

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA IMPORTÂNCIA NO MUNDO ATUAL

Maria do Socorro Ferreira Soares Angelim¹
Marcel Pereira Pordeus²

RESUMO: Este estudo é uma síntese da minha dissertação de mestrado, com contribuição de outros pesquisadores para embasamento das assertivas aqui explanadas. Uma das primeiras ideias que vem à mente ao se falar em “gestão democrática” é a noção de uma gestão participativa, na qual as decisões são tomadas coletivamente incluindo não só os profissionais de educação, mas os seus alunos e a comunidade. Nesse contexto, a referida pesquisa possui entre outros objetivos analisar o papel do gestor frente a uma administração de caráter democrático. Os gestores são peças fundamentais no que diz respeito às mudanças das práticas escolares. Concluímos que os mesmos são incentivadores de novas práticas pedagógicas e possuem um grande poder de ação de envolver o grupo em busca da realização de um trabalho organizado, criando assim um ambiente cooperativo, que valorize as aptidões e a participação do seu grupo.

Palavras-chave: Educação. Escola. Gestão Democrática. Diretor.

INTRODUÇÃO

Uma das primeiras ideias que vem à mente ao se falar em “gestão democrática” é a noção de uma gestão participativa, na qual as decisões são tomadas coletivamente incluindo não só os profissionais de educação, mas os seus alunos e a comunidade. Para entendermos melhor as discussões educacionais que envolvem esse conceito, partiremos de uma análise sobre o conceito, tendo como fundamento uma educação progressista, a qual a principal referência se encontra na figura do educador americano John Dewey, para em seguida fazer inferências sobre a aplicação da gestão democrática em meios às escolas públicas brasileiras.

¹ Possui graduação em Letras - Português pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2005), Especialização em Educação Especial - Universidade Estadual Vale do Acaraú (2006) e Mestrado em Ciências da Educação - Universidad Interamericana (2018). Atualmente é professor da Prefeitura Municipal de Fortaleza. Tem experiência na área de Letras, com ênfase em Letras. E-mail: msocorroangelim@gmail.com.

² Possui graduação em Letras pela Universidade Federal do Ceará. Mestre em Planejamento e Políticas Públicas pela Universidade Estadual do Ceará. E-mail: marcel.pordeus@aluno.uece.br.

Nesse sentido, vale frisar que o papel do Projeto Político-Pedagógico é em demasia importante para a efetivação dessa postura democrática na escola. Dessa forma, o Projeto Político-Pedagógico liga-se a uma construção coletiva de intenções e objetivos norteadores da escola como um todo.

Segue-se que quando nos referimos a palavra “gestão”, sabemos que a mesma influencia diretamente o ambiente escolar, de modo a facilitar ou dificultar a execução dos objetivos propostos pelo grupo enquanto escola. Assim, quando discorremos o termo “gestão democrática”, em linhas gerais, entendemos uma gestão articulada com a comunidade e que incentiva a participação da mesma, juntamente com os professores e os alunos nas questões próprias da escola. Ou seja, uma gestão que prioriza a democracia dialoga com o corpo docente e os funcionários da escola, e incentiva a inserção da comunidade nesse âmbito.

O gestor democrático deve mobilizar uma série de segmentos sociais em prol da execução dos objetivos da escola. Outro fator importante quando se fala em gestão democrática é a descentralização dos poderes, pois se faz necessário que os segmentos que compõem a escola se sintam partícipes do processo, que dizer que se sintam partes integrantes e funcionais na escola.

Nesse contexto, a referida pesquisa possui entre outros objetivos analisar o papel do gestor frente a uma administração de caráter democrático. Os gestores são peças fundamentais no que diz respeito às mudanças das práticas escolares. Os mesmos são incentivadores de novas práticas pedagógicas e possuem um grande poder de ação de envolver o grupo em busca da realização de um trabalho organizado, criando assim um ambiente cooperativo, que valorize as aptidões e a participação do seu grupo.

Esses objetivos que balizam as relações entre o gestor escolar e o seu grupo de professores, alunos e funcionários são norteados pelo Projeto Político Pedagógico. Um grupo gestor comprometido pensa e repensa suas práticas, reflexão essa que perpassa a missão social e a própria organização escolar de forma a otimizar os seus esforços. Processo esse que possui um caráter formativo e avaliativo.

Vale salientar que uma coisa é um gestor, na qual a sua ação é marcada pela autoridade, e outra coisa é dizer que o gestor é autoritário (explicaremos melhor essa

assertiva no decorrer deste estudo). O primeiro é mobilizador e promove uma gestão compartilhada, enquanto o segundo impõe suas ideias para um grupo. Uma das principais características do gestor democrático é uma liderança partilhada com aqueles que integram a escola. Ao invés de serem impostos pontos de vistas por parte do gestor, esses objetivos devem nortear a prática do professor a partir de uma conscientização, dialogando e intermediando conflitos.

2 HISTÓRIANDO O PROCESSO DEMOCRÁTICO DE GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL

Este capítulo retrata a forma que se desenvolveu a construção da democracia do Brasil, levando em consideração os documentos oficiais, como a Constituição Nacional brasileira vigente de 1998, sendo assim é relevante citar também o Plano Decenal de Educação de 1993, assim como é válido salientar a função da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996.

2.1 A estruturação da vertente democrática na escola

O debate sobre a função da Educação como meio de construir uma sociedade mais igualitária é persistente, visto que é um assunto recente já que o conteúdo relacionado às instituições brasileira de educação básica começou a tomar forma a partir dos anos 80, o controle público sobre o modo operante da educação básica em todo o processo de instalação que se tornou de modo mais significativo.

Spósito (1993) propõe um modo mais eficaz em direção a acessibilidade mais democrática, a construção de um novo olhar mais maduro e crítico para a importância de competências educacionais de um nível elevado deu-se com o pontapé de propostas de Escola Nova 1920 e 1930, que deixava explícito a intenção de investir na educação infantil, no sentido mais comunitário e democrático sem grandes restrições para o acesso a vida escolar desde a infância, além de envolver a família, pois criou-se a consciência do papel da família como agente da educação contínua, ainda que a escola esteja presente, nesse sentido, houve uma maior participação da família apoiada caminhar do assistencialismo da época.

Houve na década de 30, em uma escola pública, a inserção da associação de pais e mestres, o que foi uma estratégia e tanto para agregar os pais e professores, com a constante fiscalização e das dificuldades em saber ajudar os alunos.

Ademais, a defesa da democratização é um direito da população de exigir do governo por uma atitude mais explícita com relação a seus gastos com obras que validem cada vez mais a educação como uma peça na engrenagem das oportunidades, que dá a chance de uma inclusão que antes não seria possível sem a educação, análogo a esse pensamento pode-se citar “Educação não é privilégio”, lançado em 1957 por Anísio Teixeira, onde há um trecho que defende a consolidação do papel dos municípios na educação, visto que o incentivo de conselhos aos municípios na administração dos recursos públicos voltados às escolas serem importantes, ao que destacamos nesse trecho:

Primeiro que tudo teremos criado com o novo plano cerca de 3 000 unidades administrativas escolares em todo o país, que tanto são os municípios, com os seus conselhos de administração escolar, representativos da comunidade, paralelos aos conselhos municipais ou câmaras de vereadores, com poderes reais e não fictícios de gestão autônoma do fundo escolar municipal e direção das escolas locais (TEIXEIRA, 1994, p. 69).

Para entender a lógica do processo de gestão escolar democrática é fundamental buscar na história os fatores que influenciaram e moldaram as políticas públicas de apoio aos carentes no quesito educação, o contexto político no período militar que foi de 1964 até 1985 teve grande impacto no país como um todo, principalmente nas decisões administrativas de maneira autoritária, dando muito pouco ou nenhum assistencialismo.

A participação social é essencial para manter os mecanismos da democracia funcionando, com a ausência desse fator, a escola se transformou radicalmente com o controle do governo com menor envolvimento com a comunidade local, a partir dos anos 80 houve reivindicações com o intuito de modificar a participação e uma administração mais transparente. É importante salientar que o mesmo contribuiu para experiências na gestão das escolas com uma maior atuação dos seus usuários – ambas assinaladas por Cunha (2005) – de Boa Esperança (ES) e Lages (SC), durante os anos 70 e 80.

A promulgação de diretrizes que estabeleçam leis de políticas públicas adequadas, com acesso democrático, refletem em um grande aumento de nível em todas as

demais áreas, tal como as áreas ligadas a tecnologia, ou seja, é um investimento que tem um grande retorno a longo prazo, a injeção de dinheiro público em comunidades escolares para professores, funcionários, alunos que se beneficiam e se sentem participantes na construção de um país melhor, e isso deveria acontecer especialmente se a administração escolar tivesse o direito de se articular de maneira a levar em conta suas reais necessidades e amparar a comunidade onde está inserida.

Dessa maneira, se os indivíduos são os principais beneficiados, para que haja uma gestão participativa e democrática, seria preciso ouvir as partes envolvidas e compreender quais são as reais necessidades, levando em conta a perspectiva dos alunos, professores e responsáveis que estão presentes na vida escolar, essas decisões são tomadas em cima do que cada entidade leva como prioritário, sendo assim, há uma pluralidade de pensamentos, o que só colabora para uma decisão assertiva de um anseio por uma demanda compartilhada (PARO, 2010).

Em seguida, após a expressão de insatisfação, a formação da postulação, devido a abertura política que ocorreu a partir de 1974, houve então uma maior preocupação de como ligar com o segmento da comunidade escolar, já que a liberdade de expressão tornou-se um bem valioso a ser consolidado, as escolas não fugiram dessa vertente e também se tornou um símbolo de diversidade de pensamentos, no entanto, para que essa transição ocorresse de maneira plena a administração deveria estar de mãos dadas ao corpo docente, a sociedade e principalmente dos estudantes que demandavam cada vez mais de visibilidade para que pudesse disseminar sua visão de mundo e exigia cada vez participar das decisões e execuções que ali influenciasse o ambiente escolar, levando assim ao surgimento da demanda por uma gestão escolar partilhada (PARO, 2005).

O fator que deu o incentivo final para a adoção de medidas que visam a gestão democrática foi a disseminação de conduta neoliberal que tomaram impulso a partir dos anos 90, que compartilhavam ideias de diminuição do domínio da máquina pública sob a educação e suas atribuições do Estado. Esse pensamento de autonomia dentro do ambiente escolar se baseia na ideia do neoliberalismo que acredita na capacidade do mercado se autorregular, levando em conta que a diminuição do Estado deve favorecer a economia e fortalecer os processos de privatizações.

Nesse contexto, é essencial que as instituições desenvolvam a capacidade de autorregulação, para que isso aconteça é necessário que a máquina pública dê o suporte necessário e a flexibilidade para que as instituições educacionais sejam independentes nas demais perspectivas, para tanto, as práticas de privatização são um meio de dar oportunidade de haver reformas econômicas sustentáveis.

Nesse sentido, a partir dos anos 80 na contrapartida do governo, que naquele momento estava passando por um regime militar de censura, quando tivemos a criação da Constituição Federal, houve uma maior abertura das contas públicas na promoção de serviços públicos de qualidade que os próprios cidadãos exigiram, visto que esse Estado “centralizador” não estava funcionando e uma nova etapa podia ser observada após a vigência da Carta Magna de 1988, no que houve uma abertura efetiva dos serviços públicos, ao aproximaram-se de entidades civis como as próprias ONGs (ABRANCHES, 2003).

De acordo com o pensamento neoliberal, a gestão deve ser dada por empreendimentos livres do controle estatal, isso é considerado numa condução mais democrática que visa a concepção de ideias dos próprios usuários, visto que o aparelho do estado se mantém cheio de encargos para gerir, e muitas vezes não acompanha a dinâmica social.

É possível visualizar que em toda a evolução, a defesa de uma consolidação das tomadas de decisão dentro da gestão escolar mais ampla toma forma em dois caminhos distintos, a primeira diz respeito a um juízo de “esquerda” – no qual seria mais produtivo haver um mecanismo do estado em conceber um serviço essencial para que os demais agentes pudessem participar em uma concepção mais democrática, em contraponto a esse discurso, os “direitistas” acreditam que a função da gestão democrática é diminuir a influência do estado e deixar que os conflitos sejam descentralizados, contribuindo para a diminuição do gastos públicos (ABRANCHES, 2003).

REFLEXÕES SOBRE O CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PRÁTICA EDUCACIONAL ATUAL

Antes de adentrarmos às análises sobre gestão escolar de caráter democrático, é importante nos debruçarmos sobre o que é gestão escolar. De acordo com Heloísa Lück (2009),

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

A gestão escolar, como vemos no fragmento acima, se fundamenta por ser o meio na qual são alcançados determinados fins e objetivos. Objetivos esses, que na maioria dos casos, priorizam uma educação de boa qualidade. Discorrer em gestão escolar é falar também da direção da escola, coordenação, apoio pedagógico e secretaria da escola. Tendo como referência os princípios que norteiam a gestão democrática, professores e comunidade participam também desse processo e contribuem ativamente para a efetivação da gestão.

Segue-se que o diretor da escola toma para si a principal responsabilidade quanto à gestão da unidade escolar. Vale salientar que essa responsabilidade não deve ser concentrada totalmente na figura do diretor, mas compartilhada com os diversos segmentos da escola. Esses encaminhamentos, que a direção juntamente com aqueles que compõem a gestão são feitos a partir de uma diretriz educacional pública afinada com o Projeto Político-Pedagógico da escola.

Cabe a gestão escolar promover o máximo possível de ações conjuntas. E, para que o gestor atue positivamente na escola, o mesmo deve estar imbuído com determinadas habilidades, a fim de pô-las em prática na instituição escolar. O trabalho do gestor exige “[...] o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes” (LUCK, 2009, p. 25). É de fundamental importância que o gestor continue sempre estudando e se atualizando.

O trabalho do gestor escolar parte de uma visão de conjunto dos processos inerentes a instituição escolar. É importante que o gestor tenha em mente os fatores internos e os fatores externos que influenciam na dinâmica educativa. Podemos citar entre os fatores que influenciam a dinâmica educativa são, a saber: capacidade de liderança do gestor; visão de conjunto; ambiente onde irão ser oferecidas condições para a construção de conhecimentos; parceria entre escola e família etc.

Por sua vez, o conceito de gestão escolar democrática parte de uma liderança atuante e competente, tendo como pano de fundo princípios educacionais democráticos.

Conceito esse que está em concordância com as políticas educacionais públicas e com a construção e efetivação do Projeto Político-Pedagógico. A palavra gestão nos despacha também à atuação dos profissionais envolvidos em meio ao gerenciamento, no caso da escola, como um todo.

Os alunos, professores e coordenação devem cooperar para que haja um diálogo transparente sobre os gastos e como potencializar os objetivos principais da escola, que é ampliar a visão do aluno justamente através do consenso e aprimoramento, pois o conhecimento está em constante evolução, e há uma gama de estratégias que possivelmente não foram abordadas por falta desse diálogo.

Para que a gestão democrática se faça presente no ambiente escolar, é necessário que o grupo gestor crie condições para práticas pedagógicas favoráveis. Entre as principais características que norteiam uma gestão escolar democrática são, a saber: elaboração de um Projeto Político-Pedagógico coletivamente; organização de conselhos escolares; transparência quanto às decisões tomadas e a prestação das contas públicas; reavaliação constante das práticas da própria comunidade escolar. O envolvimento da comunidade escolar nas decisões da própria escola possui uma série de feitos favoráveis, entre eles o alcance de objetos propostos pela própria comunidade quanto à escola.

A gestão democrática leva consigo toda execução do princípio vigente da Constituição e leva em conta a área pedagógica, contábil e administrativa, pois é uma ótica de melhoria e de uma maior aproximação das necessidades da comunidade, dos alunos e dos colaboradores que enfrentam os desafios do dia a dia no meio da construção do ensino.

De acordo com Veiga (2003), só tem sentido em falar em Projeto Político-Pedagógico se falarmos também em uma melhora na qualidade de ensino. A referida autora ainda toma o PPP como uma prática emancipatória e edificante, que se bem elaborado é o reflexo de posturas democráticas. As empreitadas referentes a uma renovação do ensino e, conseqüentemente, da melhora de sua qualidade “[...] não têm hipóteses de sucesso se os atores não são chamados a aceitar essas inovações e não se envolvem na sua própria construção” (BENAVENTE, 1992, p. 28).

Ainda de acordo com Veiga (2003)

O Projeto Político-Pedagógico visa à eficácia que deve decorrer da aplicação técnica do conhecimento. Ele tem o cunho empírico-racional ou político-administrativo. Neste sentido, o projeto político pedagógico é visto como um documento programático que reúne as principais ideias, fundamentos, orientações curriculares e organizacionais de uma instituição educativa ou de um curso (VEIGA, 2003, p. 271).

O Projeto Político-Pedagógico é um documento que contém as bases teóricas que direcionam as práticas educativas de uma determinada escola. E se a escola adota uma postura democrática, obviamente que esse documento irá refletir isso, a partir do momento em que ele é discutido e construído coletivamente. É importante frisar que o PPP “[...] é concebido como um instrumento de controle, por estar atrelado a uma multiplicidade de mecanismos operacionais, de técnicas, de manobras e estratégias que emanam de vários centros de decisões e de diferentes atores” (VEIGA, 2001, p. 47).

Sendo o PPP construído coletivamente, os sucessos e as adversidades não seriam mais culpa de um diretor ou coordenador, em específico, mas seria responsabilidade de um todo que compõe a própria comunidade escolar. Em vez de a instituição escolar promover a dependência entre os diversos segmentos que compõem a escola, a mesma deve promover a autonomia e a consistência entre as partes.

A coletividade e a participação são elementos fundamentais para que a democracia desponte em meio às relações interpessoais. De acordo com Veiga (2003, p. 279), “[...] o projeto é um meio que permite potencializar o trabalho colaborativo e o compromisso com objetivos comuns; por outro, sua concretização exige rupturas com a atual organização do trabalho e o funcionamento das instituições educativas”.

A educação, de um modo geral, trabalha com os processos de desenvolvimento formativo e cognitivo. Tendo como alusão o princípio de educação emancipadora, a mesma deve oferecer condições para a promoção da autonomia, além de promover o desenvolvimento social e a cidadania. Nesse contexto que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/1996) se fez necessária.

Da Gestão Democrática, a gestão escolar e sua base legal remontam, como foi enunciado, a Constituição de 1988 que define a Gestão Democrática do ensino público, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação que destina a regulamentação da gestão democrática

do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferecendo ampla autonomia as unidades federais.

Gestão Democrática Escolar é uma prática apreciada nas discussões pedagógicas brasileiras, embora não adotado e entendido plenamente. Já se apresenta como uma ferramenta importante quanto à noção de construção de consciência social e formação da cidadania. De acordo com as análises de Dourado (1998, p. 79), “[...] convivemos com um leque amplo de interpretações e formulações reveladoras de distintas concepções acerca da natureza política e social da gestão democrática e dos processos de racionalização e participação”.

Principalmente, em nossa época, essa prática vem à tona, pois vivemos em uma sociedade capitalista marcada pelo individualismo. E o mecanismo de gestão democrática funciona como elemento de coesão social dentro da comunidade escolar. Nessa esteira de discussões que nos propomos a pensar essa questão tão necessária a educação.

A Gestão Democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas colocados pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores. Onde o sucesso de uma escola é medido pelo desempenho de seus alunos.

Se os alunos, cada um no seu ritmo, conseguem aprender continuamente, sem retrocessos, a escola está no caminho certo. Se suas crianças e jovens são assíduos das aulas, seguros de suas capacidades de aprender e interessados em resolver os problemas que os professores lhes propõem, ela está cumprindo o papel de torná-los pessoas autônomas, capazes de aprender pela vida toda.

CONCLUSÃO

A escola tem como seu principal objetivo passar valores humanos e contribuir para o desenvolvimento formativo e cognitivo dos seus alunos. No interior da escola são oferecidas condições para que a construção de conhecimentos significativos ocorra. A educação escolar como um todo deve estar atenta as demandas sociais e ao mundo do trabalho.

O maior desafio da didática é motivar o aluno a aprender, e é por meio da história da educação que vemos os esforços dos teóricos em analisar essa questão. Dessa forma, a educação não pode ser desempenhada por qualquer pessoa, mas a mesma exige competências e habilidades próprias. A criança ou o jovem deve se apresentar como sujeito do conhecimento para que esse desenvolvimento pleno ocorra. Por mais que essa vertente pedagógica tenha sido provada, pouco ou nenhuma influência exerce na administração escolar. Esse olhar para o aluno com uma perspectiva democrática ainda deve ser trabalhado nos cursos e nas formações continuadas.

Nesse panorama os professores são peças-chave para que as condições necessárias para a construção dos conhecimentos sejam oferecidas aos alunos. Esses profissionais são formadores de opinião e estimulam a criticidade nos alunos.

Os alunos são o motivo para que as escolas existam. Os agentes educacionais devem voltar seus olhos para as necessidades dos alunos. Para que isso ocorra com sucesso, a escola deve ser um ambiente dinâmico e estimulador de experiências que priorizem o desenvolvimento das potencialidades dos mesmos. A formação do aluno é o ponto de partida e o ponto de chegada de todas as práticas educativas.

Segue-se que os gestores escolares são responsáveis pela parte organizacional da escola. Para a pesquisadora Heloísa Luck (2009, p. 22), os gestores “[...] devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente”. Cabe também a esses profissionais criar laços e relações com a comunidade. Os gestores devem agir tendo como referência os objetivos que a escola deve atingir, ou seja, a melhoria da qualidade de ensino.

Ainda encontramos no imaginário do senso comum a figura do diretor como aquele que possui poder de mando. E, assim, o conceito de autoridade fica ligado a noção de submissão. Partindo para um viés democrático, essa autoridade é “[...] um tipo especial de poder estabilizado denominado ‘poder legítimo’, ou seja, aquele em que a adesão dos subordinados se faz como resultado de uma avaliação positiva das ordens e diretrizes a serem obedecidas” (PARO, 2010a, p. 39).

É importante asseverarmos que não temos a pretensão de concluir ou fechar as discussões acerca da gestão democrática, mas essas pesquisas contribuíram para o meu

desenvolvimento como profissional na área de educação. Como vimos o Projeto Político-Pedagógico (PPP) se apresenta como uma das primeiras instâncias que quebram o isolamento entre os diversos segmentos que compõem a escola, ou seja, se apresenta como uma prática democrática que tenta integrar os diversos profissionais que nela trabalham.

Não só isso, o PPP tem papel fundamental na compreensão da própria prática pedagógica. Assim, a partir de visão emancipatória o mesmo é um documento no qual os seus elaboradores vivenciam experiências democráticas, “[...] à medida que todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e acadêmica participam dela, tendo compromisso com seu acompanhamento e, principalmente, nas escolhas das trilhas que a instituição irá seguir” (VEIGA, 2003, p. 279).

A Gestão Democrática no contexto escolar só acontece quando ela é legitimada através da participação coletiva dos envolvidos nas atividades didático-pedagógicas, administrativas e comunitária da escola. Esse fator, discutido e refletido de forma bastante proveitosa, retrata a razão de ser de uma Unidade de Ensino. Onde fica claro o papel social da escola, entendo-a a partir de ações organizadas através de concepções pedagógicas que, queira ou não, interferirão politicamente na formação dos nossos alunos em cidadãos.

Assim sendo, todas as relações desenvolvidas no âmbito escolar que dão corpo ao trabalho coletivo dentro da escola são fundamentais. Isso deve acontecer em conjunto de profissionais que atuam lado a lado, numa convivência cotidiana em que todos buscam refletir, planejar, pensar e executar ações coletivas para atender os objetivos voltados para a melhoria da qualidade da educação e do ensino aprendizagem.

REFERÊNCIAS

BENAVENTE, A. As ciências da educação e a inovação das práticas educativas. *In: Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação*. Decisões nas políticas e práticas educativas. Porto: SPCE, 1992.

DEWEY, John. **Democracia e educação**: introdução à filosofia da educação. Trad. Godofredo Rangel e Anísio Teixeira. 3. ed., São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: política e gestão da educação no Brasil. *In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios.* São Paulo: Cortez, 1998.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa** – o trabalho do gestor escolar. 6. ed., Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

LUCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, set./dez. 2010a. p. 763-778

TEIXEIRA, Anísio. A pedagogia de Dewey. *In: DEWEY, J. (Coleção Os pensadores).* São Paulo: Abril Cultural, 1980.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovações e Projeto Político-Pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, dezembro 2003. p. 267-281.

1227

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico: novas trilhas para a escola. *In: VEIGA, I.P.A.; FONSECA, M. (Org.). **Dimensões do projeto político-pedagógico**: novos desafios para a escola.* Campinas: Papirus, 2001.