criança: imitação, jogo e sonho, imagem e representação. 2. e., Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

PORTO, C.L. Brinquedo e brincadeira na brinquedoteca. In KRAMER, S. Infância e produção cultural. Campinas: Papirus, 2003

PRINCÍPIOS DA DEMOCRACIA NA GESTÃO ESCOLAR

Edina de Jesus Gomes

Resumo

Este artigo tem como objetivo fazer uma discussão sobre os princípios que norteiam a gestão democrática. Este tema foi motivado, pela verificação de pesquisas, través de discussões reflexões teóricas se é possível gestão democrática nas escolas brasileiras. O principal questionamento da pesquisa gira em torno da compreensão do porquê é importante que, para a democracia acontecer todos os envolvidos no cotidiano escolar deve participar da gestão: Professores, alunos, pais ou responsáveis, pessoas que participem de projetos na escola e da comunidade ao redor da escola. Por isso é primordial que qualquer decisão e ação implantada na escola pela gestão, devem ser conhecimento de todos. Esse trabalho busca fazer uma análise se na prática realmente à democracia acontece nas escolas. Pretende também compreender o porquê muitos gestores interpretam suas atribuições como uma pessoa superior, não como um líder mediador nos projetos pedagógicos e das demais ações na Instituição de ensino.

Palavras-chave: gestão, mediador, democracia, escola, atribuições.

This article aims to discuss the principles that guide democratic management. This theme was motivated by the verification of research, through discussions and theoretical reflections on whether democratic management is possible in Brazilian schools. The main question of the research revolves around the understanding of why it is important that, for democracy to happen, everyone involved in school life must participate in the management: Teachers, students, parents or guardians, people who participate in projects in the school and in the community Therefore, it is essential that any decision and action implemented in the school by management should be known to everyone. This work seeks to analyze whether in practice democracy really happens in schools. It also intends to understand why many managers interpret their attributions as a superior person, not as a mediating leader in pedagogical projects and other actions in the educational institution.

Keywords: management, mediator, democracy, school, assignments.

INTRODUÇÃO

Primeiramente visto que os artigos 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e 22 do Plano Nacional de Educação (PNE) indicam que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares. Devemos

enfatizar que essa democracia só faz sentido se estiver vinculada a uma percepção de democratização da sociedade.

Na Gestão democrática deve haver compreensão da administração escolar e reunião de esforços coletivos para o implemento dos fins da educação, assim como a compreensão do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana, que o Plano Político pedagógico (PPP) deve ser elaborado coletivamente e que além da formação contínua deve se ter um Conselho Escolar fortalecido. A gestão democrática da educação está vinculada aos mecanismos legais e institucionais, coordenada de maneira que propõem a participação social: no planejamento e elaboração de políticas educacionais; na tomada de decisões; na escolha do uso de recursos e prioridades de aquisição; na execução das resoluções de problemas, nos diversos períodos de tomada de decisões no decorrer do ano letivo.

Sendo que as atitudes, os conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e competências na formação do gestor da educação são tão importantes quanto à prática de ensino em sala de aula. No entanto, de nada valem estes atributos se o gestor não se envolver com o processo de ensino/aprendizagem na sua Unidade Educacional. Os gestores devem também possuir habilidades para diagnosticar e propor soluções assertivas nas mediações de conflitos nas equipes de trabalho da U.E, ter competências para a escolha de ferramentas e técnicas que possibilitem o melhor aproveitamento do processo pedagógico, considerando o aluno como sujeito do processo e promovendo qualidade no processo de ensinar/aprender.

Segundo as pesquisas o gestor deve estar ciente que a qualidade da escola precisa ser integral, devido à interação dos indivíduos que influenciam o seu funcionamento. O gestor, que pratica a gestão com liderança deve buscar combinar os vários estilos exemplificando: estilo participativo que é uma liderança relacional que se caracteriza por uma dinâmica de relações recíprocas; estilo perceptivo/flexível que é uma liderança situacional que se caracteriza por responder a situações específicas; estilo participativo/negociador que é uma liderança consensual que se caracteriza por estar voltada a objetivos comuns, negociados; e estilo inovador: que é uma liderança prospectiva que se caracteriza por estar direcionada à oportunidade, isto é, à visão de futuro. O gestor deve saber integrar objetivo, ação e resultado, assim agrega à sua gestão colaboradora, empreendedores, que procuram o bem comum de uma coletividade.

DEMOCRACIA ESCOLAR

Segundo Lück (2013) Democracia escolar[1] e participação são dois temas inseparáveis, mas nem sempre essa reciprocidade ocorre na prática educacional, pois democracia sem participação é irrealizável, quando isso acontece temos resultados com significados limitados e incompleto de participação, pois para a autora democracia é o comprometimento com o coletivo, em que o poder deve ser compartilhado, porque deve ser exercido por todos os cidadãos em conjunto de ações participativas.

Disponível em:<http://www.escolas.educacao.ba.gov.br/democracianaescola> Acesso em: 03/05/2014. Democracia escolar é este aberto ao dialogo continuo e intenso de comum acordo entre os diferentes membros da comunidade escolar. A democracia na escola é ampliada com a participação coletiva na constituição do colegiado escolar.

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto está centrado na busca de formas mais democráticas de gerir uma unidade social. Define-se, pois, a gestão democrática como o processo em que se criam condições mais importantes, mas assumam responsabilidades por sua implementação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões: envolve a consciência da construção do conjunto da unidade social e de seu processo de melhoria contínua como um todo. (LÜCK, 2013, pg.57).

Esse conjunto de ações participativas dá direitos iguais de participações iguais para todos da comunidade escolar, em todos os aspectos das operações escolares incluindo aprendizagem ensino e liderança, em que os professores são facilitadores do processo educativo, auxiliando nas atividades de acordo com os interesses dos alunos. Assim todos estão comprometidos com a democracia em uma construção coletiva e na responsabilidade com o outro, ou seja, uma perspectiva que fala da educação com participação efetiva do coletivo.

É importante destacar que a democratização efetiva da educação é promovida não apenas pela democratização da gestão da educação, conforme definido pela constituição e pela Lei de Diretrizes de Bases da Educação (9.394/94). O fundamental dessa democratização é o processo educacional e o ambiente escolar serem marcados pela mais alta qualidade, a fim de que todos os que buscam a educação desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para que possam participar de modo efetivo e consciente a construção do tecido da sociedade, com qualidade de vida e desenvolvendo condições para o exercício da cidadania (LÜCK,2013, pg.26).

Visto que em uma gestão democrática da possibilidade aos alunos de gerir seu tempo, dessa forma eles defendem o ser cidadãos críticos e ter iniciativas não serão pessoa alienados por um poder centralizado. Aumentam o aproveitamento na aprendizagem através de acontecimentos (conteúdo) do seu interesse aprendem serem pessoas autônomas, responsáveis por si, tendo poder de direção nas suas ações desde novas, através de estímulo e exercícios do desejo de ensinar e aprender por meio da democracia escolar.

A GESTÃO PARTICIPATIVA ESCOLAR

O sistema educacional precisa ser democrático, a administração escolar tem sido alvo de debate, pois nos encontramos em meio à globalização, por isso é preciso pensar uma gestão propicia ao cotidiano escolar, sempre pensando a escola voltada para o exercício da cidadania. No entanto é preciso que o gestor como líder no ambiente escolar, ele incentiva novas lideranças compartilhando compromissos e responsabilidades, visando à melhoria do processo educativo.

“Pois da educação se espera o milagre de configurar o novo homem, livre para o novo mercado econômico, social e político”. (ARROYO, Miguel2010, p.41.)

Para Arroyo (2010), acontece um novo momento histórico a ruptura com o passado, ele afirma que na sociedade antiga os homens eram naturalmente desiguais, onde existiam senhores e escravos, porém atualmente através da democracia essa

centralização do poder está em processo de mudança.

De acordo com Heloisa Lück (2008) para que ocorra essa mudança é preciso um movimento de descentralização do poder, este é um movimento que tem encontrado apoio nas reformas educacionais e nas proposições legislativa, iniciado no princípio da década de 1980.

Este movimento concentra-se três vertentes básicas da gestão escolar:

a) participação da comunidade escolar na seleção dos gestores da escola; b) criação de um colegiado /conselho escolar que tenha tanta autoridade deliberativa como poder decisório; c) repasse de recursos financeiros às escolas, e, consequentemente, aumento da sua autonomia. (LUCK, 2008, p. 15.)

Portanto a gestão democrática percebe que na educação é preciso a união destas mudanças na estrutura, e procedimentos por meio de projetos pedagógicos que se comprometam com a promoção de uma sociedade igualitária e justa.

Lück (2008) afirma a verificação no modelo de gestão democrática atualmente no Brasil é coerente com as tendências mundiais em educação, dano ênfase a aprendizagem significativa de seus alunos, a falta dessa eficácia consistiria em uma ameaça a legitimidade do sistema escolar. Quando pensarmos em escola se sistema de ensino democrático, esse conceito envolve: professores, funcionários[2], os pais, os alunos, e qualquer representante da comunidade que esteja comprometido com a melhoria do processo pedagógico, a democracia está associada ao coletivo, à ação conjunta.

Entre as ações não podemos esquecer que o principal autor da escola é o aluno, e o processo democrático na gestão é fundamental para a aplicação de uma boa educação, para este aluno que é um futuro cidadão de direitos e deveres, são as ações coletivas que irão fazer a diferença na qualidade da educação. Quando se fala no principal autor é sem exclusão previa de nenhum grupo social sem nem um tipo de limitação, e para transformar esse direito em realidade, através da participação de cada um responsável por esses autores que são: (professores, pais, alunos, gestores, funcionários, ou seja, todos que fazem parte da comunidade escolar).

Para garantir a existência de tempo e recursos voltados para a participação é necessário à capacitação dos integrantes da comunidade escolar. Preparar a comunidade para a gestão democrática é essência da transformação do sistema de ensino. Este enfoque deve ser percebido a partir de uma ampla perspectiva de descentralização e energização, pois assim a participação se transforma em uma serie de ferramentas refinadas capazes de aprimorar a qualidade da educação.

(LÜCK, 2008, pg.30).

Portanto o que define a participação efetiva desses grupos é a gestora através da gestão participativa que está caracterizada pelo reconhecimento e participação consciente e esclarecida, em todas as decisões e excursões do trabalho tanto no setor

Funcionários: neste trabalho étermo utilizado para representar os funcionários, que atuam numa organização, na escola envolve especialistas, orientador, superviso educacional, porteiro, inspetor de alunos, funcionários administrativos, ou qualquer outro que atuem na escola sob denominações diversas.

administrativo como no setor executivo.

GESTÃO PARTICIPATIVA E EFICÁCIA ESCOLAR

As ações da gestão democrática criam ambiente estimulador para a participação de todos os colaboradores e isso gera eficácia[3] .

Segundo LÜCK (2008) são tendências como:

- 1º eficácia e participação na administração escolar
- 2° Prática da autogestão
- 3º Conceito do papel do gestor na escola eficaz

È importante que o gestor compreenda que o seu papel na escola deve ser de líder democrático na coordenação dos processos pedagógicos e educativos. Cabe ao gestor democrático a função de mediar e programar os espaços necessários às ações e das decisões compartilhadas na escola.

Então para Lück (2008), compete ao gestor coordenar as ações interligadas, promovendo a participação das comunidades local e escolar, na promoção de uma escola focada no sucesso, aprendizagem e na realização de sonhos objetivos e metas do coletivo. A gestão participativa melhora a qualidade pedagógica no processo educacional, aumenta o profissionalismo de todos os colaboradores, combate o isolamento de todos envolvidos na comunidade escolar, motiva os apoios das comunidades locais da escola, todos trabalham com objetivos comuns, a participação tem que acontecer com querer e consciência, de forma que não traga para a escola resultados negativos.

Essa participação pode muitas vezes, ocorrer por obrigatoriedade, por eventualidade ou por necessidade e não por intenção e vontade própria, porém como mera concessão. Essas circunstâncias são expressas em casos como, por exemplo, de aluno que vão para a escola por obrigação, por determinação de seus pais, sem entenderem o sentido dessa necessidade em sua vida ,que durante o processo educacional ,não tem seus

interesses próprios e motivação despertados para o mesmo; no caso de professores e funcionários que encaram seu trabalho meramente como emprego do qual escapariam caso tivessem outra alternativa ;de pais em associação de Pais e Mestres ou Conselho Escolar de existência apenas formal, nos quais atuam limitando-se a solicitações da direção da escola , de forma reativa(LÜCK, 2013,pg.36).

Entretanto para criar um ambiente participativo estimulador é preciso à criação de visão conjunta a ações cooperativas, promoção do clima de confiança, valorizar a capacidade e aptidões de cada integrante da comunidade escolar, associar esforços, não havendo divisões de tarefas, e integrar todos os esforços, centrar ideias, desenvolver práticas e responsabilidades conjuntas.

(LÜCK, 2008, pg.21) sobre a participação do trabalhador na gestão organizacional aponta quatro teorias: duas de base psicológica em que a participação aumenta a produtividade, satisfação e motivação das pessoas que participam e duas de base so-

Eficácia diz respeito á obtenção de resultados propostos pelas ações educacionais.

cial, permite a alienação e a apatia do empregado, questões sociais e abrangentes.

a) A teoria administrativa ou modelo cognitivo propõe que a participação aumenta a produtividade ao disponibilizar, para tomada de decisões, estratégias e informações mais qualificadas, provenientes de áreas e níveis diferentes.

b) A teoria das relações humanas ou modelo afetivo em contrapartida da melhoria da satisfação das pessoas e da sua motivação. Trabalhar em um clima participativo provoca melhoria do comportamento, que consequentemente, reduz a resistência a mudanças, ao mesmo tempo em que aumenta a motivação do funcionário, por meio da satisfação de expectativas mais altas.
Bases Sociais:

c) O modelo de democracia clássica permite a alienação e a apatia do empregado que impede a qualidade do processo decisório nas organizações e acabam por se constituir em uma ameaça para todas as instituições democráticas.

d) O modelo de consciência política percebe participação no ambiente de trabalho como uma forma de desenvolver a consciência de classe em favor da luta pelo socialismo.

Por meio das bibliografias citadas observa-se que existem instrumentos para orientar e realizar o ensino de qualidade, mas acabam por ser ineficaz por falta de ações conjuntas, por exemplo: existem escolas em boas condições físicas, porem vivencia uma escolaridade conservadora, em que os professores são competentes, e perde se em ações pedagógicas desarticuladas, em outros casos mesmo tendo a proposta pedagógica articulada, não consegue transformá-las em ações efetivas, por falta de comprometimento coletivo.

Portanto cabe alertar que a promoção da participação deve ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados a determinação da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhoria de seus níveis de aprendizagem. Estes aspectos constituem em objetivos maiores e indicadores da qualidade de ensino e efetividade das participações promovidas (LÜCK, 2013, pg.52).

Tendo em vista que o pertencimento e participação são necessários para a qualidade do ensino na educação por realizar o desejo de uma sociedade democrática, a escola e seus colaboradores desempenham um papel fundamental, tendo o gestor como “peça” principal, pois ele irá intervir junto com os outros profissionais e traçar metas para alcançar os objetivos, sempre tendo como foco o sucesso dos alunos. Democratizar o espaço escolar é essencial para a transformação do ensino, então é preciso repensar as práticas cotidiana escolar, para que as pessoas elaborem suas ideias e atuem de forma consciente, romper com o individualismo, e passar a trabalhar de maneira coletiva, visando um só conquista, ou seja, gestão eficaz, que trará qualidade para educação.

ESTILOS DE LIDERANÇA ESCOLAR

Para LÜCK (2008) Ser líder participativo é uma estratégia empregada para aperfeiçoara qualidade educacional. O

líder eficaz é aquele que aborda primeiro as questões dos funcionários, que tem sua atenção voltada para os problemas de sua equipe, com objetivo de construir grupo também eficaz.

Estudos identificaram quatro aspectos de liderança participativa (LÜCK, 2008, pg.37)

a) Apoio: comportamento que contribui para que o subordinado se sinta valioso e importante.

b) Ênfase no objetivo: Comportamento que estimula o entusiasmo em realizar o trabalho e produzir resultados

c) Facilitação do trabalho: remoção de obstáculos e desvios permitindo que os funcionários realizem seus trabalhos.

d) Facilitação da interação: comportamento que viabilize a comunicação, intercâmbio de experiências e transformação da prática de trabalho dos funcionários em uma equipe de trabalho, ela troca de reciprocidade.

Portanto esses aspectos são meios que nos mostra a importância da gestão democrática nas escolas. A partir da gestão democrática em que todos estarão envolvidos, a administração as decisões, as ações são elaboradas e executadas de forma não hierarquizada.

"A gestão da autonomia na escola constitui a partir da descentralização do ensino e a democratização da escola" (LÜCK, 2012, p.21.), pois democracia não acontece partida de ações isoladas, ou radicais, esta construção envolve todos no espaço escolar: Porteiro, administrativo, técnico, pessoal da cantina, da limpeza, da biblioteca, professores, gestores pais e alunos, todos que convivem dentro da escola.

Afirmado por, (LÜCK, 2012, p. 33.) E a educação no contexto escolar se complexifica e exige organização da ação educacional e cada vez mais esforços redobrados e renovados, com o processo de vida e trabalho, vinculado ao mundo real, para o que é fundamental participação da comunidade tanto interna quanto externa do estabelecimento de ensino. Apesar da sociedade, não generalizada, não tem claro que tipo de educação quer para seus filhos, eles vêm exigindo gradativamente maior competência da escola com melhor resultados para aprendizagem dos alunos e fazer valer o bom uso de seus recursos.

"Ester Buffa aborda que da educação se espera o milagre de configurar o novo homem livre para o novo mercado econômico, social e político." (BUFFA, ARROYO e NOSELLA,2010, pg.41.)"

A liderança implica uma relação de influência sobre as pessoas organizações, seus processos sociais e os resultados de sua atuação. Por consequência implica uma relação de poder, porém não se deve confundir liderança com poder, pois esse pode ser exercido mediante manipulação, coerção e medo e não mediante o exercício de liderança, que pressupõe uma influência orientadora, estimuladora, motivadora, inspiradora e conscientizada (LÜCK, 2012, pg.55.)

Logo o que se espera da educação moderna, novas formas de representar o meio social, sem essa centralização de poder e que no cotidiano possam existir cidadãos críticos desfrutando de uma civilização com liberdade e participação.

DESCENTRALIZAÇÃO DO PODER

Descentralizar o poder é o mesmo que está definindo uma gestão que dá autonomia para a comunidade escolar decidir tudo que acontece na instituição, em conjunto no conselho de escola.

A Constituição Federal (1988) consagra o princípio da gestão escolar democrática, em termos de serviços público, e se amplia para as escolas privadas, reconhecidas pelo poder público, falando em termos de educação essa é uma abertura que a constituição (88) dá para a Lei de Diretrizes de Base (LDB 9394/ 96) para destrinchar a abrir possibilidades de participação da comunidade escolar na gestão escolar, tendo como base a democratização nas escolas no Brasil.

Mesmo existindo determinações legais pela constituição (88) e LDB (96), ainda assim a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos (Funcionários) e da comunidade no conselho de escola ocorre de maneira em que é sempre o diretor quem direciona e é a figura articuladora e executora das deliberações, previamente definidas e consentidas de maneira tímida e pouco participativa.

Esse estilo de liderança é marcado pelo fortalecimento da escola, como um todo, de tal maneira que diante da saída do gestor, não ocorreria um vácuo que resultaria em um retrocesso da escola. Esta situação, no entanto, não é incomum em nossas escolas, onde se pode identificar a atuação de diretores altamente ativos e carismáticos, que mantém as pessoas sempre mobilizadas, porém estes diretores estão sempre centrados em suas próprias ideais e determinações, resultando na formação de equipe de seguidores passivos e não de sujeitos, de tal modo que determinadas a execução das ações, determinadas, as pessoas ficam esperando o próximo comando e a permissão do diretor para desenvolverem-se no próximo passo. Expressões como: “Eu não sabia que era para fazer” são comumente usadas por professores e funcionários de escolas e traduzem a ausência do estilo de gestão democrática e de liderança participativa, pelos quais os membros da escola desenvolvem o sentido de responsabilidade. (LÜCK,2012, p.79).

Diante desse formato de democratização legitimado pela Constituição federal de (88) institui a participação como eixos centrais do processo de descentralização do poder da gestão escolar. Por meio de interações entre os membros inseridos no espaço escolar, isso só foi possível graças à universalização dos direitos de cidadania garantindo a participação nas decisões por meio do conselho de escola e projetos pedagógicos, enfim o que podemos chamar de democracia escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema apresentado neste artigo considerou que a partir das fundamentações teóricas citadas pode ser feita recomendações para uma gestão escolar democrática e participativa. Pois no processo de gestão democrática aumenta-se o poder de decisão, de ação, de aprendizagem e transformação da prática educativa. Uma vez que levarem em consideração os aspectos mais importantes assim como: O espírito de desenvolvimento humano, e sua importância como sujeito do processo, caracterizam-se pela capacidade de resolver problemas, criticidade, criatividade, inovação, em constante realização.

Neste artigo procura se apresentaras problemáticas da gestão escolar democrática, de modo a orientar diretamente as pessoas responsáveis pela gestão na escola, ou seja, toda equipe que lidera as instituições de ensino, não deixando de esclarecer a gestão participativa a todos que participam do processo educacional: Alunos, pais, professores, funcionários, participação essa orientada pelos líderes escolares. Como se trata de um processo complexo e inacabado, aberto a mudanças, de acordo com tempo, meio histórico e cultural, o tema apresentado não acaba aqui, nem deixará de ser assunto para debate, mesmo sabendo que foi uma abordagem limitada o foco aqui foi compreender os princípios e orientar a ação da gestão democrática escolar, com uma visão conjunta interativa praticada em todas as ações nas instituições de ensino.

Aos gestores educacionais, que deem atenção especial à gestão escolar democrática, que o exercício de líder democrático é de suma importância para o processo educacional, o trabalho em conjunto traz novos horizontes e novas práticas educacionais, é um processo que provoca mudanças, principalmente para a qualidade da educação.

Ao realizar pesquisas foi constatado que, para haver novas relações entre escola e comunidade, é preciso à efetivação da democratização na Gestão Escolar, através de reflexão entre a teoria e a prática. Assim, a gestão escolar poderá ser implantada e contribuir de maneira considerável para que a escola seja um lugar de vivencias e aprendizagens significativas, contribuindo para a formação integral dos sujeitos. Pois ser sujeito é participar e fazer parte das ações e é isso que as instituições e a legislação ambicionam ao inserir a gestão escolar, sabemos que não é um trabalho fácil, pois que exige comprometimento e ações concretas por parte de toda a comunidade educacional envolvida, garantindo a tão cobiçada educação de qualidade para todas as crianças, adolescentes, jovens e adultos.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1988.

BRASIL. Senado Federal. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº 9394/96. Brasília: 1996.

Brasil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: Linha de Base. – Brasília, DF: Inep, 2015. 404 p.: il.

LUCK. Heloisa, Concepções e Processo Democrático de Gestão Educacional. 8ª Ed.-

Petrópolis, RJ: V

ARROYO, Miguel; BUFFA, Ester; NOSELLA, Paolo. Educação e Cidadania quem Educa o Cidadão. 14ª Ed.- São Paulo: Cortez, 2010.

LUCK, Heloisa. A gestão participativa na Escola. 11ª. ed.-Petropolis,RJ:Vozes, 2013.

LUCK, Heloisa. Liderança em Gestão Escolar. 8ª. Ed.-Petroplis, RJ: Vozes, 2012.

LUCK, Heloisa Escola participativa: O trabalho do gestor escolar. 5ª. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PADILHA, Paulo Roberto. Planejamento Dialógico como construir o Projeto