GESTÃO ESCOLAR NA ORGANIZAÇÃO DO CURRÍCULO DENTRO DA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

DANIELLE CAMINE BRAZ

RESUMO

A gestão escolar tem a função de promover as condições e os meios de todos os recursos necessários para o bom funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula, cabendo aos diretores estarem à frente dessas demandas. A Gestão Democrática começou a ser sobreposta na Educação Infantil, por meio de vários instrumentos legas. Conclui-se que somente a efetiva participação dos agentes da comunidade escolar, em parceria com os órgãos públicos, será capaz de superar os alguns desafios educacionais. O artigo tem o propósito de abordar a função da gestão escolar e sua organização curricular, a fim de permitir ao pesquisador conhecer e refletir sobre o contexto teórico e prático da gestão na escola, superar desafios, manter a organização e o bom funcionamento da escola exige competência e dedicação. O objetivo deste estudo foi conhecer o processo de Gestão Democrática.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática; Organização Curricular; Supervisão Escolar.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo compreender a importância da gestão democrática e seus respectivos desafios na escola, discutir sobre a real importância da prática da gestão e descrever a participação e função dor gestor no contexto escolar, a carga do gestor é grande, ele precisa responder pelo pleno desenvolvimento administrativo e pedagógico da escola, e partindo daí inicia-se os desafios e a dificuldades que um gestor pode encontrar.

Visando contextualizar a história da gestão escolar, da gestão democrática perante a legislação, a transição da administração para uma gestão democrática e participativa, o diretor nesse casso assume essa função sendo preciso articular todos os setores da escola com o objetivo de promover o bom funcionamento de qualidade da instituição escolar e isso envolve o ensino e aprendizagem. Para que a gestão seja democrática é importante a participação da comunidade:

> Se falamos “gestão democrática da escola”, parece-me já estar necessariamente implícita a participação da população em tal processo. Quando, entretanto, destacamos a “gestão democrática da escola”, para examinar as relações que tal gestão tem com a comunidade, parece-me que estamos imputando a ela um caráter de exterioridade ao processo democrático que se daria no interior da escola [...] (Paro, 2017 pg 21).

A comunidade escolar tem responsabilidade de participar do processo de ensino das instituições educacionais juntamente com o diretor de escola, o coordenador pedagógico, o supervisor de ensino, os professores e todos os demais funcionários, além da família que tem um papel importante e fundamental neste processo uma vez que a qualidade da educação é de interesse de todos. Para que haja uma gestão democrática e participativa é preciso inserir todos os setores, mesmo que não façam serviços burocráticos ou pedagógicos.

E na educação seja qual for o nível não é diferente a forma de conduzir, o coordenador, gestor pedagógico precisa estar bem atento ao desenvolvimento das crianças, a funcionalidade do todos os setores, e também manter a funcionalidade do currículo escolar da instituição, elaborar os projetos e garantir que todos tenham acesso garantindo a democracia e a autonomia mantendo assim a organização escolar:

> A organização escolar entendida como comunidade democrática de aprendizagem transforma a escola em lugar de compartilhamento de valores e de práticas, por meio do trabalho e da reflexão conjunta sobre planos de trabalho, problemas e soluções relacionados à aprendizagem dos alunos e ao funcionamento da instituição (LIBANEO et al, 2007, p.316).

Elaborar um planejamento e manter a organização escolar é função do gestor, ele precisa estar atento como está sendo desenvolvido os projetos, como está a participação dos envolvidos, quais resultados estão sendo atingidos e quais não, resolver conflitos que possam surgir garantido o bom funcionamento da escola.

O planejamento curricular é a formulação de metas educacionais baseadas naquelas expressas por diretrizes curriculares formais, nesse caso as escolas devem se esforçar para se adaptar a situações particulares propondo as experiências que irão contribuir para o alcance dos objetivos dos alunos, famílias e comunidade.

CONCEITO DE GESTÃO

Segundo Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as

demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Garay explica ainda que gestão está relacionada ao chamado processo administrativo, definido por Fayol, em 1916, como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados, inicia-se, a partir daqui o estudo específico do conceito de gestão escolar.

O termo gestão escolar é utilizado em detrimento de administração escolar, partindo-se da compreensão de que são termos distintos, ao se tratar de educação. Para Santos Filho (1998), administração traz, no caso da educação, uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada, baseada no poder e na autoridade. O autor prefere a utilização de gestão escolar, que leva ao conceito de compartilhamento de ideias, participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola. Bordignon e Gracindo (2000) compreendem que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas.

Libâneo (2007) também prefere a utilização do termo gestão escolar quando se associa à escola, e trabalha com a concepção sociocrítica de gestão escolar. Nessa concepção, a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas, "considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões" (LIBÂNEO, 2007, p. 324). Compreende-se que o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta.

Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é então a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

GESTÃO DEMOCRATICA E SUA ATUAÇÃO NO CONTEXTO EDUCACIONAL

A palavra Gestão vem do latim, adque significa direção, (CHIAVENATO, 2003). Administrar é uma prática que acontece desde nossos antepassados na qual haviam formas diferenciadas de se administrar coisas, pessoas e lugares fazendo uso de vários recursos. Com o passar do tempo, teve muitas mudanças na área escolar, que deu como prioridade à formação cultural e social sem deixar de priorizar a formação profissional. Libâneo (2001) reforça, o conceito de gestão é a dimensão de atividades pelas quais são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização envolvendo aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

A gestão educacional começou a ter maior notoriedade no Brasil a partir do final do século XX, já que este conceito surge como superador do enfoque limitado da administração, traduzindo-se como mudança conceitual e altitudinal, pois se constitui como alteração de paradigma, já que a gestão pressupõe ação ampla e contínua envolvendo múltiplas dimensões que ultrapassam a visão restrita da administração, a qual privilegia a execução de planejamentos impostos. Luck (2006), enfatiza que a educação ainda carrega as marcas do modelo da administração que durante décadas predominou no interior das instituições educacionais. As relações entre administração e educação originam-se nas mudanças ocorridas no mundo do trabalho que têm refletido diretamente na escola devido às relações intrínsecas das instituições de ensino com o contexto social. Com o advento do capitalismo, a organização do trabalho começa a ser estudada de forma sistemática a partir das ideias de Taylor e Ford que foram adotadas para a racionalização de trabalho. Diferentemente do que ocorria até então na sociedade rural, onde o trabalho girava em torno do saber e do saber fazer que garantia autoridade na produção de mercadorias aos indivíduos.

Por consequência a educação não serve a preparar pessoas e grupos humanos "para". Ao contrário, a educação deve ser dedicada a acompanhar, ao longo de toda a vida, pessoas que se recriam ao reaprenderem sempre, e que devem estar inseridas em comunidades do saber. Participantes o tempo todo em comunidades aprendentes como uma finalidade em si mesma, por conduzirem desde "dentro delas" a grande experiência da aventura humana: aprender a saber (BRANDÃO, 2002, p. 294).

A mudança de paradigma no mundo do trabalho no sistema capitalista, que concentra vários trabalhadores no mesmo ambiente, sobre as ordens de uma pessoa; que fornece matéria-prima e instrumentos de trabalho em detrimento de um arranjo social fundamentado no núcleo familiar – onde produção e consumo coincidiam - tem como resultado o aumento da produtividade.

A administração escolar é constituída por diversas e diferentes pessoas a fim de satisfazer as exigências políticas e pedagógica. A Constituição Federal de 1988, artigo 26 é clara quando defende a gestão como forma democrática e participativa, ou seja, isso proporciona liberdade e autonomia na tomada de decisões políticas e sociais.

A Gestão é essencial para o bom desempenho da escola ela contribui para que o processo de ensino e a aprendizagem sejam desenvolvidos, e isso envolve vários setores, entre eles, podemos citar quatro áreas principais: Pedagógica, Administrativa, Financeira e recursos humanos, essas quatro áreas precisam estar sempre em sintonia para o bom funcionamento da instituição escolar.

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 (LUCK, 2006, p 23).

Luck 2006, é claro quanto as competências que remete ao gestor, o planejamento e a organização são pontos fundamentais para direcionar a escola e todos que fazem parte dela. A participação na gestão é uma das formas e princípios fundamentais para a construção da gestão escolar democrática, e Luck (2006), identifica diferentes formas de participação no contexto educacional, a participação como presença, expressão verbal e discussão, como representação política, como tomada de decisão e como engajamento.

A participação tem sido exercida sob inúmeras formas e nuances no contexto escolar, desde a participação como manifestação de vontades individualistas, algumas vezes camufladas, até a expressão efetiva de compromisso social e organizacional, traduzindo em atuações concretas e objetivas, voltadas para a realização conjunta de objetivos (LUCK, 2006, p. 35).

Consideramos importante para este estudo abordar, ainda que de modo sucinto, cada uma das formas de participação identificadas pela autora. A participação como presença se caracteriza pela atuação passiva, ou seja, as pessoas fazem parte, mas não participam ativamente; a participação limita-se a presença física. Não há entre os participantes uma ação consciente em prol da construção e concretização de objetivos pertinentes à realidade que fazem parte. A função do gestor democrático é muito mais que fiscalizar ou controlar, veja o que dizem os autores:

Um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LUCK, 2000, p. 16).

Ou ainda...

O diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNIO; OLIVEIRA; e TOSCHI, 2007, p. 335).

Para que a escola funcione bem é preciso haver planejamento e um plano administrativo que cuide de todos os recursos físicos, materiais e dos patrimônios, para que tudo seja utilizado de maneira correta, seu objetivo é garantir a organização da escola para otimizar e integrar todos os setores visando garantir excelência no ensino e aprendizagem que envolvem as práticas pedagógicas, estratégias e ações realizadas pela gestão são extremamente importantes para o trabalho.

Sendo assim, com as decisões tomadas coletivamente o gestor vai direcionar toda a equipe para que as ações se concretizem e se desenvolvam. Todo o processo do início ao final o gestor deve estar acompanhando de perto, sempre atento para que tudo corra de acordo com o planejado, e no contexto escolar o gestor tem como umas das funções construir e organizar o currículo da escola, Projeto Político e Pedagógico (PPP) e o Regimento Escolar da instituição.

ORGANIZAÇÃO DO CURRÍCULO NO CONTEXTO ESCOLAR

Segundo Wittmann (2000, p. 89), é preciso promover uma mudança na perspectiva da gestão escolar, pois "vivemos em tempos de novas rupturas e de novas configurações", que mudam radicalmente o cenário da gestão da escola e do diretor por meio do aumento progressivo das suas demandas de trabalho. O autor complementa que não basta melhorar ou reformular o que já existe, mas é necessário desencadear novos processos que possibilitem a abertura para a apropriação de novas práticas educativas, mais condizentes com o momento atual em que vivemos.

O currículo é o norteador do trabalho em sala de aula, ele funciona como um modelo a ser seguido sobre o que fazer, quando fazer e como fazer, Apple (2011).

Para Popkewitz (2011), estudioso no assunto, o currículo tem efeitos sociais e subjetivos, pois, é um conhecimento que organiza o pensar e as formas de responder ao mundo, como agir e as concepções do eu, seu sentir. O currículo é um elemento importante do planejamento pois organiza conteúdos e atividades, ele é um recurso e não necessariamente uma ordem legal ou

uma metodologia rigorosa a ser seguida, ele pode ser usado como um guia para a prática de ensino e ser ajustado de forma flexível para melhor atender às necessidades dos alunos, cada escola tem autonomia para construir seu próprio currículo, se tornando parte da rede escolar.

A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores. A autonomia, neste caso, é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada escola, entre diferentes detentores de influência (externa e interna), dos quais se destacam: o governo e os seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local (BARROSO, 1996, p. 185-6).

As organizações do currículo se adaptaram conforme as mudanças políticas que ocorreram durante a história da educação, sobretudo, a partir da escolarização em massa e das necessidades que cada realidade, deste modo, foi necessária a organização e padronização dos conhecimentos a serem trabalhados na sala de aula, obedecendo às exigências e contextualizando os conteúdos com a realidade dos estudantes. De todo modo, o currículo não está condicionado apenas à relação de conteúdos, mas segundo o Hornburg e Silva (2007, p. 1), "[...] questões de poder, tanto nas relações professor/aluno e administrador/professor, quanto em todas as relações que permeiam o cotidiano da escola e fora dela[...]".

O currículo, na visão multicultural, deve trabalhar em prol da formação das identidades abertas à pluralidade cultural, desafiadora de preconceitos em uma perspectiva de educação para a cidadania, para a paz, para a ética, nas relações interpessoais, para a crítica as desigualdades sociais e culturais. (Medel, 2012)

O Gestor nesse caso tem a função de direcionar e organizar o trabalho escolar baseando se na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e partindo disso construir o Projeto Político Pedagógico (PPP) buscando traçar qual perfil pretende-se formar com as crianças. Mate (2009), cita que para função do gestor pedagógico em sua gestão, requer capacitação e empenho, por ser um grande desafio é preciso que: "A troca de experiência passe a ter um significado especial, em que a escuta do outro também adquire um sentido de aprendizado."

Neste caso o para administrar ou supervisionar uma escola, é necessário que seja um professor com experiência, e sua função é contribuir para que o desenvolvimento do trabalho da equipe docente aconteça de maneira organizada e direcionada, visando o desenvolvimento pleno dos alunos e dos professores, além de garantir ao corpo docente formação continuada e um ambiente democrático, buscando sempre novos conhecimentos, novas vivências e outras competências como cita Assis (2009).

Ampliar sua escuta, modificando sua fala quando a leitura da realidade assim pedir. Ter uma consciência coletiva, a ponto de flexibilizar os planejamentos para que eles sejam construídos partindo do olhar do professor e do olhar coletivo. Ter a capacidade de perceber o espaço da relação e da troca de aprendizagem com a equipe. Perceber o que está acontecendo com o professor e seu grupo de alunos. Perceber quais conhecimentos necessários ele precisa ter para auxiliar o professor (ASSIS, 2009, p. 76).

A ação autônoma que o currículo pode desenvolver, está fundamentada na Constituição promulgada em 1988 e que refletiram nas Leis de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996, onde sustenta e direciona as ações democráticas do ensino público que é um dos princípios básicos para assentar a educação, e para que a gestão seja efetivada, o diretor e o coordenador poderão aliar se com os professores, supervisores, merendeiras, vigilantes, secretários, bibliotecários, servidores gerais, auxiliares administrativas e os demais que lá trabalhem sem a exclusão da comunidade.

O gestor que assume uma gestão pedagógica, deve ser um professor que tenha familiaridade com a rotina e a dinâmica de uma sala de aula, podendo compreender os instrumentos que estão ligados à sua atuação, ou seja, organizar as atividades que serão realizadas em sala de aula requer cuidado e conhecimento, para que a rotina não seja automática e repetitiva, isso requer metodologias específicas e variadas, Machado (2008).

Dessa forma, a rotina deve ser bem planejada, com atividades adequadas, contextualizadas e relevantes. A organização adequada do espaço físico, o uso adequado do tempo, a seleção e a oferta de atividades, e, por fim, a seleção e a oferta de materiais. É indispensável que se observe e conheça os documentos que auxiliam na organização de propostas pedagógicas bem como administrativas, em termos de fundamentos, procedimentos, elaboração, planejamento e avaliação, bem como as leis estaduais e municipais, bem como as normas do sistema educacional, Barroso (1996).

Machado (2008) complementa ao dizer que a organização do trabalho na escola,

relacionada às formas de gestão a ela atribuídas, necessita de uma reflexão acerca da materialidade da educação, conceituando a administração escolar como um conjunto de atividades voltado para a materialidade da Educação, criando as condições necessárias para que a ação se realize.

ATUAÇÃO DO SUPERVISOR EDUCACIONAL

A função do supervisor escolar é direcionada ao processo de ensino e aprendizagem. Assim, segundo Alarcão (2001), existem vários termos no sistema educativo nacional que definem os inspetores que trabalham nas escolas: inspetor escolar, inspetor educacional.

Atualmente, a atuação do supervisor educacional concentra-se em coordenar o trabalho de ensino e aprendizagem com a comunidade escolar, articulando saberes, liderando e participando do processo de ensino e aprendizagem.

Przybylski (1982) enfatizou que o conceito de supervisão educacional é uma forma de orientação e controle do processo de ensino, observação e consulta das atividades educativas de professores e alunos. A supervisão escolar é um processo que visa prestar assistência técnica no planejamento, desenvolvimento e avaliação das atividades educativas ao nível do sistema escolar ou da unidade, tendo em conta os resultados das ações educativas, o desempenho ideal e a melhoria contínua do pessoal envolvido.

Nesse sentido, o papel do supervisor educacional torna-se referência para a sociedade escolar, responsável pela coordenação do trabalho educativo. Como líder, responsável por articular conhecimentos docentes relacionados aos produtos educacionais da escola. Ele também atua como recrutador de funcionários escolares em um esforço para melhorar o ensino, (Przybylski 1982).

Para Balzan (1983), as ações implementadas por um supervisor envolvem sua percepção do ambiente social, que se estende além do espaço da sala de aula, os autores afirmam ainda que os supervisores devem: Organizar reuniões sistemáticas para estabelecer, monitorar e avaliar o programa de estágio apoiado em metas, objetivos, ferramentas e estratégias educacionais a serem alcançadas.

É necessário superar o problema enfrentado, embora se encontrem nas salas de aula, têm raízes que vão além do ensino, do currículo e mesmo da educação, reconhecendo que fazem parte de um contexto mais amplo: social, político, económico e cultural (Balzan, 1983, p. 41).

Dessa forma, o supervisor é o responsável por encontrar alternativas para atender às necessidades educacionais do contexto escolar, ele buscará de forma criativa parcerias com outros profissionais da comunidade escolar para criar diálogo sobre os desafios enfrentados, e atuará como facilitador no desenvolvimento do programa coletivo da escola de forma democrática, envolvendo professores, alunos e comunidade no trabalho realizado no contexto educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola é um espaço social que celebra a aprendizagem, vive o encanto da construção da emancipação humana, consolida relações, contribui para a humanidade. E pela gestão democrática se garante uma prática da construção emancipadora da existência das pessoas e da humanidade. Compreender as leis e a estrutura das organizações escolares, compreender o objetivo do programa e como organizar o tempo. Esses mecanismos permitem compreender que, o trabalho do gestor educacional não se limita apenas as questões pedagógicas, vai além disso. Fazer um bom trabalho exige sacrifício, dedicação e coragem. Reconhece-se que a organização transcende o assunto estudado e, portanto, entende-se que tal organização nada mais é do que uma sequência de ações que orienta a tomada de decisões para melhoria de toda equipe escolar. Esse estudo visa contribuir com aqueles que pensam ingressar na gestão pedagógica de forma clara e objetiva. Vale destacar, que é um assunto que precisa ser mais trabalhado, criando perspectivas que serão de grande importância para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. Escola Reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem. Porto: Porto Editora, 2001 b.

APPLE, Michael W.; AU, Wayne; GANDIM, Luís Armando (org.) Educação Crítica: análise internacional. Porto Alegre: Artmed, 2011.

ASSIS, Silvana Lúcia Chaves. Guia do coordenador: educação infantil. Belo Horizonte: Editora Educacional, 2009.

BALZAN, Newton Cesar. Perfil do supervisor necessário, in: Supervisão educacional: novos caminhos, Cadernos Cedes. São Paulo: Cortez, 1983.

BARROSO, J. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In BARROSO, J. (Org.) O estudo da escola. Portugal. Porto: Porto Editora, 1996.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BRANDÃO, C.R. A Educação Popular na Escola Cidadã. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF:

Presidente da República, 2016. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17/05/2024.

BRASIL. MEC. Lei n° 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN – Diário Oficial da União, Brasília, 10 de jan. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FAYOL, H. Administração Industrial e Geral: Princípios da Administração. Tradução de J. S. Camargo. Atlas, 1916.

GARAY, Angela. Et al. Dicionário de trabalho e tecnologia. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

HORNBURG, N. & SILVA, R. Teorias sobre currículo: uma análise para compreensão e mudança. Revista de divulgação técnico-científica do ICPG. Vol. 3, nº. 10, 2007.

Janeiro: DP&A, 2000.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J F.; TOSCHI, M. S. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIMA M. Currículo escolar e construção cultural: uma análise prática. 2006.

LUCK, H. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LUCK, H. et al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

MACHADO, L. M. Quem embala a escola? Considerações sobre a administração da unidade escolar. IN: MACHADO, L. M.; MAIA, G. Z. A. (Org.) Administração e supervisão escolar: questões para o novo milênio. Marília: M3T Tecnologia e Educação, 2008.

MEDEL, Cássia Ravena Mulin de A. Educação Infantil: da construção do ambiente às práticas pedagógicas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

POPKEWITZ, T. S. História do currículo, regulação social e poder. In: SILVA, T. T. da (Org.). O sujeito da educação: estudos foucaultianos. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 173 - 210.

PORTO, H.G.M. Currículos, Programas e Projetos Pedagógicos,1ª edição. São Paulo, SP. Pearson. 2017.

PRZYBYLSKI, Edy. Suervisão escolar. Concepções básicas. Porto Alegre: Sagra, 1982.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. Democracia institucional na escola: discussão teórica. Revista de Administração Educacional, Recife, v. 1, n. 2, p. 41-101, jan./jun. 1998.

WITTMANN, L. C. Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor. Em Aberto, Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, v. 17, n. 72, 2000. Disponível em:

<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2121/2090>. Acesso em: 17/05/2024.