com mais transparência, para que todos possam ter conhecimento e participem do processo administrativo da escola. O administrador

escolar deve agir como se fosse o dono da situação e se propõem na verdade é que as decisões administrativas sejam socializadas, para que todos possam assumir as conseqüências dos seus atos com consciência e responsabilidade.

“A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação”.(PARO, 1997, p.17).

Para que haja uma gestão democrática, é importante a participação da comunidade nas ações desenvolvidas na escola, pois para a comunidade escolar essa tarefa é complexa, pois o processo de gestão articula interesses, sentimentos e valores diversos. Nem sempre é fácil, mas competem às equipes gestoras pensar e envolver estratégias para motivar as pessoas da comunidade a participarem da vida da escola. Neste sentido a escola precisa ter uma administração coletiva, onde exista a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, que ajudará a desenvolver a democratização das relações que existem na mesma facilitando bastante o desempenho administrativo pedagógico da instituição.

A prática da gestão democrática requer a participação efetiva de pais, educadores, alunos e funcionários da escola. Todos juntos trabalham em prol de uma educação melhor, procurando solucionar os problemas da escola e buscando sempre desenvolver uma consciência crítica no aluno, a fim de que o mesmo desperte o seu potencial e haja com autonomia no momento de uma tomada de decisão.

Dentro desse contexto o papel do gestor na escola não requer somente executar decisões, mas sim preparar condições, estimular, organizar as mudanças que advirem no decorrer do processo administrativo. A função administrativa é uma função comum a todas as organizações e requer indivíduos especialmente preparados para exercê-la.

“O diretor eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que juntamente são responsáveis por garantir o sucesso da escola. A ênfase principal da liderança está no papel de ensino, pois o líder deve ajudar a desenvolver as habilidades nos outros, para que compartilhem a gestão na unidade”. (LUCK, 2000, p.45)

Sendo assim, a função do gestor é de coordenar e dirigir todas as ações, tanto dos professores quanto dos outros membros que fazem parte do sistema escolar.

Deve alertá-los para o processo de mudança no mundo globalizado, criando situações favoráveis para que tenham um bom desempenho nas atividades realizadas a partir de uma realidade educacional. Percebe-se que o administrador escolar tem um papel fundamental na escola, pois é o principal responsável pelo desenvolvimento de todas as atividades a serem realizadas no âmbito escolar.

3 A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

A administração escolar e o estudo da administração pública ajudam a organizar o funcionamento da escola ou de um sistema escolar, desse modo à gestão escolar tem como finalidade satisfazer as exigências da política da educação e aos requisitos da pedagogia moderna. A Administração Escolar é uma filosofia e uma política que tem uma prioridade estabelecida para a educação resultante de umas reflexões profundas, sistemáticas e contextuais dos problemas educacionais da realidade. Essa administração tem por finalidade conseguir economia do tempo, enquanto que a administração escolar o objetivo é educar as crianças, os jovens e os adultos. É tarefa diferente de qualquer outra administração, muito mais complexa. A administração escolar envolve não só as crianças, pais, mestres e funcionários, mais toda a coletividade, envolvem também os próprios interesses nacionais.

Nesse contexto a escola deve ter objetivos de além de :formar cidadãos íntegros, que venham ser úteis à comunidade e capazes de dirigir os destinos da pátria e trabalhar com pessoas e suas diferenças individuais, também deve considerar a mão de obra, essa mão-de-obra é tanto mais eficiente quanto mais possuída pelo elevado ideal de educar.

Na atualidade, a ênfase política acha-se posta na questão da produtividade do trabalho docente e tem por suposto o desinteresse do funcionário/

professor para com o destinatário dos serviços prestados. Esta justifica a medidas de desregulamentação de direitos e vantagens atribuídos aos professores, enquanto funcionários públicos, com finalidade de produzir alterações que traduzam ganhos de produtividade. Justifica a ruptura com uma política de universalização dos direitos e vantagens e sua substituição pela competição no mercado por melhores condições de trabalho

“A principal função do administrador escolar é realizar uma liderança política, cultural, e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige, demonstra que o diretor e a escola contam com possibilidades de, em cumprimento com a legislação que os rege, usar criatividade e colocar o processo administrativo a serviço do pedagógico e assim facilitar a elaboração de projetos educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola”. (HORA, 2000, p. 53)

Quando se examina a importância da administração na escola e suas peculiaridades, deve-se considerar a influência e a relação da escola no seu contexto social e político, especialmente, a subjetividade na construção do conhecimento, os valores e a hierarquia desses valores que presidem o estabelecimento de metas e prioridade. a efetivação da gestão democrática deverá constituir-se para a comunidade local e escolar, um espaço público de direito, na qual ofereça condições de igualdade, garantindo um trabalho de qualidade e transformando o ambiente escolar com ações coletivas mesmo que existam dificuldades encontradas pelos gestores de escolas públicas para implantar um modelo eficaz de gestão democrática, para compartilhar responsabilidades e garantir bons resultados na tarefa difícil que é a discussão coletiva e a decisão de participar na definição de metas e ações, do acompanhamento e avaliação dos resultados entre toda a comunidade.

A idéia de projeto de uma sociedade e educação unitária tem na sua base pressupostos ético-políticos, epistemológicos e político-pedagógicos, que norteiam todas as atividades da organização e constituem o cerne dos elevados padrões de pensamentos e aspirações coletivas.

Quanto ao processo administrativo direcionado a formação da cidadania, constitui um ato político com possibilidade de reflexão sobre si, sobre seu estar no mundo, associada indissolúvelmente a sua ação sobre o mundo, a ausência de reflexão

sobre seu estar no mundo, impossibilita o ser de transportar os limites que lhe são impostos pelo próprio mundo. (FREIRE 1983, p. 16)

A Administração Escolar pressupõe uma filosofia e uma política que a norteiam, seguindo prioridade estabelecida para a educação resultante de umas reflexões profundas, sistemáticas e contextuais dos problemas educacionais da realidade. PARO Apud SILVA (1993), assim se expressam quanto a Administração Escolar:

“Se a ótica de quem estabelece a política educacional prioriza o intelectualismo e o professor como centro do processo educacional, tem-se uma educação tradicional. Prioriza-se o aluno ativo e centro do progresso educativo, tem-se uma educação escolar novista. Se prioriza o aluno concreto, projeto político na sociedade, tem-se uma educação progressista”. (MAYO in: SILVA, 1993.p65)

A administração tem por finalidade conseguir economia do tempo, enquanto que a administração escolar o objetivo é educar as crianças, os jovens e os adultos. É tarefa diferente de qualquer outra administração, muito mais complexa.

A administração escolar envolve não só as crianças, pais, mestres e funcionários, mais toda a coletividade, envolvem também os próprios interesses nacionais.

A educação é um trabalho não - material em que o produto não se separa do processo de produção, não se escrevendo, portanto na esfera da produção material de cujo âmbito emergiu o modelo empresarial de administração.

A apropriação do conhecimento sobre o trabalho pelo administrador, sua categorização, classificação, estruturação etc., constituem para Taylor o primeiro grande princípio da organização do trabalho. Por ele o processo de trabalho se dissocia das especialidades dos trabalhadores. Efetivamente o que ocorreu na escola das relações humanas. Pois, não ocorreu o deslocamento da preocupação com a situação de trabalho para a preocupação com a pessoa do trabalhador.

O que houve foi à descoberta, logo incorporada após fatores de incremento da produtividade. Indiferente à felicidade ou a infelicidade pessoal do trabalhador, o capitalista persegue o objetivo básico e necessário à expansão do seu capital.

Pode-se reduzir, sem dúvida, a diferença entre trabalho necessário e trabalho excedente, aumentando a remuneração do trabalhador pela utilização de sua força de trabalho.

Assim examinar a importância da administração na escola e suas peculiaridades, há que se considerar a influência e a relação da escola no seu contexto social e político, especialmente, a subjetividade na construção do conhecimento, os valores e a hierarquia desses valores que presidem o estabelecimento de metas e prioridade.

O comportamento administrativo manifesta seu alcance pedagógico de várias maneiras, considerando os conceitos relevantes e esclarecedores, relativos a administração, que podem subsidiar a prática administrativa escolar.

4 COMO CONSTRUIR A AUTONOMIA NA ESCOLA

O princípio de gestão democrática do ensino público, estabelecido na Constituição brasileira, foi regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96). Ao estabelecer a gestão democrática do ensino, o texto constitucional instituiu, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participação de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. A Constituição Federal estabeleceu a gestão democrática do ensino público como um entre os sete princípios necessários para se ministrar o ensino no país e, por extensão, para gerir as escolas públicas. Igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade, valorização dos profissionais de ensino e garantia de padrão de qualidade são os outros seis princípios que a Constituição articula à gestão democrática do ensino. Este princípio constitucional constitui uma das garantias do direito à participação. Ele possibilita às pessoas, independentemente de sua situação social e cultural, intervir na construção de políticas e na gestão das instituições educacionais. A organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam

a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social da educação.

“ Ao estabelecer a gestão democrática do ensino, o texto constitucional institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas, social e cultural, intervir na construção de políticas e na gestão das instituições educacionais. A organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação”. (PENIN,,2001, ,p 68)

O programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares é um curso de formação continuada e em serviço, organizado na modalidade à distância, para gestores escolares que, encontram-se no exercício de suas atividades nas escolas públicas do país. Trata-se de proposta adotada pelo Consed, em parceria com um grupo de secretarias de Educação, que se consorciaram para assegurar o financiamento da produção comum dos materiais instrucionais, para posterior uso descentralizado nos estados citados e em outros estados e municípios que aderirem a esta proposta. O programa representa uma contribuição inovadora no campo da formação continuada de dirigentes escolares e integra-se ao esforço que o Consed vem desenvolvendo para melhoria da gestão educacional por intermédio de iniciativas como a Renasgeste (Rede Nacional de Referência em Gestão Educacional), o Prêmio Referência Nacional em Gestão Escolar, a realização de seminários e o intercâmbio nacional e internacional.

O programa foi elaborado para assegurar um padrão comum de qualidade na formação de gestores das escolas públicas de estados e municípios que, buscando elevar o desempenho dos profissionais e em conseqüência, a qualidade dos serviços e dos resultados das instituições que eles dirigem. A modalidade a distância foi eleita como o meio mais democrático para universalizar essa formação, possibilitando o atendimento ao maior número possível de gestores, sem afastamento dos seus locais de trabalho.

“Melhoria da aprendizagem e do sucesso escolar dos alunos. O curso contempla o paradigma de gestão focada no aluno. Vale dizer que a melhoria dos processos de gerenciamento se justifica como meio para a obtenção de resultados em benefício do aluno. Gestão democrática da escola pública. O curso pauta-se por uma abordagem fundada na construção coletiva do projeto pedagógico e de autonomia da escola, contemplando as práticas participativas e de gestão”. (QUEIROZ, 2002 .p 109)

Formar lideranças escolares comprometidas com a construção de um projeto de gestão democrática da escola pública, focada no sucesso dos alunos das escolas públicas de ensino fundamental e médio. Por isso o Programa de Gestão Escolar ,vem para ajudar os profissionais a se integrarem na escola, seja diretor, vice-diretor, supervisor, coordenador pedagógico, sejam candidatos à função de dirigentes ou outra categoria estabelecida em seu estado ou seu município. O objetivo do programa é estimular a prática em equipe, sua permanência no curso, a troca de experiências e a obtenção de ganhos de melhoria no processo de gestão escolar, com base nas experiências didáticas que serão desenvolvidas e socializadas.

“Art.1 4 Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme seguintes princípios”:

I – participação das profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”.

II – Participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes.

Art.15 Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”.(SILVA, 1997, p,85)

Para que se consiga construir autonomia nas escolas faz-se necessário planejar e conhecer a realidade onde o processo educativo se desenvolverá, sendo assim é necessário que se observe os aspectos significativos da realidade e se análise e interprete as mesmas, pois o planejamento deverá considerar os múltiplos aspectos que deverão ser abrangidos pela ação administrativa. O Planejamento deverá ser realizada com maior esmero, devido a importância que representa quanto ao êxito da administração escolar e aos benefícios que oferecerá aos educadores e a sociedade.

Após o planejamento se faz necessário selecionar pessoas capazes de desempenhar satisfatoriamente a tarefa, como a laboração de documentos, o manual de organização que contenha todas as informações necessárias ao bom funcionamento da instituição e dos recursos físicos, materiais e financeiro que garantam o êxito do empreendimento.

Depois dessas etapas se faz necessário a utilização de recursos da comunicação, para integrar o grupo, e verificar se todos os recursos necessários estão disponíveis, antes de iniciar a execução da atividade educativa, a fim de que os seus executores não tenham seus trabalhos prejudicados. O administrador durante a execução deve ter uma postura de acompanhamento, apoio e cobrança, bem como de coordenação de esforços visando ao alcance de objetivos comum. Faz-se necessário também a avaliação sobre os aspectos quantitativos e qualitativos. Em termos qualitativos são considerados: número total de matrículas, freqüência, rendimento escolar, evasão e repetência, recursos financeiros aplicados. Em termo qualitativo a avaliação se fará na credibilidade que a ação educativa adquiriu no sistema social em que se desenvolveu, suas necessidades e expectativas. Após se estabelecer os objetivos e desencadeadas as ações, é preciso saber se realmente essas ações se dirigem para os objetivos e esses objetivos estão sendo alcançados na educação.

A construção da autonomia na escola e a importância das ações coletivas para uma educação de qualidade, que vise garantir o sucesso escolar dos alunos. O trabalho em equipe, o compartilhamento das ações e decisões na escola articulam-se à implementação de mecanismos de participação colegiada na escola, favorecendo o processo de construção da autonomia e de democratização de sua gestão.

O desenvolvimento de um trabalho coletivo requer atuação das comunidades escolar e local na construção e na implementação de um projeto pedagógico no qual a responsabilidades sejam compartilhadas, as confianças seja mútua, a sensibilidade para ações inovadoras e criativas sejam os princípios observados a uma educação de qualidade. É através da prática da gestão democrática que as transformações na escola se estabelecem dando maior espaço

para a construção autônoma do conhecimento do aluno e desse modo se dará as transformações nas relações entre os sujeitos.

A autonomia da escola se amplia com ações de incentivo á participação e, também, com a criação de mecanismos de construção de construção coletiva do projeto pedagógico. Colocar em prática, no cotidiano das atividades escolares, uma proposta educativa que seja fruto da vontade das comunidades escolar e local é um exercício democrático e promovem maiores autoridades pedagógicas, administrativas e financeiras da escola (artigos 12 e 15 da LDB). Nesta Unidade, relacionaremos a conquista da autonomia a mecanismos de participação. Ter autonomia implica conhecer diferentes pontos de vista e argumentar a respeito de idéias e decisões. O diálogo entre docentes, equipes gestora e comunidade favorece a melhor qualidade da educação na escola e o sucesso do aluno.

“...para as escolas públicas, é recente a possibilidade da comunidade escolar poder decidir se participa ou não de uma sistemática de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional. Geralmente, as Secretarias de Educação apresentam seus projetos às escolas e elas se percebem como obrigadas a participar. “Essa percepção diminui a possibilidade de êxito na construção de novas habilidades e atitudes coibindo mudanças de comportamento no cotidiano escolar.” (Gestão em Ação 1998, p.48).

Ao se consolidar mudança de comportamento e de cultura individual e organizacional requer tempo e desenvolvimento pessoal e profissional. Ações participativas, como planejamento participativo, resolução de problemas e tomada de decisões, implica em mudança de valores, comportamento e competência conceitual, técnica e humana. Há pesquisas que destacam a importância da comunicação com e entre toda comunidade escolar e local para que se possa mudar a dinâmica da escola. Igualmente importante é a comunicação com os órgãos da administração superior.

“As escolas públicas que planejam a partir de sua realidade, integrando questões administrativas com currículo e demais preocupações político-pedagógicas, são geralmente apontadas como mais competentes.” (Gestão em Ação, 1998. p. 40).

Devido a pouca experiência com administração escolar do tipo participativa, é freqüente que administradores educacionais, tanto em nível de sistema quanto de escolas, precisem desenvolver habilidades em planejamento, identificação e

resolução de problemas e em gestão financeira de modo participativo. Em geral, eles precisam desenvolver, também, habilidades em liderança democrática, currículo e relações pessoais. A consolidação de uma administração escolar participativa requer competência que além do cognitivo, advém do afetivo de valores, hábitos e atitudes. Há uma distância entre aprender a participar e colocar em prática o aprendido. Qualquer mudança só pode ser consolidada com o apoio cotidiano dos indivíduos que compõem a escola, assim, cada comunidade escolar deve criar seu próprio caminho e percorrê-lo no seu tempo.

A comunidade escolar precisa de tempo e condições favoráveis para adaptar-se às novas exigências administrativas e pedagógicas. (Gestão em Ação 1998. p. 41).

Para se construir a autonomia na escola deve-se inicialmente identificar, definir e estabelecer os limites do problema.

Embora seja este o primeiro passo formal do processo, a preparação para uma decisão em particular começou no passado daquele que toma a decisão. Neste passo o problema se torna conhecido, e quem toma a decisão cumpre o processo de definir e estabelecer os limites do problema, procurando anunciar o problema em termos ou de seus objetivos ou dos objetivos da empresa, e procura também enunciá-lo de tal forma que possa apreender seus significados.

Analisar e avaliar o problema Estando o problema identificado, definido e limitado, seguem-se sua análise e avaliação. E neste ponto do processo que entra em consideração aquilo que se podem chamar as ocasiões para tomada de decisão. Com o problema identificado, o gestor precisa decidir se deve ou não tentar resolvê-lo, pois é necessário saber quando deve tomar uma decisão e quando não deve tomar esta. Para tanto isto requer a capacidade do gestor para reconhecer coisas tais como a urgência de uma citação, a origem do problema se existe ou não alguém capaz de resolver o problema melhor que ele, e um mundo de outras considerações, assim:

“ A arte da decisão administrativa consiste em não decidir questões que não são pertinentes, em não decidir prematuramente, em não tomar decisões que não podem ser executadas, e em não tomar decisões que competem a outras pessoas”. (BERNARD, 1938 : 65).

Para o autor essas questões são as que sugerem de que cada administrador deve colocar-se antes de tomar uma decisão.

A análise e a avaliação dos problemas precisam ainda levar em consideração a maneira como gestor percebe a situação, quer como indivíduo, quer como membro da organização, e também a natureza do conjunto de valores da organização. Estes fatores emprestam significado ao problema e determinam o grau e a natureza da ação a ser desencadeada.

Estabelecer critérios e julgamento Nesse ponto a atenção se volta para os critérios de avaliação das soluções propostas para um problema. Esta é uma fase bastante crucial para o Processo de Decisão, é aqui que são introduzidos no processo o sistema de valores e as aspirações da organização ou do indivíduo.

Toda administração é orientada no sentido de alcançar certos objetivos e só será possível saber se a solução encontrada é satisfatória, a partir que se estabeleçam os critérios para os julgamentos das soluções, pois só assim é que se deverá se alcançou seu objetivo ou objetivo da organização.

O critério de julgamento tem muitas fontes inclusive o nível de aspiração do gestor ou dos membros da organização, os valores de cada um a as percepções e os motivos das pessoas envolvidas.

Convém ressaltar que os dados coligidos precisam ser relevantes, isto é, ou isentos de viés ou com o viés claramente indicado, e precisam ser passíveis de repetição, isto é, precisam ser os mesmos dados, quer quando usados por outros, quer quando usados pelo tomador de decisão.

A Coleta de dados é, ao menos em parte, uma das razões para a existência da organização formal. É proveitoso conceber a organização em termos de canais pelos quais os dados fluem para os lugares em que são tomadas as decisões.

Escolher a solução preferida Este passo é o ponto de decisão. Tudo o que foi feito antes culmina em uma decisão. Este passo está dividido em três partes: formulação de diversas soluções em decisões, consideração das conseqüências de cada solução, seleção de uma só solução como a de maior probabilidade de sucesso.

A formulação de múltiplas soluções exige o uso de inventividade para que sejam consideradas todas as soluções possíveis, podendo ser este momento uma excelente ocasião para a utilização de grupo para formulação de decisões, podendo também o gestor consultar pessoas, dentro e fora da organização, de maneira a ampliar as possibilidades de soluções. Ele deve ter sempre em mente que, entre estas soluções possíveis, está a de não decidir, que tem tanto de decisão como qualquer outra.

Nesta fase do processo, ocorre também a consideração das conseqüências de cada solução. Estas conseqüências são previstas com base naquilo que o gestor sabe sobre as probabilidades de sucesso de cada solução, sendo que algumas destas probabilidades podem ser enunciadas matematicamente, porém mais freqüentemente será estabelecida apenas uma aproximação, por não ser possível determinar a probabilidade. Isto é comumente em relação à administração escolar, em que as pessoas podem avaliar, o sucesso provável de um curso de ação escolhida.

Por em execução a solução Este é o último passo no Processo de Tomada de Decisão, envolve tanto a execução da decisão, quanto sua modificação em termos das condições que ocorrem quando a decisão se torna operacional. Embora esteja sendo executada uma decisão principal, isto não significa cessado o Processo de Tomada de Decisão, pois durante a execução há necessidade de tomada de numerosas decisões secundárias, o que destaca ainda mais a natureza seqüencial do processo de decisão.

As decisões secundárias da solução, para que se torne efetiva tem que ser consideradas três fases: a programação, controle e avaliação.

Programação é procedimento usado para criar ou utilizar a estrutura necessária para fazer aquilo que a decisão requer, nesta fase há momentos em que é necessário construir uma nova estrutura, outro momento pode ser necessário um grau qualquer de ação entre estes dois extremos.

Tão logo uma decisão é tomada e vão ser posta em execução, cria-se na organização um estrutura que torna possível a previsão das futuras interações referente a decisão.

O Controle é o processo de assegurar que o desempenho corresponda aos planos. Todo aqueles que tomam decisões operam dentro de um conjunto de limites, as vezes esses limites são amplos ou muito estreitos. O principal motivo para o estabelecimento de limitações ao poder do que toma decisões é o de aperfeiçoar a qualidade das decisões tomadas, porque quando as limitações são estabelecidas ficam prescritas formas e meios para a tomada de decisão, bem como o conteúdo das mesmas. A maneira habitual de fazer isto em uma organização é através do estabelecimento de uma orientação. Um conjunto eficaz de orientações deveria indicar quem deve tomar as decisões, a que a decisão deve referir-se, e alguma informação sob como a decisão deve ser tomada. Os membros de uma organização devem ter a segurança que lhes é dada por uma orientação bem firmada, pois uma das principais causas de confusão na rede de relações humana de uma organização é a falta de uma orientação clara.

O primeiro limite para o poder de quem toma a decisão é a definição do objetivo da organização. Quando o objetivo é claro, os membros da organização são impedidos de tomar certas decisões e são levadas a tomar certas, outras decisões.

A Avaliação é a fase final da efetivação de uma decisão, e que tem por objetivo determinar se a decisão foi a mais desejável, se a decisão foi executada de maneira a atingir o fim proposto e quais as alterações necessárias na execução para que seja alcançado o resultado desejado.

Por fim insiste-se em dizer que a decisão, em uma organização, não é um assunto pessoal, e que a eficácia das decisões não resulta da qualidade das decisões de uma só pessoa, pelo contrário o processo de decisão é um assunto de toda a organização, e o critério pela qual uma organização pode ser avaliada não é a qualidade das decisões tomada por ela, mais à eficácia com que ela executa as decisões.

No pensar da gestão democrática, a comunidade está sendo chamada para participar das tomadas de decisões, por varias razões. Uma delas é próprio processo de democratização da sociedade, ampliando os canais de participação. Outra

grande razão é que a escola não está isolada, mas, inserida numa comunidade concerta, cuja população tem expectativas e necessidades específicas.

Partilhando a gestão com a comunidade, a escola fixa raízes, vai além da busca de soluções próprias, mais adequadas às necessidades e às inspirações dos alunos e de suas famílias, conquistas, aos poucos, autonomia para definir seu projeto. Como comenta NAURA *“A direção se constrói e se legitima na participação do exercício da democracia da construção coletiva do projeto pedagógico que reflita o projeto de homem e da sociedade que se quer”*. (2000, p 113)

Por isso, pode se dizer que quando se almeja algo, não pode se estar só, e sim compartilhando das decisões da escola. Isso já é a realidade que começa a mudar para uma gestão democrática, uma vez que se acredita que juntos temos mais chances de encontrar caminhos para atender as expectativas da sociedade. A atuação da escola passa a ser compartilhada por todos. Por isso, diz que, que quando ampliamos o número de pessoas que participam da vida da escola, é possível estabelecer relação mais flexível e menos autoritária entre educadores e clientela escolar.

Entretanto, sabe-se que democratizar a gestão de uma escola é uma escolha que tem conseqüências conflituosas na atuação do gestor, uma vez que ele deixa de ser autoridade única da escola, assim como, também, não é mais aquele gestor burocrático, preocupando somente com a manutenção do prédio, preenchimento de papéis e suprimentos de recursos humanos e materiais, passando a descentralizar as tarefas com aqueles que fazem parte dessa comunidade.

Portanto, saber utilizar os elementos necessários para o bom desempenho, naquilo que se acredita ser a unidade desejada e manter vivo o sonho de encontrar caminho para a democracia no espaço escolar. Percebe-se também, no interior da escola, que a consciência do direito de participar das decisões sobre que fazer da escola, ainda não está disseminada entre os seguimentos que a constituem e que a construção de democracia, participativa, é um processo lento, o que se confirma quando afirmam ROMÃO e PADILHA (1997, p. 23).

“A gestão democrática não é um processo simples, de curto prazo, mas também, não é um processo tão complexo ou irrealizável. Elaboração do projeto político pedagógico da escola, a implementação de conselhos de escolas que efetivamente influenciou a gestão escolar como um todo, à medida que, garantem a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público”.

Entretanto esse processo democrático deve assegurar a sua efetividade, num contexto mais amplo, onde as exigências imediatas de ações concretas esbarram nas limitações da autonomia administrativa e até mesmo nas políticas paternalistas, empreendidos pelos próprios gestores, preocupados em manter o cargo (embora letivo), é que, percebe-se a dificuldade de um gestor escolar enfrenta no seu cotidiano escolar. Daí dizer que percurso de gestão democrática em nosso País, aponta algumas dificuldades, como falta de comunidade, precariedade da participação comunitária, entre outros, que precisa ser analisada, profundamente, nos seus diversos aspectos político-pedagógicos, para que os desafios sejam superados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi importante, para aprofundar meu conhecimento em relação a competência e ações da gestão democrática. E a produção do saber, através de um processo ensino aprendido do cotidiano com a realidade do aluno e do professor, e de todos os que atuam no sistema educacional e de entender novas concepções em relação ao plano social e populares que desejam maior presença nas decisões e elaboração de projetos sociais, com o objetivo a garantia de acesso à escola de qualidade a todos.

Observou-se que a busca de construção da gestão democrática se passa por longos caminhos que precisam ser compreendidos. Pois é impossível mudar a escola, promover a gestão democrática mediante discursos vagos sem antes alcançar um nível de conscientização do papel participativo dos sujeitos e seu comprometimento com o processo de mudanças.

É fundamental a articulação entre a escola e a comunidade que a serve, pois a escola não é um órgão isolado e suas ações devem estar voltadas para as necessidades comunitárias com muito trabalho, dedicação, participação para se chegar ao objetivo da educação que é promover o homem dentro de seu contexto social e político.

Percebe-se então a importância de se construir coletivamente um projeto pedagógico na escola e se entender que a gestão democrática é sinônimo de projeto coletivo, de todos os grupos que lidam com a educação, governo, escola e sociedade e que os mesmos devem estar dispostos a participarem de forma compartilhada através do diálogo.

Foi a partir da Lei 9.394/96, art.12, inciso I, de Diretrizes e Bases da Educação, que possibilitou certa autonomia da escola para criar o seu projeto pedagógico. Visando à melhoria a qualidade do ensino, através da organização, a participação e modificações no interior da escola gestão democrática, irá atender as perspectivas da maioria da população articuladas no projeto pedagógico e desse modo se conseguirá a transformação da prática educativa atual.

Para que a escola democrática faz-se necessários alguns ajustes o de fazer com que a comunidade deve ser participe na escola. Que a administração escolar seja feita de forma em que todos participem. O educador deve estar sempre em constante busca pelo aprimoramento de seus conhecimentos. Faz-se necessário antes de tudo uma conscientização de toda a comunidade escolar, a respeito do que é e como se faz gestão democrática na escola.

Concluiu-se que para se construir um ambiente em que cada membro da comunidade educacional sinta-se parte importante através da ação verdadeiramente político-pedagógico o gestor escolar deve atuar como um incentivador, um líder democrático que ouve, que dá oportunidade a todos os componentes de opinarem e decidirem as soluções adequadas às problemáticas surgidas, pois ao assumir o cargo deve ter a consciência de que a educação brasileira sofre com diversos problemas e carências, e que todos temos o dever de realizar uma ação comprometida, crítica em relação à educação;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNARD, Rudolf, **Introdução à administração Escolar**, São Paulo: Pioneira, 1938

BLANCHAR, K. LORBER R. **Gerente minuto em ação como aplicar os 3 segredos**. Rio de Janeiro: Record, 1985..

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. 12. ed. Trad. de Moacir Gadotti e Lilian Lopes Martins. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GESTÃO em ação. Núcleo Temático Gestão em Educação/PPGE/FACED E ISP/UFBA – v.1, n.1 (1998). Salvador: NTGE/PPGE/faced E ISP/UFABA, 1998.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola**. 6. ed. São Paulo: Papyrus, 1999.

HUNGER, J. David. **Gestão estratégica – princípios e prática**. São Paulo: Reichmann e Affonso Editora, 2002.

LUCK, Heloisa. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: Cortez 2000.

OLIVEIRA, Danila Andrade (org.). **Gestão democrática da educação**. Petrópolis: Vozes, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar- introdução crítica**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

PENIN, Sônia T.S. Progestão: **Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade**. Brasília: MEC, 2001.

QUEIROZ, Zilda Maria. **Perfil dos dirigentes municipais de educação de Mato Grosso**. Cuiabá: Scipione, 2002.

RELATÓRIO da UNESCO. **Panorama educativo alentador para a América Latina do Fórum Mundial da Educação**, realizado em Dakar em 2000.

ROMÃO, JE & PADILHA, **Diretrizes e escolares e gestão democrática da escola**. São Paulo: Scipione, 1997.

SILVA, Nye Ribeiro. **Um sonho de liberdade**. In: Revista Dois Pontos. Teoria e Prática em Educação.. Vol 4 1997..

SILVA, Ana Célia Bahia. **Projeto pedagógico: instrumento de gestão e mudança, limites e possibilidades**. Belém: UNAMA, 2000.

SILVA, Luiz Heron (Org.). **Escola cidadã**. Teoria e prática. Petrópolis: Vozes, 1993.