

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO DOS DOCENTES

Inês Bavaresco*
Juli Ani Roque**

Resumo

A presença da gestão democrática na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394/96 foi uma conquista dos segmentos populares, em especial o de educadores, que lutaram para que esse princípio fosse contemplado em lei. O trabalho em pauta tem como objetivo analisar as concepções teórico-práticas dos docentes da educação básica acerca da gestão democrática e o nível de participação desse segmento na gestão da escola. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamento de dados empíricos com realização de questionários com perguntas abertas e fechadas a professores de primeiro a quinto ano do Ensino Fundamental e com o gestor de uma escola privada. A partir deste trabalho verificou-se que a participação dos professores na gestão da escola ocorre de maneira enfática e que existe interação entre a gestão e a docência, porém não se pode afirmar com precisão que no interior da escola exista gestão democrática, isto porque não se pode evidenciar a participação da família e dos alunos nos processos decisórios e de gestão.

Palavras-chave: Gestão democrática. Participação docente. Comunidade escolar.

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em uma era na qual o conhecimento se transforma com tanta rapidez que se tornar difícil acompanhar tantas inovações. Considerando o desejo e a necessidade de produzir e reproduzir conhecimentos, os atores escolares precisam constantemente estar se desafiando para acompanhar as mudanças na sociedade atual. É importante lembrar que buscamos, como país, a consolidação da democracia pela participação nos processos decisórios. A escola, e por extensão os professores, precisam acompanhar as constantes transformações buscando novos rumos.

O desafio da gestão democrática propõe que ocorra a participação da comunidade na instituição, desde a concepção de escola que se deseja, dos diagnósticos, dos limites, das possibilidades e da busca de soluções compartilhadas para que os objetivos propostos sejam alcançados, assim, contribuindo para uma nova concepção de escola. De acordo com Dourado (1998, p. 79):

A gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola.

* Acadêmica da 5ª fase do Curso de Pedagogia da Universidade do Oeste de Santa Catarina, Campus de Videira; Técnica pedagógica do Senai; Rua Fulgêncio Furlin 507, Santa Tereza, Videira, SC; ines.bavaresco@gmail.com

** Acadêmica da 5ª fase do Curso de Pedagogia da Universidade do Oeste de Santa Catarina, Campus de Videira; Professora regente da Escola Comecinho de Vida/ Gennius; Rua Capitão Ribas, 171, São Cristóvão, Videira, SC; juliuroque@brturbo.com.br

Implementar a gestão democrática escolar exige motivar, possibilitar e fomentar não somente a participação dos segmentos que compõem a comunidade escolar, mas especialmente motivar, possibilitar e fomentar a consciência política destes segmentos, qualificando suas práticas.

É necessário analisar como a sociedade está organizada e quais políticas públicas estão direcionando a gestão educacional. Faz-se necessário ter um posicionamento crítico frente às determinações da sociedade e explicitar as relações presentes entre a escola e a sociedade. Entende-se a gestão democrática da educação como o âmago da qualidade da educação e da formação, posto que ela própria, a gestão, é responsável pela qualidade da educação.

Dessa forma, a construção de uma gestão efetivamente democrática e participativa é um desafio na escola de educação básica. Com base nesse pressuposto, a proposta deste artigo é verificar como ocorre a participação dos professores, quais as estratégias utilizadas na participação da gestão da escola e quais as perspectivas em relação à participação dos professores no desenvolvimento das atividades educativas dentro de uma determinada instituição.

Os dados que sustentam as argumentações efetuadas neste trabalho foram colhidos por meio de questionários distribuídos a professores e gestores de uma escola de Educação Básica.

2 ARTIFÍCIOS METODOLÓGICOS

O presente artigo é predominantemente de cunho qualitativo, pois tem como ponto de partida a pesquisa bibliográfica fundamentada em autores conceituados que desenvolveram trabalhos referentes ao tema pesquisado, leis que regulamentam a Educação Básica e questões pertinentes ao âmbito escolar, embasando, assim, teoricamente a relevância do tema “Gestão democrática e participação dos professores”.

A pesquisa compreendeu análise em diversos materiais já elaborados, como livros, periódicos, artigos científicos e outras fontes destinadas à coleta de informações, as quais forneceram embasamento teórico para a construção da revisão bibliográfica. A pesquisa de campo “[...] é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda descobrir novos fenômenos ou relações entre eles.” (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 83).

Nossa opção foi trabalhar com os professores e o gestor de uma escola privada, com o objetivo de analisar a concepção dos docentes da educação básica a respeito da gestão democrática, bem como o nível de sua participação na gestão da escola. A coleta de dados ocorreu por meio de questionários, compostos de questões abertas e fechadas, pois conforme Strieder (2009, p. 50) “[...] o questionário e a entrevista são constituídos de indagações elaboradas pelo pesquisador, com o objetivo de obter informações. Ambos os instrumentos devem assegurar as qualidades de validade e fidedignidade.”

Dessa forma, considera-se o meio mais coerente para contemplar os objetivos deste estudo, abrangendo um maior número de pessoas envolvidas no processo da gestão escolar, permitindo-nos colher mais dados à pesquisa. Nesse sentido, foram direcionados cinco questionários para professores do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental e um questionário ao gestor

da escola de educação básica, que também exerce a função de coordenação pedagógica. A finalidade do estudo é compreender e analisar como se apresentam a gestão e a participação dos professores, e a articulação entre os olhares dos docentes e do gestor dentro dessa perspectiva de gestão escolar.

3 PRESSUPOSTO DE UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

A gestão democrática participativa é um dos principais temas em discussão na área educacional e representa um importante desafio para a efetivação das políticas educacionais, no pleno desenvolvimento do cotidiano escolar, e sua relevância frente aos novos desafios da educação. Valoriza a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões, percebe no trabalho dos professores a interação e uma forma de construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola.

Toda a instituição escolar busca resultado, mas para que isso aconteça é preciso que toda a comunidade escolar participe e que as tomadas de decisões não se limitem ao individualismo do gestor, conforme afirmam Ferreira e Aguiar (2006, p. 113):

Como gestor escolar, o diretor, tem que aprender a ouvir e respeitar opiniões das pessoas da comunidade escolar, mesmo que essas pessoas sejam consideradas por ele inferiores intelectualmente. Porque, direção se constrói e se legitima na participação, no exercício da democracia e na competência da construção coletiva de um projeto que reflita o projeto de homem e da sociedade que a comunidade quer. A partir daí o diretor começa a respeitar posições contrárias aos seus pensamentos e começa a entrar na lógica da gestão escolar autônoma e coletiva dos conselhos escolares.

Para refletir sobre a gestão democrática participativa na escola brasileira, deve-se fazer uma análise das perspectivas atuais das políticas públicas em educação, a partir da Constituição Federal de 1988 (Art. 206, inciso VI), que afirma “Gestão Democrática do ensino público, na forma da lei.” Assim, a gestão democrática participativa é um valor público definido em lei, cujos limites são estabelecidos na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB n. 9.394/96:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

A referida lei define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática participativa nas escolas de Educação Básica e essas normas devem primeiro estar em sintonia com suas especificidades, garantir a participação de profissionais da educação na construção do Projeto Político Pedagógico da escola, além da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou similares.

Nesse sentido, a gestão democrática participativa de educação requer mais do que simples alterações nas estruturas organizacionais, determina ruptura de paradigmas que funda-

mentem a elaboração de uma proposta educacional e uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Segundo Gadotti (1994, p. 5) “A gestão democrática participativa exige uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar.”

A gestão democrática participativa é entendida como um processo contínuo, gerador de uma nova experiência de gestão política, que nasce da consciência crítica elaborada na ação e no debate, e estaria, assim, nas mãos de todos os participantes envolvidos nas atividades educativas, isto é, professores, alunos, pais e comunidade, e não apenas de um conselho ou de um diretor. “A gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político que implica a tomada de decisões dos atores sociais. Sua construção não pode ser individual e sim coletiva, partilhada.” (BRASIL, 2005).

A escola, como qualquer instituição, funciona como um organismo e para que tudo funcione perfeitamente e os objetivos sejam atendidos, cada parte precisa executar bem suas funções. Nesse sentido, Ferreira (2008, p. 63), esclarece que “[...] cada membro da organização tem seu lugar determinado, função específica para que o sistema possa funcionar em harmonia.”

O estudo em pauta procurou verificar os desafios de implementação de uma gestão democrática em uma escola da rede privada. Nesse ambiente, a diretora possui total autonomia para gerenciar a escola, é graduada e também exerce a função de coordenação pedagógica; sua contratação ocorreu por cargo de confiança, havendo sempre alguém que a represente nos momentos em que está ausente.

Entende-se que uma das suas funções é observar se o professor realiza e executa seu plano de ensino; a do professor é elaborar e executar seu planejamento pedagógico em consonância com o Projeto Político pedagógico (PPP). Sobre esse aspecto, conclui-se que na escola pesquisada esse item é concretizado. Segundo os professores estes, possuem completa autonomia para elaborar, planejar e executar seu plano de ensino, sendo elaborado individualmente e em seguida avaliado pela coordenação/direção.

Busca sempre uma participação ativa dos professores e se faz presente no dia a dia das salas de aula, segundo ela com a finalidade de “Analisar as interações que são construídas entre o professor, os estudantes e os conteúdos trabalhados e de que forma elas podem se tornar tema da formação, capacitação na escola.” (informação verbal)¹.

Os dados coletados junto ao corpo docente desta escola demonstram que há certa convergência na visão de como ocorrem a participação e o envolvimento do gestor no trabalho pedagógico, pois os docentes são unânimes em afirmar que semanalmente a diretora se faz presente nas salas de aula com o objetivo de: “Acompanhar as atividades das crianças, dar recados, etc.” (informação verbal)². “Para acompanhar o desenvolvimento das aulas, bem como dos alunos e auxiliar no que for necessário.” (informação verbal)³. “Tem várias finalidades, uma delas é conversar com os alunos, outra é dar uma olhadinha nos cadernos e apostilas.” (informação verbal)⁴. “Ela observa o andamento da aula, conversa sobre determinados assuntos, observa cadernos e a atividade em sala.” (informação verbal)⁵. “Observar a relação professor/aluno, os avanços e progressos conquistados pela turma e se o conhecimento está sendo disponibilizado conforme o planejamento apresentado.” (informação verbal)⁶.

Partindo do pressuposto de uma nova experiência de gestão democrática participativa no interior do sistema educacional, não mais centrado no individualismo do gestor, mas construído por novas relações coletivas de solidariedade e consciência crítica, exige redefinição das realizações políticas dentro da escola. Nessa perspectiva, quaisquer políticas que se voltem para a democratização das relações escolares devem considerar o contexto em que elas se inserem, as necessidades disso decorrentes e as condições objetivas em que elas se efetivam.

A discussão sobre democratização das relações escolares passa pelo resgate de políticas concretas, em que imperam a formação continuada, a melhoria das condições de trabalho, a implementação de canais efetivos de participação e de poder que permeiam o universo escolar e questões de funções efetivas da educação no que se refere ao papel do professor, do aluno e da administração escolar.

Portanto, devemos entender a educação como função de todos que participam do cotidiano escolar, sabendo manifestar opiniões, resolvendo problemas coletivamente, buscando encontrar as devidas soluções, estando integrado ao PPP. Nesse sentido, Schneider (2001, p. 14) aponta:

O projeto Pedagógico nasce da própria realidade escolar. Por isso deve ser fruto da reflexão de todos os envolvidos com o trabalho pedagógico, quer sejam; pais, professores, alunos, equipe administrativa, funcionários e comunidade local, tornando-se, o projeto, resultado de um processo participativo de decisões.

No que se refere ao PPP, na escola pesquisada todos os agentes intraescolares participam da construção dele, excetuando-se a comunidade extraescolar, conforme enfatiza o diretor e confirmam seus professores: “Os professores participam ativamente, discutindo todos os pontos do PPP” (informação verbal)⁷. “Há uma participação parcial dos professores na elaboração do PPP” (informação verbal)⁸.

É visto que o processo de gestão democrática participativa não é algo simples, que pode ser atingido em um curto prazo, mas também não é tão complexo ou irrealizável e de prazo indeterminado, sabendo que a prática da autonomia requer por parte dos gestores da escola e de sua comunidade, bem como os responsáveis e agentes do sistema de ensino, um trabalho alicerçado pela confiança recíproca, pela ética e transparência de vontades e interesses direcionados, em nome do valor maior, a educação de qualidade para todos os educandos.

São as escolas que iniciam o processo democrático, tomam iniciativas e constroem sua autonomia, construindo, dessa forma, sua credibilidade e desenvolvendo sua competência pedagógica e social.

4 A PARTICIPAÇÃO DO PROFESSOR E DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO

A concepção democrático-participativa é baseada na democratização do processo de gestão, ou seja, direção, professores e demais membros da escola participam ativamente do processo de tomada de decisões. Conforme Demo (1997, p. 63):

A gestão democrática recebe ênfase explícita no Art. 14, de acordo com os princípios: – “Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”; – com base nisso, asseguram-se “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira” (Art. 15).

Acentua-se a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos e de uma busca coletiva na tomada de decisões. Diante do desafio de reconstruir o seu papel na escola e contribuir de modo mais ativo no processo de educação, o professor percebe, em um momento, que deve assumir uma nova postura; sua prática deve ser sempre coerente com os objetivos da escola que giram em torno de uma aprendizagem de qualidade envolvendo os variados campos de conhecimento.

O trabalho docente é uma atividade consciente e sistemática, cujo centro está a aprendizagem ou o estudo dos alunos sob a direção do professor. A complexidade deste trabalho não está vinculada apenas à sala de aula, mas também diretamente ligada às exigências sociais e à experiência de vida dos alunos.

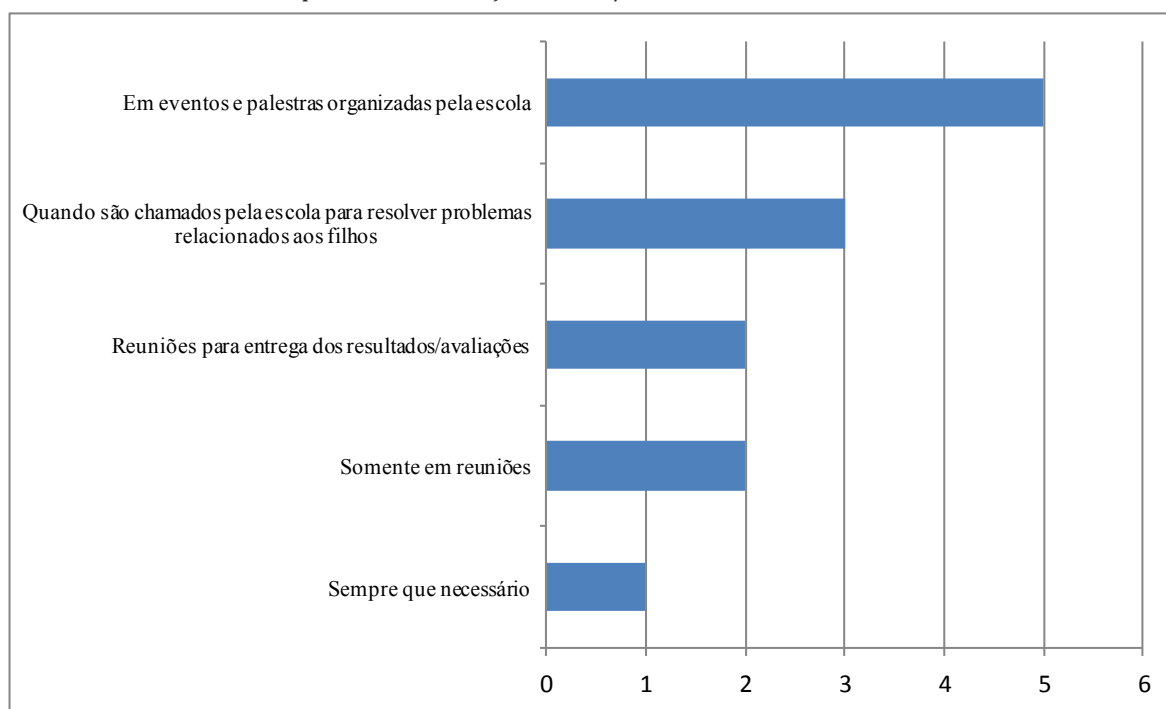
Assim, é importante destacar que o professor, ao se comprometer com o seu trabalho na perspectiva de promover um ensino significativo para seus alunos, também estará contribuindo para formar um cidadão democrático.

Só se pode aprender a democracia por meio do fazer e da vivência de processos e espaços participativos avaliados, constantemente, em sua qualidade democrática: a aprendizagem conceitual e teórica da democracia tem, na verdade, menor relevância nesse processo. A participação adulta pode ser prognosticada pela participação como estudante, daí a importância da escola dedicar tempo para fazer democracia e promover a participação. (WERLE, 2003, p. 24).

Diante desse contexto, é na escola o lugar para se formar um cidadão democrático, que significa a capacidade das pessoas para serem livres e condutores de sua própria vida, mas para que isso se torne possível é preciso que a escola possua uma gestão democrática participativa. Por isso, a escola de hoje exige novas posturas e novas responsabilidades de todos os que nela intervêm e contribuem para uma melhoria do ensino, professores, pais ou outros.

Os dados advindos da pesquisa realizada com os professores e a diretora (Gráfico 1) denotam uma participação efetiva entre direção e comunidade escolar. Conforme respostas dos questionários, há uma simetria entre ambos: família e escola.

Gráfico 1 – Momento em que ocorre interação família/escola



Fonte: as autoras.

Os educadores precisam entender que trabalham em sociedade com seus colegas, que participam de um sistema de gestão e organização, que há necessidade de determinar práticas comuns com relação aos alunos, há comportamento docente na sala de aula, as formas de relacionamentos com os alunos, funcionários e pais não podem ter diferentes condutas para controlar a disciplina.

Nesse sentido, Libâneo et al. (2007, p. 310) enfatizam que “[...] o exercício do professor compreende, ao menos, três atribuições: a docência, a atuação na organização e na gestão da escola e a produção de conhecimento pedagógico.”

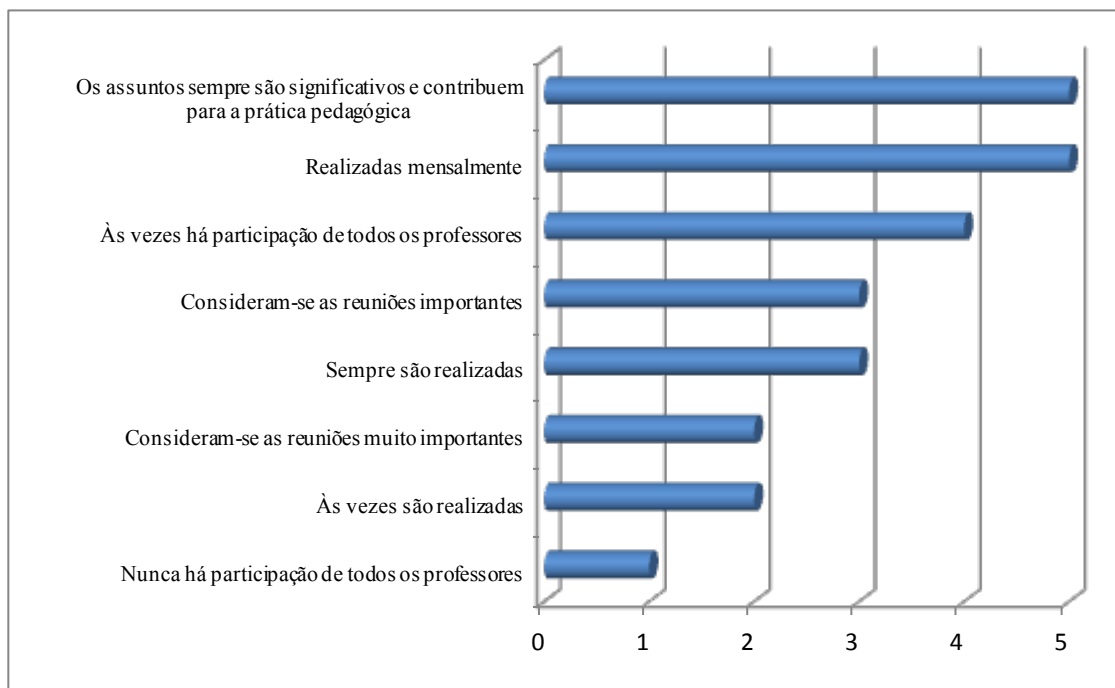
Corroborando com essa visão, a diretora salienta, em relação às suas perspectivas quanto à participação dos professores no desenvolvimento das atividades educativas:

“Que os professores reinventem sua escola enquanto local de trabalho e reinventem a si próprios enquanto pessoas e membros de uma profissão. Que assumam desafios intelectuais e emocionais muito diversos daqueles que caracterizavam o contexto escolar no qual aprenderam.” (informação verbal)⁹.

Como professor, precisa estar preparado profissionalmente, saber que conteúdos ensinar, acompanhar individualmente os alunos, ter autonomia e saber administrar a própria sala de aula, também desenvolver conhecimentos e pontos de vista sobre questões pedagógicas. Sendo um membro da equipe escolar, o educador deve ter ciência quanto à organização e à gestão, desenvolver capacidades de relacionamento com os demais membros da equipe escolar, conselhos de classe e de escola e envolver-se em reuniões, fóruns de discussão da prática pedagógica.

Conforme os dados obtidos (Gráfico 2), percebem-se que a escola realiza fóruns, reuniões, momentos de interação e estudo entre os professores e direção para o crescimento, no intuito de discutir sobre a prática pedagógica docente, objetivando a formação continuada.

Gráfico 2 – Realização de fóruns ou reuniões para discussão da prática docente



Fonte: as autoras.

Tomando essas premissas como base, esses seriam os requisitos básicos para uma gestão democrática participativa de uma escola, cumprindo seu papel social de forma autônoma, sendo uma escola que reflita, por meio de seus projetos, sobre a consciência da comunidade em seu sentido mais amplo na concretização de um projeto educacional emancipador, o qual representa a identidade escolar como resultado de decisões coletivas.

5 CONCLUSÃO

A escola é uma das instituições sociais responsáveis pela formação integral do indivíduo. Em sua estrutura atuam diversos sujeitos sociais: alunos, professores, coordenadores, gestores e demais assistentes. Para que toda a estrutura funcione efetivamente bem, é imprescindível que cada um exerça sua função com competência, responsabilidade, comprometimento e que haja uma parceria entre todos.

Discutindo sobre gestão escolar democrática, entende-se que haverá uma escola com maior qualidade quando a equipe gestora e a comunidade participarem ativamente das decisões escolares, formulando e colocando em prática o Projeto Político Pedagógico, criando situações em que as famílias participem ativamente do cotidiano escolar e não apenas quando são convocadas. Outro fator determinante é o envolvimento dos professores com a efetivação do processo ensino-aprendizagem, e que estes não trabalhem sozinhos, mas assessorados por uma equipe multidisciplinar. Nesse sentido, a escola realmente estará desempenhando seu papel de formar cidadãos críticos em uma sociedade democrática, segundo Libâneo et al. (2007, p. 328):

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável à aproximação entre professores, alunos e pais.

Dentro do funcionamento da organização escolar, o gestor é a peça fundamental, pois partem dele as iniciativas, as propostas, os objetivos, a análise, a cobrança e as avaliações; seu trabalho deverá ser desempenhado objetivando coletividade e criando condições de confronto construtivo de ideias.

Essa ideologia apregoada ao gestor configura-se na escola pesquisada, pois se constatou que nela há um trabalho voltado para a concretização de uma gestão democrática participativa, haja vista que possui autonomia para gerenciar a escola, promove a participação da família na escola, por meio de eventos, palestras e reuniões; em relação ao envolvimento com os professores, percebe-se uma sincronia, uma troca de experiências, momentos de interação entre o gestor e a prática docente, mediante visitas semanais, com objetivos claros e precisos.

O professor ocupa igualmente um papel importante nesse processo e sua formação profissional é determinante na organização escolar, na dinâmica pedagógica e, conseqüentemente, na qualidade do ensino que a escola oferece. Nas respostas dos professores, observou-se que a maioria possui pós-graduação, passando constantemente por processos de formação continuada propostos pela escola.

O envolvimento da participação dos docentes e da gestão escolar ocorre essencialmente por meio de encontros semanais, pois precisam apresentar seus planos de ensino, planejamentos, e para averiguar sua efetivação e observar a aprendizagem dos alunos, a coordenação realiza visitas nas salas de aula para avaliar de perto o trabalho dos professores, visando à efetivação do processo de ensino-aprendizagem. Outro momento em que há interação entre direção e professores é na construção do Projeto Político Pedagógico.

Para construir uma escola democrática é necessária a percepção de que quando todos trabalham juntos pelo mesmo objetivo, aumentam-se as chances de êxito, assim como a motivação e a realização profissional dos docentes, incentivando-os à formação continuada e à participação e ao envolvimento na gestão escolar. No quesito formação continuada, a escola promove fóruns, reuniões, com temas voltados para as necessidades apresentadas no cotidiano escolar.

Observou-se que a presença da gestão democrática tanto na Constituição Federal de 1988 quanto na LDB é resultado de muita luta, em especial dos educadores, docentes e alunos. Porém, sabe-se que o fato de as Leis Federais citadas assegurarem a gestão democrática nas escolas públicas, não é garantia de que o processo ocorra realmente e que haja a participação de todos nas decisões. Há uma variação entre o que se apregoa em lei e a realidade vivenciada, pois fica evidente que alguns quesitos fundamentais não são atendidos.

De acordo com os questionários analisados, a gestão idealizada não é completamente vivenciada, porque não possui conselho escolar, não há planejamento coletivo, os pais e os alunos não participam da construção do PPP, isso demonstra a falta de participação daqueles reconhecidos como essenciais no processo decisório.

Acredita-se que a efetivação da gestão democrática esteja ligada à mudança nos objetivos da educação, e não somente em alguns processos. A escola não se tornará democrática por meio da simples participação dos docentes na realização do Projeto Político Pedagógico, mas a partir do momento em que seus objetivos estejam atrelados aos da classe trabalhadora e que esta participe com poder de decisão na gestão.

Notas explicativas

¹ Fornecida por diretora de uma escola da rede privada.

² Fornecida por professor do 1º ano.

³ Fornecida por professor do 2º ano.

⁴ Fornecida por professor do 3º ano.

⁵ Fornecida por professor do 4º ano.

⁶ Fornecida por professor do 5º ano.

⁷ Fornecida por diretor.

⁸ Fornecida por professores.

⁹ Fornecida por diretora.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília, DF: 2005. v. 5.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. De 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado Federal: Subsecretaria de Edições Técnicas, 2000.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF, 1996.

DEMO, Pedro. **A nova LDB: ranços e avanços**. 5. ed. Campinas: Papyrus, 1997.

DOURADO, Luiz Fernandez. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

GADOTTI, Moacir. **Organização do trabalho na escola: alguns pressupostos**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHNEIDER, Marilda Pasqual. **Projeto político pedagógico e pesquisa: uma nova escola.** Videira: Ed. Unoesc, 2001.

STRIEDER, Roque. **Diretrizes para elaboração de projetos de pesquisa.** Joaçaba: Ed. Unoesc, 2009.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica.** Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

