

# Gestão Educacional na Escola Estadual Professora Nelita Rocha Brito Dias: uma análise a partir dos parâmetros de uma Gestão Participativa

*Maria Beth Ribeiro Soares*

*Universidade Estadual do Ceará - UECE*

*Rodrigo Santaella Gonçalves*

*Universidade Estadual do Ceará - UECE*

## **Resumo**

Nesta pesquisa buscou-se analisar o desenvolvimento da Gestão Educacional na Escola Estadual Professora Nelita Rocha Brito Dias, partindo dos pressupostos teóricos fundamentados em uma gestão democrática, e assim tomamos como parâmetros norteadores uma análise a partir dos parâmetros de uma gestão participativa. O objetivo geral foi investigar como vem se desenvolvendo o modelo de gestão educacional na escola Estadual Professora Nelita Rocha Brito Dias. A abordagem metodológica da pesquisa foi do tipo qualitativa, pois esse método visa associar análise estatística à investigação dos significados das relações humanas, além de relatórios de observação e entrevista, permitindo ao pesquisador a realização de um estudo indutivo sobre os materiais coletados, os sujeitos da pesquisa foram professores, alunos, corpo técnico e equipe de apoio/colaboradores, sendo que os instrumentos de coleta de dados foram questionários, entrevistas e observação. Após o estudo inferiu-se que, em relação a escola pesquisada, a figura do gestor escolar é o personagem principal para conduzir as ações democráticas e participativas no espaço escolar, pois dependendo da gestão será possível ou não chegar aos avanços necessários para a democratização das ações escolares.

**Palavra-chave** práticas; gestão democrática; políticas públicas; participação

## **Resumen**

En esta investigación buscamos analizar el desarrollo de la gestión educativa en la escuela estatal, la profesora Nelita Rocha Brito Dias, a partir de los supuestos teóricos basados en una gestión democrática, por lo que tomamos como parámetros orientadores un análisis de los parámetros de una gestión participativa. El objetivo general fue investigar cómo se ha desarrollado el modelo de gestión educativa en la profesora de la escuela estatal Nelita Rocha Brito Dias. El enfoque metodológico de la investigación fue de tipo cualitativo, porque

este método tiene como objetivo asociar el análisis estadístico a la investigación de los significados de las relaciones humanas, además de los informes de observación y entrevista, lo que permite al investigador realizar un estudio inductivo sobre los materiales recopilados, los sujetos de la investigación fue de maestros, estudiantes, personal técnico y equipo de apoyo / colaboradores, y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios, entrevistas y observación. Después del estudio, se infirió que, en relación con la escuela investigada, la figura del administrador de la escuela es el personaje principal para llevar a cabo acciones democráticas y participativas en el espacio escolar, porque dependiendo de la gestión será posible o no alcanzar los avances necesarios para la democratización de la escuela. acciones escolares

**Palabras clave:** prácticas; gestión democrática; políticas públicas; participación

## Introdução

Embora considere-se que, em muitos lugares, os valores democráticos estejam consolidados, é preciso entender os fatores que levam a alguns especialistas a considerar sua derrocada contexto político global. Mas a percepção dos limites da democracia no mundo envolve as dificuldades de sua aplicabilidade também em contextos específicos, como é o caso da cultura política organizacional. Nesse sentido, parece-nos importante discutir as relações entre democracia e Gestão Pública, objetivando alcançar os anseios coletivos por mais transparência.

Analisar os processos de gestão escolar é fundamental para a compreensão da realidade mais ampla na qual a escola está inserida. Partindo desse pressuposto, aqui colocamos como objeto de estudo o caso da Escola Estadual Professora Nelita Rocha Brito Dias, situada na cidade de Macapá (AP), tendo como elementos norteadores os estudos sobre gestão participativa. Por minha própria experiência como gestora escolar, venho observando os entraves na implementação da Gestão Participativa na cidade de Macapá, uma problemática que envolve questões históricas e políticas.

## 1 Metodologia

Mais especificamente, o objeto de estudo foi delimitado ao processo de gestão educacional na referida escola, onde buscou-se analisar elementos de gestão participativa. Partimos de alguns parâmetros para esta pesquisa, que foram: a elaboração coletiva do PPP; o clima organizacional da escola; a participação de todo o corpo escolar no processo.

Considerando a complexidade desta pesquisa, foi feita a opção pela Abordagem Qualitativa, através do Estudo de Caso do tipo Descritivo e Exploratório, que se caracteriza pela observação detalhada do contexto (BOGDAN; BIKLEN, 2009).

A **pesquisa exploratória** estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses (CERVO; SILVA, 2006). A pesquisa exploratória visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes (GONÇALVES, 2014).

Os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta

à análise. Eles medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado (SAMPIERE, 2015, p. 101) e ainda na **pesquisa descritiva** realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. (BARROS; LEHFELD, 2007).

### **Cenário e sujeitos da pesquisa**

O projeto foi desenvolvido na cidade de Macapá, especificamente com docentes e demais funcionários da Escola Estadual Professora Nelita Rocha Brito Dias, da Rede Estadual de Educação de Macapá (AP). Do universo de pesquisa foram contemplados todos os professores e colaboradores dos turnos matutino e vespertino da instituição.

### **Instrumentos de coleta de dados**

Foram elaborados e aplicados questionários para os professores, gestores, alunos, equipe técnica e colaboradores da escola. Para a coordenação pedagógica, secretaria e direção, foram aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas, juntamente com observações diretas e participações no dia a dia na prática desses profissionais na escola.

### **População e amostra**

Os atores investigados nesse processo fizeram parte de uma população de 40 pesquisados: 10 professores, 19 alunos, 5 funcionários do corpo técnico, 1 gestor e 5 pessoas dos serviços gerais.

## **2 Resultados e discussão**

Mediante o levantamento bibliográfico percebeu-se a relevância da temática, a partir da percepção dos autores e os estudos que subsidiaram o levantamento teórico. Assim, como resultados percebeu-se, por exemplo, que segundo Afonso (2010), podemos entender a gestão, de maneira comparativa, como um instrumento que opera e concretiza as políticas dos estabelecimentos educandários, podendo dar-se de forma centralizada e controlada ou de forma democrática, autônoma e participativa, ou seja, buscando um desenvolvimento pautado na responsabilidade e no compromisso com os reais interesses e necessidades de uma determinada coletividade.

Uma gestão participativa e democrática oferece condições para que as instituições escolares que estão inseridas no processo educacional trabalhem a valorização da autonomia e incentivem maior produtividade e participação. Na esteira desse pensamento, teóricos como Paro (2008), Barroso (2006) e Dourado (2006) se manifestam sobre a temática aqui apresentada.

Barroso (2006), por exemplo, enfatiza que o caráter participativo de uma gestão — a garantia da participação de todos os envolvidos nos processos decisórios — oportuniza a construção democrática. Já Paro (2008) destaca que os processos democráticos de gestão valorizam as escolas como instituições centrais, por onde a democracia se efetiva diretamente na comunidade. Por fim, Dourado (2006) percebe a gestão democrática e participativa como um processo contínuo que pretende alcançar a transformação da

instituição envolvida e, conseqüentemente, da sociedade. Ainda para este autor, se faz necessário o desenvolvimento e o fortalecimento de ações pelas quais as instituições possam assumir seu compromisso social, buscando uma educação igualitária e de qualidade. Assim, a gestão democrática é entendida como:

um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais.(DOURADO, 2006, p.79).

É importante a visão de que a gestão democrática não se apresenta como estanque, mas em processo de construção, assim como o próprio Estado, cujo desenvolvimento passa sempre pelo aperfeiçoamento de suas instituições, parâmetros e leis.

A partir do paradigma de uma gestão participativa, ressaltamos novamente a importância da participação de todos os envolvidos no processo da gestão pois só assim irá se concretizar a gestão democrática, posto que:

[...] a participação nas decisões coletivas é um bem a ser promovido, pois é específico do homem participar da vida política, sem o que o indivíduo não se realiza plenamente, torna-se alienado ou perde sua característica de ser livre, na medida em que a liberdade é entendida no seu sentido positivo (SILVA, 2010,p.40).

É correto afirmar, portanto, que um dos principais instrumentos de efetivação da democracia é a participação. Para Silva (2010), a participação pode ser entendida:

[...] como forma de vida, com um bem em si mesma como promotora da coletividade. Dessa forma surge como crítica ao movimento liberal de sociedade, que supõe a autonomia da pessoa concebida abstratamente como livre e igual. A participação visa formar pessoas na sua totalidade [...]. (SILVA, 2010, p.40).

Para Vieira (2005), a Gestão Democrática é a maneira de administrar uma instituição que oportuniza a participação com transparência e pautada na democracia, o que ainda apresenta-se como um grande desafio no cotidiano escolar. O autor ainda afirma que, com a reabertura político-democrática, logo após o período da Ditadura Militar (1964-1985), a Constituição Federal de 1988 chegou para definir a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” como um de seus princípios (Art. 2006, Inciso VI). Alguns anos depois, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996, reforça ainda mais, acrescentando apenas “e a legislação do sistema de ensino” (Art. 3º, Inc. VIII). Desde então, as discussões sobre preceitos democráticos na área educacional vêm se ampliando.

A LDB, nos artigos 14 e 15, faz referências à gestão democrática:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. Participação das comunidades escolar e local 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 de direito financeiro público.

Portanto, a Lei de Diretrizes e Bases passa a dispor que a

gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local” (VIEIRA, 2005).

No contexto geral da educação brasileira são poucos os registros de mudanças no modelo de gestão das escolas públicas. Geralmente a figura do diretor assume um papel autoritário e de pouca intimidade com os demais segmentos da escola. Tal distanciamento tem provocado sérios prejuízos ao desempenho escolar (GIACATARINO,2010).

Em contrapartida, observando-se mudanças substanciais no cenário educacional, na forma de ensinar, no modo aprender, a entrada de um novo perfil de aluno nas salas de aulas, a inversão de valores e papéis dentro desse contexto, enfim, são alterações reais provenientes do atual contexto político, econômico e social. Tal realidade induz à criação de um novo perfil de diretor: um gestor que administre a escola de maneira participativa, em conjunto com os demais segmentos da instituição, encarando os novos desafios da educação com serenidade e compromisso social (GIACATARINO,2010).

Sendo assim, a implementação da gestão participativa acende discussões que não nascem apenas da consciência dos envolvidos diretamente com a escola, mas das próprias reivindicações da comunidade. Todavia, é indispensável perceber que a escola foi e sempre será a instituição social de maior valor para a sociedade, pois é através dela se dão as melhores sociais para muitos indivíduos.

Ao escolher a gestão participativa como temática central para esse projeto, vislumbrou-se a relevância do papel do diretor no sentido de este atuar como gestor capacitado a desempenhar as atividades pertinentes ao âmbito escolar. Sobretudo, pela capacidade de gerir seus colaboradores para o alcance de um único objetivo: oferecer o melhor serviço educacional à comunidade escolar (ABRANCHES,2003).

É pertinente ressaltar que a conduta do gestor numa gestão participativa está diretamente ligada ao aumento da competência da escola, portanto, cabe a ele: administrar, selecionar prioridades de problemas, orientar pessoas para solução dos problemas, bem

como criar uma cadeia de diálogo com seus colaboradores, mostrando-se como líder capaz de escutar e reconhecer opiniões que favoreçam o trabalho conjunto de toda sua equipe.

Com base nas experiências vivenciadas e nas leituras já desenvolvidas, acreditamos que a gestão participativa deve ser implementada nas escolas como o meio transformador capaz de assegurar os princípios básicos da educação. Seja através de eleições ou mesmo lotação de cargos de governo, o primordial é que a gestão pública local reconheça que, para exercer a função de gestor escolar, é preciso mão de obra qualificada a fim de atender aos anseios da comunidade escolar através da gestão participativa (LIBÂNEO, 2008).

Em relação aos resultados da pesquisa empírica notou-se que escola tem avançado bastante e nestes avanços sempre vem buscando a socialização entre todos os membros da escola. Nesta pesquisa ficou demonstrado que a escola tem muitos trabalhos e projetos que visam chegar na plenitude da gestão democrática. Na fala de um entrevistado:

*— A gestora tem participado e realizado muitas reuniões e encontros voltados para a regularização da escola e buscando implantar a gestão democrática propriamente dita. No demais, a escola já faz um trabalho em que as decisões são tomadas em reuniões ou voto.*

Observe que os trabalhos que vem sendo realizados estão sendo reconhecido pelos membros escolares. São avanços característicos do processo de desenvolvimento da escola e corroboram para a gestão democrática, ou seja, fazem parte do processo da democratização escolar. Em mais uma fala:

*— Agora temos a possibilidade de todos se engajarem nos problemas da escola e juntos buscar soluções que muitas vezes vão além, apesar de algumas dificuldades, tenho observado avanços na integração da comunidade escolar com os projetos realizados e ações da escola.*

Portanto, o processo de participação na gestão atual se mostra presente no diaadia, pois a gestão atual vem oportunizando as reflexões e discussões permanentes sobre as dificuldades encontradas, limites e possibilidades que se apresentam no espaço escolar da escola.

Acredita-se que, para efetivação uma democratização da gestão escolar, se faz necessária a efetividade da participação de todos funcionários, alunos, comunidades e todos os segmentos da comunidade escolar. Ainda, que todos possam sentir-se valorizados, respeitados e que percebam que são membros ativos e importantes para as tomadas de decisões juntamente com o gestor escolar.

#### **4 Considerações Finais**

Ao pesquisar a temática relacionada ao desenvolvimento da gestão escolar a partir dos parâmetros de uma gestão democrática e participativa, surgiram várias reflexões sobre o desenvolvimento das atividades escolares e sobre as tomadas de decisões coletivas, priorizando os reais interesses educacionais.

A partir desta pesquisa foi possível engrandecer muito mais nossos conhecimentos, e todas as manifestações realizadas na coleta de informação nos aproximou muito, gerando uma maior interação com o grupo e contribuindo assim para ampliar nossos conhecimentos e nos dar uma visão real dos pensamentos que se desenvolvem em relação à gestão atual. Desenvolvemos, ainda, uma maior interação com os membros do estabelecimento de ensino no qual desenvolvemos nossa pesquisa. Acreditamos que com todas estas informações

teremos a oportunidade e iremos melhorar cada vez mais nossa prática do dia a dia da gestão escolar deste estabelecimento de ensino.

É de suma importância pensar e repensar sobre as verdadeiras funções da escola, do gestor, do professor, dos alunos e de todos os envolvidos nas políticas educacionais e comunidade geral, repensando assim os melhores caminhos para se chegar a uma democracia com a participação de todos os envolvidos. Tudo isso só se torna possível quando todos têm a oportunidade de opinar, sugerir, criticar e além de tudo ajudar a construir proposta significativas para o grupo escolar. Conforme as informações coletadas, pudemos observar que a escola já caminha em uma direção de gestão participativa e democrática, porém ainda existem aqueles que estão se adequando vagarosamente a todas estas mudanças na forma de administrar.

Com nossos estudos, observações e reflexões podemos dizer que a figura do gestor escolar é o personagem principal para conduzir as ações democráticas e participativas no espaço escolar, pois dependendo de cada gestor será possível ou não chegar aos avanços necessários para a democratização das ações escolares. Ainda se faz necessária a constante busca pela melhoria educacional, fortalecendo e ampliando as possibilidades de contribuir para o avanço e o desenvolvimento da gestão com a participação de todos, sempre lembrando que não se esgotam a busca pela melhoria e pela maior participação em uma gestão democrática.

No decorrer desta pesquisa, pudemos observar que estamos diante de uma grande construção de pensamentos, pois caminhamos para uma mudança cultural em que precisamos romper com os paradigmas tradicionais e realmente poder exercer as ações democráticas e participativas, pois vimos que todos os envolvidos nesta pesquisa científica conhecem e entendem os parâmetros de uma gestão democrática, embora haja pouca participação dos mesmos nas reuniões, socializações e tomadas de decisões, demonstrando a grande urgência de uma mudança cultural de pensamento, para a inserção numa nova cultura de participação democrática.

### Referências bibliográficas

- ABRANCHES, Mônica. **Colegiado Escolar**: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003.
- ABREU, Maurício de Almeida. **Evolução Urbana do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988.
- ANTUNES, Ricardo. Reestruturação produtiva e mudanças no mundo do trabalho numa ordem neoliberal. In: DOURADO, Luiz Fernandes; PARO, Vitor Henrique. **Políticas Públicas e Educação Básica**. São Paulo: Xamã, 2001.
- BASTOS, João Baptista. **Gestão democrática**. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A/SEPE, 2002.
- BAUMAN, Zygmunt. **O mal estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- BEZERRA, Zedeki Fiel. et al. **Comunidade e escola**: reflexões sobre uma integração necessária. Curitiba: [s.n], 2010.
- BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. Reestruturação acadêmica e desenvolvimento regional. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 23, n. 46, p.11-22, 2001.

BIDERMAN; C.; ARVATE, P. **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BOGDAN, R; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 2009.

BOGDAN, R.; SILVA, B. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 1994.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: município e escola**. In: FERREIRA, N. S. e AGUIAR, M. A. *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2002.

BRASIL. Constituição de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação a Distância. **Salto para o futuro: construindo uma escola cidadã, projeto político-pedagógico**. Brasília: SEED, 1998.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Programa Nacional de Fortalecimento dos **Conselhos Escolares**. *Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública*. Brasília: MEC, 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Gestão da educação escolar**. Brasília: UnB/CEAD, 2004.

COMERLATTO, Luciani Paz. **A gestão da educação no contexto da sociedade capitalista: a parceria público privado**. Porto Alegre: EdUFRGS, 2013.

CÓSSIO, Maria de Fátima. *Gestão democrática da educação: retórica política ou prática possível*. In: CAMARGO, Leda. **Gestão e políticas da educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

COSTA, Célia Maria R. da C, SILVA, Itamar Nunes da. **Gestão escolar: desafio da democratização**. [S.l]: SINTEP, 1990.

CUNHA PINTO, Dolores. *A autonomia da Escola*. In: LIMA, Chopin Tavares. **Repensando a Autonomia da Escola**. [S.l]: Laser Press, 1995.

DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira. *Regulação sistêmica e política de financiamento da Educação Básica*. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 26, n.92, p. 821-839, 2005.

DUARTE, Newton. **Sociedade do Conhecimento ou Sociedade das Ilusões**. Campinas: Autores Associados, 2003.

FANTI, Luís Henrique. **Gestão escolar e organização do trabalho pedagógico na educação básica**. Maringá: Centro Universitário de Maringá, 2018.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional e Organização do Trabalho Pedagógico**. Curitiba: IESDE, 2003.

FORTUNA, Maria Lúcia A. **Gestão escolar e subjetividade**. São Paulo: Intertexto, 2000.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, J.E. **Autonomia da Escola princípios e propostas**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2004.



GADOTTI, Moacir. **A escola e o professor: Paulo Freire e a paixão de ensinar.** São Paulo: Publisher, 2007. Disponível em: <<http://www.paulofreire.org>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

IANCATERINO, Roberto. **Supervisão Escolar e Gestão Democrática.** Rio de Janeiro: Wak, 2010.

GIROUX, Henry A. **Os professores como intelectuais: rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem.** São Paulo: Artes médicas, 1997.

GONÇALVES, H. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** São Paulo: AVERCAMP, 2014.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola.** 10. ed. São Paulo: Papirus, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização.** 2 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LOUREIRO, Robson; DELLA FONTE, Sandra Soares. **Indústria Cultural e Educação em Tempos Pós Modernos.** Campinas: Papirus, 2003.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedrosa. **Gestão democrática escolar.** [S.l.;s.n], 2004.

LUCK, Heloisa, et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas S.A, 2003.

MARQUES, M.O. **Pedagogia, a ciência do educador.** Ijuí: EdUNIJUÍ, 1990.

MARTINS, Ângela Maria. O contexto escolar e a dinâmica de órgãos colegiados: uma contribuição ao debate sobre gestão de escolas. **Revista Ensaio**, v. 16, n. 59, p. 195-206, 2008.

MELLO, G. N.; VELLOSO, J; WARDE, M, SILVA, T. R; SALGADO, M. U. **Educação e transição democrática.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1985.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira.** Campinas: Ed.FE/UNICAMP, 2000.

MICHELS, M.H. Gestão, formação docente e inclusão: eixos da reforma educacional brasileira que atribuem contornos à organização escolar. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v.11, n.33, p.406-423, set/dez., 2006.

NAVARRO, Ignez Pinto, et al. **Conselho escolar, gestão democrática e escolha do diretor.** 5. ed. Brasília: MEC, SEB, 2004.

NÓVOA, A. **Os professores e a sua formação.** Lisboa: Dom Quixote, 1999.

OLIVEIRA, Maria Tereza Cestari de. **A LDB e o contexto nacional: o papel dos partidos políticos na elaboração dos projetos - 1988 a 1996.** Campinas: EdUNICAMP, 1997.

- PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**: introdução crítica. 15.ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- RAPPAPORT, C.R. Socialização. In: RAPPAPORT, C.R.; FIORI, W. R.: **Psicologia do desenvolvimento**: a idade escolar e a adolescência. São Paulo: EPU, 2002.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, Neidson. **Da mistificação da escola à escola necessária**. 11.ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. H., & LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2015.
- SANT'ANA, Izabella M. Educação inclusiva: concepções de professores e diretores. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.10, n.2, p.227-234, maio/ago., 2005.
- SAVIANI, Dermeval, Contribuição a elaboração da nova LDB: um início de conversa. **Revista da ANDE**, v.7, n. 13, p. 5-14, 1988.
- SILVA, Sidney. **Democracia, Estado e Educação**: uma contraposição entre tendências. Porto Alegre: ANPAE, 2010.
- SILVA, José Maria; EMERSON, Sena Silveira. **Apresentação de trabalhos acadêmicos, Normas e Técnicas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2018.
- SOUSA, I; SOUSA, A.C. **Educação, Pesquisa e Ciência**: coletânea de artigos científicos. São Paulo: Anjo, 2018.
- SOUSA, Sandra M. Zákia. **Avaliação escolar**: constatações e perspectivas. **Revista de Educação AEC**, Brasília, v.24, n.94, p-59-66, jan./mar.1995.
- SPÓSITO, Marília Pontes. **A ilusão fecunda**: a luta por educação nos movimentos populares. São Paulo: Ed. HUCITEC, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Educação, gestão democrática e participação popular**. 3.ed. São Paulo: DP & A, 2002.
- TAVARES, Maria das Graças Medeiros. **Gestão democrática do ensino público**: como se traduz esse princípio? Rio de Janeiro: [s.n], 1990.
- TEIXEIRA, Anísio. **Educação não é privilégio**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed.UFRJ, 1994.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico: novas trilhas para a escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; FONSECA, Marília. **Dimensões do projeto político-pedagógico**: novos desafios para a escola. Campinas: Papirus, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Projeto Político da Escola**: uma construção coletiva. Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível. Fortaleza: Liber Livro, 2008.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria G. **Escola**: espaço do projeto político pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 1998.
- WEFFORT, Francisco. Escola, participação e representação formal. In: SILVA, L. Z; AZEVEDO, J.C. **Paixão de Aprender II**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- WERNECK, Hamilton. **Como Encantar os Alunos da Matrícula ao Diploma**. 3.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.