

# REELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: UM NOVO OLHAR SOBRE A ESCOLA QUE TEMOS E A ESCOLA QUE QUEREMOS

Maria das Graças Souza Silva Seibert<sup>1</sup>

**Resumo:** Tomando como fundamento a prática da gestão democrático-participativa e a utilização do Projeto Político Pedagógico (PPP) como eixo norteador das atividades desenvolvidas na Escola Sizaltina S.S. Fernandes, buscou-se a reelaboração do seu Projeto, após constatação de que o mesmo já não atendia às reais necessidades das comunidades escolar e local. Assim, tendo em vista propiciar ensino-aprendizagem com qualidade, capaz de reduzir os índices de reprovação e evasão escolar, fortalecer a integração escola/comunidade e promover maior e melhor participação dos pais no desenvolvimento escolar dos filhos, executou-se o Projeto Interventivo, que teve como ações principais a criação do Colegiado Escolar enquanto principal instrumento de articulação da educação desenvolvida na escola e o exercício da gestão democrática como princípio fundamental na busca por melhorias do ensino-aprendizagem e condição essencial para que as mudanças no PPP pudessem ocorrer. Esta e as demais ações realizadas no decorrer da intervenção culminaram em proposições para realização das reformulações necessárias no PPP da escola.

**Palavras-chave:** Gestão democrático-participativa. Projeto Político Pedagógico. Conselho Escolar.

**Abstract:** Taking as its foundation the practice of democratic participatory management and use of the Political Project (PPP) as a guiding activity on the School Sizaltina S.S. Fernandes, sought to re-establishing its project, after finding that it no longer met the real needs of the school and local communities. Thus, in order to provide quality teaching and learning, capable of reducing failure rates and dropout rate, strengthen the integration school / community and promote more and better involvement of parents in their children's school, ran up the project that Interventive had the main actions to create the School Board as the main instrument of articulation of education developed in the school and the exercise of democratic management as a fundamental principle in the search for improvement of teaching and learning and an essential condition for the changes in the PPP could occur. This and other actions taken during the intervention resulted in proposals to carry out the necessary restatements in the PPP of the school.

---

<sup>1</sup> Pedagoga, especialista em Leitura, Escrita e Sociedade pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB); Especialização em Educação a Distância pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e Especialização em Gestão Escolar pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). E-mail: <gracaseibert@hotmail.com>.

**Keywords:** Democratic participatory management. Educational Policy Project and the School Board.

## Introdução e objetivos

A Escola Sizaltina Silveira Souza Fernandes vem desenvolvendo, ao longo de sua história, um trabalho voltado para o desenvolvimento de uma educação que atenda aos reais interesses da comunidade escolar e a estruturação de um espaço onde todos se educam e são educados. Partindo desse princípio, tomou-se a democratização como uma referência fundamental no sentido de empreender os mecanismos de participação com o propósito de unir forças, evitar impasses e estabelecer caminhos que pudessem viabilizar a melhoria dos processos educativos.

Alguns passos já foram dados nesse sentido e um horizonte novo começam a despontar no ano de 2008 com a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. Graças às ações conjuntas que envolveram os diversos segmentos das comunidades escolar, local e adjacentes, algumas ações deixaram de ser apenas sonhos e se tornaram realidade. Eventos, palestras e reuniões envolvendo pais, funcionários e alunos já estavam sendo realizados no interior da escola, contudo, ainda havia resistência quanto à participação efetiva, principalmente por parte de alguns pais e membros representativos da comunidade local. Por isso, surgiu a necessidade de se buscar mecanismos para analisar o desempenho e as condições de funcionamento da escola, tomando por base o seu Projeto Político Pedagógico (PPP) atual, a partir do qual se pôde projetar novas estratégias de ação, visando delinear a organização dos seus aspectos pedagógicos, financeiros e administrativos.

Com o objetivo de reelaborar o PPP, tendo em vista a promoção de um ensino-aprendizagem com qualidade, capaz de reduzir os índices de reprovação e evasão escolar, e de fortalecer a integração escola/comunidade e

a maior participação dos pais no desenvolvimento escolar dos filhos, o Projeto de Intervenção foi elaborado e executado tomando por base a problemática: os objetivos e as metas do Projeto Político Pedagógico não contemplam aspectos relevantes da atual realidade vivenciada na escola e por isso carece de reformulação. Além disso, os pais não participam ativamente e muitos dos objetivos e metas planejados não foram ainda executados por falta de iniciativa. Daí questionar-se: Como efetivar a reelaboração do PPP, tendo em vista o objetivo citado acima?

Considerando-se a situação problema levantada e os caminhos a serem trilhados para alcançar os objetivos propostos, as ações foram definidas e executadas na expectativa de que, uma vez sensibilizados e motivados, os sujeitos comessem a delinear novas formas de atuação, abandonando o comodismo e o individualismo. Desse modo, o trabalho conjunto se firmaria como princípio fundamental da gestão democrática.

Os encontros de mobilização para a implantação do Colegiado Escolar e a revisão do Regimento Escolar propiciaram momentos de discussão e reflexões que favoreceram a construção de ideias coletivas para a tomada de decisões e o planejamento de ações em conformidade com a legislação atual e as reais necessidades da comunidade escolar.

Posteriormente, os resultados obtidos foram analisados à luz das teorias de Alonso, Freire, Gadotti, Martins e Mello, dentre outros, e serviram de subsídio para a produção desse trabalho.

## Metodologia

Realizou-se um trabalho qualitativo com o dispositivo específico de intervenção. Procedeu-se, portanto, uma pesquisa coletiva com o envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar e o engajamento pessoal do pesquisador. De acordo com Thiollent (2002, p. 75),

[...] com a orientação metodológica da pesquisa-ação, os pesquisadores em educação estariam em condição de produzir informações e conhecimentos de uso mais efetivo, inclusive ao nível pedagógico,

propiciando condições para ações e transformações de situações escolares.

Na primeira etapa foi feita a identificação e definição do problema, estabelecendo as possibilidades de diversas ações para solucioná-lo. Para tanto, foi aplicado questionário a uma amostragem de 34 sujeitos da comunidade escolar, sendo 8 alunos, 8 professores, 8 pais, 8 funcionários e 2 representantes da comunidade local. O referido questionário incluiu perguntas abertas que permitiram aos participantes especificar e contextualizar a situação e os problemas. Definido o problema, a comissão instituída procedeu a análise dos dados coletados e analisou as diversas possibilidades de ações que poderiam contribuir para a solução do mesmo.

A constatação de que a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, no ano de 2008, apesar de ter sido um marco significativo na busca da gestão democrática, já não contemplava as reais necessidades das comunidades escolar e local pelo fato de não levar em consideração as transformações ocorridas nos últimos anos e as necessidades específicas dos alunos, propulsionou o desenvolvimento da primeira etapa desse trabalho que foi a construção do projeto de intervenção cujas ações culminariam na reelaboração do PPP.

A segunda etapa inclui a ação propriamente dita. Nesse processo, foram aproveitadas as ocasiões possíveis para envolver a comunidade escolar. O pesquisador procurou promover um ambiente de confiança entre os integrantes da escola e a comunidade externa, desenvolvendo, assim, a conscientização dos sujeitos no sentido de firmarem uma responsabilidade compartilhada por todos os integrantes.

Visando execução das ações e alcançar os objetivos propostos, a avaliação contínua e pro-

cessual foi desenvolvida no decorrer de todas as etapas do desenvolvimento do trabalho. Dessa maneira, foi possível ir detectando as falhas e mudando alguns direcionamentos. Durante todo o processo de execução das ações, erros e acertos foram analisados tomando por base o referencial teórico previamente selecionado, e no final, os resultados serviram de base para a efetivação das mudanças necessárias à reelaboração do Projeto Político Pedagógico da escola.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB n.º 9.394/96) vem estabelecer que os sistemas de ensino

[...] definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades.

Assim, novas políticas educacionais são suscitadas e o termo “administração escolar” começa a ser visto numa perspectiva mais democrática e participativa. Essa nova forma de administrar a educação constitui-se à medida que as ações são pensadas e executadas de forma coletiva, transcendendo a definição de administração como “processo de planejar para organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, visando à realização de objetivos” (MARTINS, 1991, p. 22). Daí a utilização da terminologia “gestão escolar” como forma de distinguir a administração educacional da empresarial, tendo em vista que os fins da escola são de natureza pedagógica, exigindo, portanto, mediação e adequação entre os meios utilizados e os objetivos.

Como instituição de cunho socioeducacional, a escola não deve debruçar-se sobre si mesma, pelo contrário, deve ser concebida como espaço ativo e facilitador, capaz de converter os problemas cotidianos em objeto do conhecimento e oportunizar intercâmbios e parcerias com a comunidade onde está inserida. Envolvendo representações das comunidades escolar e local em todas as atividades, o trabalho coletivo

é a forma mais adequada para a escola consolidar a gestão democrática. Conforme declara Ferreira (2006, p. 310), a gestão democrática se concretiza na prática de forma coletiva quando

[...] se tomam decisões sobre todo o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização. É quando se organiza e se administra coletivamente todo esse processo.

O fato de as Leis Federais assegurarem a gestão democrática nas escolas públicas não era garantia de que o processo ocorreria conforme propunham os movimentos que reivindicavam uma escola mais aberta e com uma gestão que propiciaria a participação de todos nas decisões. Há uma variação entre o formal legalizado e a apropriação da Lei na realidade vivenciada, e muitos gestores não conseguem assimilar os mecanismos de implantação da gestão democrática e a sua importância na construção da educação libertadora e transformadora.

Sobre a gestão democrática, Alonso (2003, p. 28-29) explicita que:

[...] é a forma não violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar 'cidadãos ativos' que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadas que questionam a indivisibilidade do poder (grifo do autor).

Apesar dos conselhos de classe serem difundidos desde a década de 1980, só a partir da vigência da LDB (Lei n.º 9.394/96), a criação

dos colegiados escolares passou a ser praticada nos espaços escolares brasileiros por se entender que não se efetiva a gestão democrática na escola sem o envolvimento e a participação concreta dos seus segmentos. Nesse contexto, o conselho escolar firma-se como instância máxima de decisão e planejamento nas instâncias pedagógica, administrativa e financeira. Assim, pressupõe-se que estas devam ser instrumentos viabilizadores da participação coletiva nos espaços escolares cujos objetivos estão centrados na melhoria da qualidade educacional.

Partindo da compreensão de que a escola não transforma a sociedade, mas pode contribuir para a mudança, cabe-lhe, então, o papel de ensinar criticamente, fornecendo instrumentos necessários para o exercício da cidadania, desenvolvendo a cooperação e a autonomia e garantindo ainda o acesso aos conhecimentos produzidos historicamente pela humanidade. Segundo Mello (1998, p. 33),

As transformações aceleradas do processo produtivo, as novas exigências da cidadania moderna, a revolução da informática e dos meios de comunicação de massa, a necessidade de se redescobrir e revalorizar a ética nas relações sociais – enfim, as possibilidades e impasses deste final de século colocam a educação diante de uma agenda exigente e desafiadora.

Frente aos desafios tecnológicos e culturais vivenciados na atualidade, o desafio de formar cidadãos críticos e inovadores se torna eminente, exigindo dos gestores uma postura democrática e disposição para romper com os velhos paradigmas, já que, nesse contexto, já não cabem atitudes centralizadoras e verticalizadas. Essa nova ordem mundial impulsionada pelos avanços tecnológicos faz emergir a descentralização como ação propulsora da gestão democrática, e esta, por sua vez, é indicadora de que as decisões e as ações empreendidas no espaço escolar estão calcadas nos princípios da

participação coletiva e as relações estabelecidas entre os indivíduos dos diversos segmentos representativos que compõem a escola são significativas para a construção de uma linguagem consensual que representa a identidade da escola. Assim, a comunidade escolar, aliada à comunidade local, tece, através da ação contínua e permanente do conselho escolar, mecanismos de participação que acabam gerando transparência e, conseqüentemente, a qualidade da educação. Sobre a coparticipação dos sujeitos, Freire (1985, p. 66) enfatiza:

O sujeito pensante não pode pensar sozinho; não pode pensar sem a co-participação de outros sujeitos no ato de pensar sobre o objeto. Não há um 'penso' mas um 'pensamos'. É o 'pensamos' que estabelece o 'penso' e não o contrário. Esta co-participação dos sujeitos no ato de pensar se dá na comunicação (grifos do autor).

A satisfação das necessidades básicas de aprendizagem deve constituir-se uma responsabilidade de toda a comunidade escolar. Educadores e pedagogos, entre eles Paulo Freire, afirmaram que ninguém educa ninguém, mas que todos nos educamos juntos. É provavelmente essa educação coletiva que educa para a "virtude política", conscientização e libertação do homem enquanto ser capaz de agir sobre e no mundo que o cerca. Segundo Gadotti (1995, p.105),

Não existe propriamente a função de 'definir modelos', mas de gerar políticas novas, de criar condições (canais de comunicação), estabelecer novos objetivos, metas, fins, propor programas de ação conjunta entre a universidade e os órgãos responsáveis pelo ensino básico, por exemplo. Trata-se de gerar outra filosofia da educação, de uma educação crítica, criadora, participativa (grifo do autor).

Das discussões acerca da necessidade de reorganização do currículo do Ensino Funda-

mental, surgiu o pensamento de se construir uma regência curricular nacional para o ensino fundamental. Os PCNs foram elaborados buscando respeitar as diversidades e considerando a necessidade de construir referências nacionais comuns ao processo educativo em todas as regiões brasileiras. Traduzindo-se num instrumento de acesso para implementação de ações inovadoras na escola, os parâmetros são ponto de apoio às discussões e à reelaboração do Projeto Político Pedagógico.

Apesar das críticas, deficiências e limites, é na escola, especificamente na sala de aula, que as transformações poderão ser desencadeadas. Portanto, é preciso acreditar que uma nova escola pública começará a surgir a partir de um processo participativo em que todos os envolvidos em educação se sintam sujeitos, comprometidos com a construção desta nova escola: única, produtiva, competente, crítica, bonita, prazerosa, que dê ao indivíduo uma boa visão de mundo, e as possibilidades de transformá-la. A escola que queremos é para todos, sem distinção.

## **Análise e discussão dos resultados**

A análise e discussão dos resultados está apresentada nos itens: A escola que temos: uma trajetória de sonhos e realizações; Projeto político pedagógico: uma experiência inovadora na escola; Implantação do colegiado escolar: rumo ao fortalecimento da democracia na escola. A seguir consta relato de cada item.

### **A escola que temos: uma trajetória de sonhos e realizações**

A Escola Sizaltina S. S. Fernandes passou a delinear uma nova identidade a partir do momento em que começou a estruturar suas ações de forma compartilhada. Pais, gestores, professores, funcionários e alunos estão buscando formas de participação mais efetiva. Já entendem que é preciso unir forças

e que o diretor sozinho não consegue efetivar as mudanças necessárias à prática de uma educação que atenda às reais necessidades e aos interesses das comunidades escolar e local.

Apesar do fortalecimento dos mecanismos de participação de todos os segmentos, e do fato de o Conselho Escolar ser uma realidade ainda distanciada do ideal almejado, observa-se maior envolvimento dos sujeitos que compõem a comunidade escolar e isso vem favorecendo a construção de uma escola mais aberta e acolhedora e, conseqüentemente, de uma nova cultura escolar. Ocorre, entretanto, que, se por um lado, a escola está deixando de ser uma instituição fechada e centralizadora, substituindo aos poucos a lógica da gestão tradicional pela prática da gestão democrática, por outro, ainda não conseguiu encontrar os meios adequados para efetivar, nos seus domínios, a democratização no sentido mais amplo. A comunidade escolar não demonstra ainda maturidade suficiente para romper totalmente com as barreiras do autoritarismo, fruto dos ditames da ditadura, onde o poder decisório está centralizado na figura do diretor, e empenhar-se efetivamente na prática da democratização, porém, já sonha e está buscando meios para desenvolver uma realidade mais dinâmica de participação e envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar.

Durante a execução das ações de intervenção, observou-se que, embora tímidos, os passos dados foram fundamentais para que uma nova mentalidade fosse implantada no ambiente escolar. Muitos pais estão vindo à escola com a determinação de contribuir no desenvolvimento dos seus filhos e na melhoria do desempenho da escola. E isso é significativo, pois a atitude desses pais poderá motivar outros a se envolverem também, melhorando o grau de participação e, por conseguinte, o aprimoramento do desempenho da escola. Os encontros de formação organizados durante a intervenção trouxeram os subsídios necessários para que os membros do Conselho Escolar tomassem ciência dos seus papéis e comesçassem a buscar formas de ampliar a participação e atuação contínuas.

## **Projeto político pedagógico: uma experiência inovadora na escola**

O primeiro passo dado pela Escola Sizaltina S. S. Fernandes rumo à efetivação da gestão democrática e participativa foi a construção do seu Projeto Político Pedagógico (PPP). Muitas inovações foram implantadas a partir da elaboração do mesmo, contudo, observou-se que muitas das metas previstas não puderam ser executadas, principalmente por falta de empenho e envolvimento efetivo dos sujeitos, e, diante disso, percebeu-se a necessidade de reformulá-lo.

Apesar dessas constatações, não se pode negar a importância do PPP nos dois anos de sua vigência, e mudanças substanciais foram evidenciadas no espaço escolar durante esse tempo. A escola, que até então não contava com o envolvimento dos diversos segmentos, passa, a partir de então, a desenvolver mecanismos de participação. A articulação e todo o processo de construção do projeto ficaram limitados ao grupo gestor e ao corpo docente. Contudo, pode-se considerar isso um avanço, já que anteriormente cabia ao diretor tomar todas as decisões e direcionar as ações de modo verticalizado e totalmente manipulado.

Diante dessa realidade, uma nova forma de gestão começou a ser desenhada e a participação começou a ser entendida como um instrumento essencial rumo à democratização. Assim, uma experiência inovadora passa a ser vivenciada na escola e a participação coletiva começa a ser vista como uma ação a ser conquistada cotidianamente. Mesmo em escala ainda incipiente, os sujeitos se articulam hoje com maior facilidade, inclusive para tomar decisões e planejar ações.

Após constatação de que o PPP da Escola Sizaltina, elaborado há dois anos, precisava passar por uma revisão nas suas metas e estratégias, de modo a atender à realidade das comunidades escolar e local, iniciou-se o processo de intervenção rumo à implementação do mesmo. Com isso, levanta-se a expectativa de ampliar ainda

mais o nível de participação coletiva, uma vez que a mobilização dos segmentos foi realizada de forma abrangente e o envolvimento dos sujeitos foi efetivado de forma espontânea, sem ranços de imposição e autoritarismos. Além da participação se constituir uma bandeira a ser levantada pelos diferentes atores que compõem a comunidade escolar na tentativa de implementar a gestão democrática e participativa, acredita-se que as metas construídas durante a reformulação do Projeto Político Pedagógico, com o aval do Conselho Escolar, serão passíveis de execução por traduzirem o interesse de todos e não apenas dos gestores e professores da instituição.

### **Implantação do colegiado escolar: rumo ao fortalecimento da democracia na escola**

Visando articular a criação do Colegiado Escolar na Escola Sizaltina S. S. Fernandes rumo à efetivação plena da gestão democrática e participativa foram realizadas as seguintes ações interventivas:

- a) mobilização da comunidade escolar e de representações de outros segmentos da comunidade local, tendo em vista a criação do Conselho Escolar;
- b) realização de encontros de capacitação para os segmentos representados;
- c) sensibilização do grupo para a implantação do colegiado;
- d) realização de reuniões gerais e extraordinárias.

No decorrer das ações, alguns depoimentos ilustraram a motivação e o interesse dos sujeitos envolvidos, como foi o caso do relato da mãe de um aluno do sexto ano da escola, conforme segue:

– Gostei muito dessa ideia de participar mais dos trabalhos desenvolvidos pela escola, pois só assim posso acompanhar melhor o meu filho e até ajudar outras crianças.

A conscientização de que os gestores precisam de colaboradores atuantes e dispostos a assumir a responsabilidade de se tornar coparti-

cipante nos processos decisórios e no trabalho coletivo evidenciou-se na fala de um representante de associação de bairro ao declarar:

[...] quando a diretora faz tudo sozinha e não convida a gente da comunidade para dar alguma colaboração, a gente fica sem jeito e se afasta mais da escola.

Um representante da Igreja Católica completou: “[...] quando existe abertura, a gente participa melhor e eu acho que a escola também melhora”.

A compreensão clara e segura de que o Colegiado Escolar é um importante instrumento para a vivência concreta da gestão democrática e participativa foi definida de forma conclusiva por outra mãe de aluno da escola, ao enfatizar:

Acredito que a criação do Conselho Escolar na nossa escola será um marco histórico, pois abrirá perspectivas reais de participação. Mas é preciso ter consciência de que todos precisam participar efetivamente.

Considerando o já exposto, conclui-se que a gestão escolar vivenciada no contexto da democratização demanda maior participação dos interessados nos processos decisórios. Sendo assim, partilhar a gestão é partilhar decisões com a comunidade escolar, mesmo que, para tanto, seja preciso vivenciar as dificuldades da convivência democrática numa sociedade permeada por autoritarismos e subordinações. A ampliação do número de pessoas que participam da vida escolar viabiliza o estabelecimento de relações mais flexíveis. É preciso, portanto, acreditar que a participação de todos é fundamental na busca de trajetórias que atendam às expectativas da sociedade quanto à atuação da escola.

### **Considerações finais**

A Escola Sizaltina S. S. Fernandes vem desenvolvendo, desde 2008, algumas ações articuladas com a comunidade escolar, inclusive a

elaboração do seu Projeto Político Pedagógico (PPP), cujas metas e ações construídas não foram realizadas na totalidade. Passos importantes foram dados e algumas dessas ações estão em andamento, conforme apresentado nesse trabalho. O que antes era apenas um sonho retratado no papel, já pode ser visto como uma realidade mais próxima, depois das ações interencionistas realizadas na escola com a finalidade de reelaborar o PPP com o envolvimento concreto de toda a comunidade escolar e representantes da localidade.

O resultado da intervenção foi surpreendente. Apesar das dificuldades encontradas para engajar os representantes dos diversos segmentos no planejamento e na execução das ações, foi possível observar mudanças significativas no comportamento de alguns sujeitos. Os pais já se envolvem mais espontaneamente e de forma mais consistente, ratificando a hipótese de que a escola precisava desenvolver mecanismos de participação para que todos se sentissem mais motivados a colaborar em todos os aspectos relacionados à gestão escolar, e assim, consolidar, de fato, a descentralização e, por conseguinte, a democratização da escola.

À guisa de conclusão desse estudo, pode-se considerar que as perspectivas de mudanças no PPP da escola é uma realidade palpável, pois o Conselho Escolar foi criado e poderá se constituir num instrumento propulsor de novas articulações, tendo em vista propiciar ensino/aprendizagem com qualidade, capaz de reduzir os índices de reprovação e evasão escolar, fortalecer a integração escola/comunidade e promover maior e melhor participação dos pais no desenvolvimento escolar de seus filhos. Mas para que este não se torne mais um órgão colegiado meramente formal, é preciso que as comunidades escolar e local e, principalmente, os gestores, estejam atentos ao estabelecimento de novas parcerias e ao fortalecimento dos vínculos já construídos, pois somente através das ações coletivas e da descentralização do poder, a democratização vai aos poucos sendo con-

solidada no cotidiano da escola.

Comprovadamente, esse caminho não é de fácil acesso, mas o que a princípio parece dificultoso pode se constituir apenas em obstáculo a ser removido para que essa nova realidade se firme com eficácia, tornando a educação cada vez mais acessível, inovadora e transformadora.

## Referências

- ALONSO, M. A gestão/administração educacional no contexto da atualidade. In: ALONSO, M.; ALMEIDA, M. E. B. de; VIEIRA, A. T. (org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretária de Educação Básica. **Conselhos escolares**: democratização da escola e construção da cidadania. Brasília, DF: MEC: SEB, 2004. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 1)
- \_\_\_\_\_. Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Presidência da República**, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, Brasília, DF, [200-?]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2010.
- \_\_\_\_\_. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Ministério da Educação**, Secretaria de Educação Especial, Brasília, DF, [200-?]. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2010.
- \_\_\_\_\_. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: introdução aos parâmetros curriculares nacionais. Brasília, DF: MEC: SEF, 1997. 10 v. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro01.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2010.
- FERREIRA, N. S. C. (org.) **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2006.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia** – Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1985.
- GADOTTI, M. **Educação e compromisso**. 5. ed. Campinas: Papiros, 1995.

- LÜCK, H. et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis: Vozes. 2005.
- MARTINS, J. do P. Administração em Educação**. São Paulo: Atlas, 1991.
- MELLO, G. N. de. **Cidadania e competitividade**: desafios educacionais do terceiro milênio. 33. ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2002. (Coleção Temas Básicos de Pesquisa-Ação).

