

Formar docentes para pensar e gerir a escola: democracia, participação e autonomia

Gomes, Izandra Falcão  ¹

Costa, Carla Maraisa Sousa  ²

RESUMO

Este trabalho origina-se de uma experiência de ensino-pesquisa e extensão na disciplina de Estágio em Gestão Educacional, construído a partir de Planejamento Participativo e sob o viés da Gestão Democrática. O artigo busca refletir sobre a experiência de formar professores/as para a atuação na gestão escolar. Em consonância, definiu-se como objetivos específicos: articular o diálogo entre as categorias Democracia, Trabalho Coletivo e Participação; debater sobre a Gestão Democrática e a governação das escolas; descrever processos pedagógicos e metodológicos utilizados para estimular atitudes de participação e trabalho coletivo dos/as graduandos/as. Embasado em uma perspectiva epistemológica crítica, o estudo foi desenvolvido a partir da discussão das categorias e da descrição e análise do relato de estágio. Dentre os resultados obtidos, destaca-se o efeito do conjunto de estratégias pedagógicas adotadas para a assimilação dos princípios da Gestão Democrática, do Planejamento Participativo e da ampliação da visão acerca da gestão educacional.

Palavras-Chave: democracia; participação; autonomia; gestão escolar; formação do docente.

Training teachers to reflect and manage the school: democracy, participation and autonomy

ABSTRACT

This work originates from a teaching, research and extension experience at the Educational Management Internship. It was built from the Participative Planning and under the perspective of the Democratic Management. The article seeks to reflect about the experience of training teachers to work in school management. Accordingly, specific objectives were defined: to articulate dialogue between the categories Democracy, Collective Work and Participation; discuss Democratic

¹ Universidade Estadual do Ceará. Professora do curso de Pedagogia na Universidade Estadual do Ceará (UECE), doutoranda em Sociologia no Programa do Instituto de Ciências Sociais (ICS) na Universidade do Minho (UM). E-mail: izandra.falcao@uece.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2862070365530050>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5812-2719>.

² Universidade Estadual do Ceará. Mestranda pelo Mestrado Acadêmico Intercampi em Educação e Ensino da Universidade Estadual do Ceará (MAIE/UECE). E-mail: carlamaraisacosta@gmail.com. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/6004484402058865>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9456-7205>.

Management and school governance; describe pedagogical and methodological processes used to stimulate attitudes of participation and collective work among undergraduates. Based on a critical epistemological perspective, the study was developed from the discussion of categories and the description and analysis of the internship report. Among the results obtained, we highlight the set of pedagogical strategies adopted for the assimilation of the principles of Democratic Management and Participatory Planning as well as the expansion of the perspective regarding educational management.

Keywords: democracy; participation; autonomy; school management; teacher formation.

Formar docentes para pensar y gestionar la escuela: democracia, participación y autonomía

RESUMEN

Este trabajo se origina de una experiencia de enseñanza-investigación y extensión en la disciplina de Pasantía en Gestión Educativa, construido a partir de la Planificación Participativa y desde la perspectiva de la Gestión Democrática. El artículo busca reflexionar sobre la experiencia de formación de docentes para trabajar en la gestión escolar. Para ello se definieron objetivos específicos: articular el diálogo entre las categorías Democracia, Trabajo Colectivo y Participación; discutir la Gestión Democrática y la gobernanza escolar; describir procesos pedagógicos y metodológicos utilizados para estimular actitudes de participación y trabajo colectivo entre estudiantes universitarios. Desde una perspectiva epistemológica crítica, el estudio se desarrolló a partir de la discusión de categorías y la descripción y análisis del informe de pasantía. Entre los resultados obtenidos se destaca el efecto del conjunto de estrategias pedagógicas adoptadas para la asimilación de los principios de Gestión Democrática, Planificación Participativa y la ampliación de la visión sobre la gestión educativa.

Palabras clave: democracia; participación; autonomía; gestión escolar; formación docente.



Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | e259837[2023]
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da
Educação (2014-2024) e a gestão democrática
das escolas**
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259837>

INTRODUÇÃO

Como a Democracia é vivida na escola? Como os/as nossos/as professores/as desenvolvem a autonomia? Como concretizam a participação? De que forma as práticas pedagógicas são pensadas e efetivadas com vistas a construir uma cultura democrática? Estas questões são retóricas e produzem sentidos que, simultaneamente, nos levam a olhar, avaliar e refletir por diferentes ângulos sobre as práticas docentes que marcam o cotidiano escolar. Os efeitos subjetivos decorrentes das questões podem ser representados por um arco e flecha, pela visão certa e rápida em acertar o alvo que já estava na mira e que precisava ser, neste caso, problematizado.

Responder como a Democracia é vivida na escola é um exercício de acionar o retrovisor para reativar as experiências de construção coletiva do Plano Nacional de Educação (2001 a 2011) mediado pelas Conferências Nacionais de Educação (CONAES) que, mesmo com o desafio geográfico exigido, chegou às escolas dos municípios mais remotos possibilitando as escutas dos/as professores/as. Mas, para além, nos favorece olhar para a prática docente utilizando lentes que ajudem a encontrar ações concretas, desenvolvidas para estimular a coletividade, a participação e a autonomia, princípios basilares da Democracia. Em particular, nos movimentamos no sentido de repensar a formação inicial dos/as professores/as e de ofertar uma experiência pedagógica-acadêmica em que estes/as possam desenvolver um conjunto de conhecimentos, estratégias e experiências alinhados com o espírito democrático.

Este artigo é um recorte de uma experiência de ensino-pesquisa e extensão na disciplina de Estágio em Gestão Educacional³ que toma como ponto central os processos pedagógicos e metodológicos utilizados para estimular atitudes de participação e trabalho coletivo dos/as graduandos/as, potencialmente futuros/as professores/as e gestores/as escolares. Da experiência coletiva participaram 23 alunos/as, duas professoras e duas monitoras, além do envolvimento de parte da comunidade educativa/escolar (urbana e rural) do município de Limoeiro do Norte/Ceará. A organização didática constituiu-se de etapas que percorreram o planejamento, o

³ O Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia habilita para o magistério na Educação Infantil, nos anos iniciais do Ensino Fundamental, na Educação de Jovens e Adultos (EJA) e para a Gestão Educacional.

desenvolvimento e a avaliação das atividades de ensino e de pesquisa, com a participação integral dos/as graduandos/as e monitoras.

O estudo foi desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo participante. A partir das questões que norteiam a escrita deste trabalho, realizou-se uma pesquisa bibliográfica a fim de obter embasamento a respeito das categorias discutidas. Vale destacar que as categorias trabalhadas na pesquisa decorrem da própria experiência de estágio relatada. Gestão Democrática e Planejamento Participativo foram categorias que orientaram o desenvolvimento do estágio em gestão educacional, dessa forma, elas norteiam também a pesquisa aqui desenvolvida.

Nosso enfoque e perspectiva epistemológica é crítico para o qual recorre ao conjunto teórico de diferentes autores/as que analisam o efeito das estruturas capitalistas e neoliberais e o espaço da micropolítica que se constitui no chão das escolas.

Após a análise e discussão das categorias, realizou-se a descrição da experiência do estágio. Nesse ponto, a pesquisa assume caráter participante, tendo em vista que a experiência descrita foi desenvolvida com o envolvimento das autoras deste trabalho, estas ocupando os lugares de professora e estudante/monitora.

Os/as envolvidos/as na experiência de estágio em si foram professoras, monitoras e graduandos/as do Curso de Pedagogia da Faculdade de Filosofia Dom Aureliano Matos (FAFIDAM) da Universidade Estadual do Ceará (UECE), cuja formação, seguindo as diretrizes curriculares do curso, abrange a docência e a gestão escolar.

A experiência está imbricada com as questões problematizadoras, pois a partir delas foi construída e operacionalizada, encontrando a inspiração para reacender um debate sobre a importância da Democracia na governação da escola e, como tal, fomentar novos olhares para a formação dos/as docentes. Afinal, são estes/as que, efetivamente, desenvolvem *pedagogias* capazes de formar homens e mulheres para uma vida social, senão comprometida, ao menos sensível com a justiça e os direitos humanos.

A gestão escolar, portanto, é a finalidade formativa da disciplina que, de modo geral, centraliza seu estudo em conhecer todo o aparato escolar (pessoal, financeiro, administrativo e pedagógico) para fins estritamente

relacionados ao desenvolvimento pleno dos/as estudantes, fato que envolve conhecimento, professores/as qualificados/as, condições físicas do prédio e dos recursos didáticos-pedagógicos, entre outros. Na experiência desenvolvida, o foco foi ampliado buscando conhecer as interfaces entre a escola e o sistema municipal de educação tendo em vista as regulações que são estabelecidas entre secretaria de educação e a escola.

Queremos, dessa forma, sucintamente, fazer duas argumentações preliminares acerca da gestão escolar. Uma está associada a uma forma de entender a gestão como uma estratégia de controle neoliberal, gerencialista e comprometida com uma lógica privatista e mercantilista (KUENZER, 1984). A outra entende a gestão como consequência das reformas educacionais decorrentes das reformas do Estado que buscavam a sua modernização seguindo a cartilha do Consenso de Washington (1989), mas que pode vir a ser uma estratégia para concretizar uma escola inclusiva, crítica, comprometida socialmente e com qualidade referenciada quando ressignificada pela gestão democrática (PARO, 2017; OLIVEIRA, 2017).

Embora se reconheça que a gestão tem sua origem na ciência da administração, na qual a base é o controle de processos e pessoas para fins de sucesso e bons resultados organizacionais, ela deve ser redimensionada e assumida para, sobretudo, assegurar a justiça social. Com esta clareza, a concepção de gestão que nos guia baseia-se na segunda argumentação, aquela pensada e alicerçada nos princípios da Democracia (KUENZER, 1984).

É deste lugar de entendimento e de fazer que nos permitimos questionar e construir uma proposta de formação inicial sustentada na práxis, num ir-vir-ir, fazer-desfazer-fazer, construir-desconstruir-construir permanente, consciente que é a realidade determina a gestão e que nos alimenta para o movimento de engajamento e de construção de novas formas de participação e de coletividade como meios de estimular a autonomia enquanto processos e política de vida que guiam a escola para tomada de decisões e para o envolvimento de todos/as nas questões que se afluam no cotidiano escolar, muitas vezes decorrentes de regulações deformadoras do sentido da Democracia.

A realidade e o contexto brasileiro, nos últimos quatro anos, nos deram sinais de que a Democracia precisa ser alimentada permanentemente, e as instituições são espaços privilegiados desse exercício, o que inclui a escola. Dessa forma, tomamos como objetivo reacender um debate engolido pela

gestão por resultados, que, dentre outros aspectos, dissolveu os princípios constitucionais da Gestão Democrática e submeteu o espaço escolar e as práticas pedagógicas à lógica tarefaira, na qual gestores/as renderam-se às doutrinas das divindades neoliberais de hiper-burocratização e de subserviência às políticas educacionais (FERREIRA, 2017).

Estas reflexões preliminares são a base para a organização deste texto que se divide em três blocos. O primeiro é introdutório, começa com questões problematizadoras para articular um diálogo com a Democracia, Trabalho Coletivo e Participação, categorias indispensáveis para abordar uma experiência pedagógica com a Gestão Democrática, momento em que, oportunamente, apresentamos nossas justificativas e objetivos assumidos. No bloco seguinte, retomamos o debate sobre a Gestão Democrática e a governação das escolas, justificado pela atual fase em que a autonomia das escolas é frágil e dependente das políticas educacionais, integralmente influenciadas pelas avaliações em larga escala. Na sequência, entrelaçamos os fundamentos do segundo bloco com as experiências pedagógicas que propiciaram a formação de docentes para atuação na gestão das escolas e que estão ancoradas nos princípios da participação, autonomia e Democracia. Finalizamos este trabalho com a formulação de algumas reflexões finais.

1 Democracia e o Governo das Escolas

A Democracia foi uma das palavras mais utilizadas nos últimos 6 anos no Brasil, muitas vezes de forma utilitária e, de outras vezes, como reação legítima aos ataques às instituições, às pessoas e às formas contra hegemônicas de viver. O fato é que todo o contexto brasileiro, de 2016 a 2022, reacendeu entre nós um anseio de desenvolver ações que reforçassem a Democracia, seja no plano das ideias, seja no exercício diário de socialização. Como concepção, a Democracia remonta a um entendimento do “bem comum a todos”, do “bem comum da maioria”, do “método democrático” (SCHUMPETER, 1984), mas, contemporaneamente, há consenso de que a Democracia implica na participação efetiva do povo, tendo a igualdade, a liberdade e a inclusão como princípios mais valiosos.

A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases de 1996, seguindo esse espírito, asseguram garantias e direitos individuais e sociais, como também indicam a Gestão Democrática como orientadora do ensino



Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | e259837[2023]
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da
Educação (2014-2024) e a gestão democrática
das escolas**
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259837>

público. De forma geral, seguindo as legislações vigentes, a Gestão Democrática do ensino, conta com a adoção de mecanismos de participação política, assegurados na elaboração do Projeto Político Pedagógico (equivalente ao Projeto Pedagógico Curricular), no funcionamento dos Conselhos da Escola, que se constituem em garantir espaço de participação da comunidade escolar. Estes mecanismos, embora ainda sejam observados na escola, perderam o seu sentido mais político.

Antes de argumentar sobre a perda do sentido mais político, queremos lembrar que outros arranjos jurídicos decorrentes da Constituição, como os previstos nos artigos 23⁴ e 211⁵, referentes ao regime de colaboração entre as diferentes esferas de organização do Estado, agiu de forma positiva para integrar e cooperar por meio de recursos, ações e tecnologias educativas visando um movimento conjunto para equalizar os desafios educacionais geograficamente desiguais. Dito isso, de modo muito claro, percebe-se que o estado brasileiro tem uma opção pela Democracia e pela Gestão Democrática que, conseqüentemente, opta por gerir as instituições de ensino guiadas pela participação, do nível macro ao micro, dos entes federados, da sociedade, dos/as estudantes, dos/as professores/as, da comunidade e dos/as funcionários. As palavras de Freire (1987, p. 62), neste sentido, são inspiradoras:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

As palavras de Freire (1987) refletem um dado momento histórico, momento em que vencemos a ditadura (1964-1985) e precisávamos de todos/as para reconstruir o país, as instituições e as escolas, tendo a

⁴ Art. 23, parágrafo único: “Leis complementares fixarão normas para a cooperação entre a União e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, tendo em vista o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional” (BRASIL, 2006).

⁵ Art. 211: “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino” (BRASIL, 1988).

participação como alicerce para que as diversas vozes pudessem inaugurar uma escola multicultural e aberta para as transformações tão necessárias do ponto de vista da justiça social e dos direitos humanos. Mas, participar é uma perspectiva que atravessa o tempo, é fundamental para que as relações e interações sociais se concretizem de modo a favorecer a coletividade e o interesse de todos/as pelo bem comum. Dito de outra forma, participar é permitir que a escola seja governada com a colaboração dos/as que estão dentro e dos/as que estão fora da escola para que ela se torne um elo para desenvolver sujeitos plenos de cidadania.

Nesse sentido, governar as nossas escolas pressupõe interesse e atitude, então é preciso que se construa uma pedagogia alinhada com a participação. A LDB/1996 e o Plano Nacional da Educação (PNE)/2001 estabelecem o Planejamento Participativo como mediador e construtor da autonomia da escola e, como já mencionado, o debate que envolveu a construção do PNE nos permitiu vivenciar o republicanismo, legitimou a participação como meio irrevogável de decidir sobre a educação e os caminhos a serem seguidos.

Ora, o Planejamento Participativo (PP), mesmo tendo um regime de colaboração, mesmo que diferentes entidades colaborem com a escola, é a tecnologia democrática fundamental para que a escola, com todos os seus atores sociais, pense sobre si, considerando sua cultura, a comunidade na qual está inserida e, sobretudo, a aprendizagem integral dos/as estudantes. Sabemos que, submetidos a um longo período ditatorial, algumas ideias foram fortemente internalizadas e cristalizadas, tornando a escola um espaço muito autoritário, seletivo e com forte hierarquização, que separa, em larga medida, professores/as e estudantes (AZEVEDO, 2001).

O Planejamento Participativo, portanto, é uma estratégia, um fio condutor da Gestão Democrática e assegura que todos participem da construção e da decisão, não se pode esquecer que a escola é um espaço onde se concretizam as definições sobre a política e o planejamento que a sociedade estabelece para si própria (AZEVEDO, 2001). Embora saibamos que o ato de planejar precise de um direcionamento, de um ato diretivo para o qual se recorre a alguma formalização, o PP, como bem esclarece Pedro Demo, usa “formas alternativas de direcionamento, sobretudo, aquelas dotadas de consciência histórica e coletivamente assumidas” (DEMO, 1991, p. 35), que

ultrapassa os procedimentos e processos, contudo, capacita o ato educativo, foge do mero exercício burocrático, ensina e desenvolve a autonomia.

Ao contrário disso, e sobretudo nos últimos decênios, o que se tem acompanhado é uma hiper-burocratização das ações educativas e pedagógicas, com pouco ou quase nenhum espaço para a experiência da participação, um excessivo controle da administração e da subordinação da ação política-pedagógica a uma ideologia economicista e mercantil (APLLE, 2003). Existem experiências em que o planejamento de aula é produzido por especialistas ligados à secretaria da educação municipal e estadual e entregue aos/as professores/as da educação infantil e das séries iniciais do ensino fundamental para ser aplicado (OLIVEIRA; GOMES; ALMEIDA, 2021). Do mesmo modo, segundo Falcão (2023), o Projeto Político Pedagógico não é reconhecido por professores/as que, em maioria, só o conhecem teoricamente (em elaboração/não publicado).

Retomamos aqui a nossa afirmação que fizemos no início deste subtítulo: os mecanismos de participação constitucionalmente assegurados, como o PPP e os Conselhos Escolares, hodiernamente, são invisibilizados ou foram ressignificados para uma forma de participação utilitária que, de forma geral, visa assegurar que protocolos administrativos se cumpram, como é o caso das decisões acerca do uso dos recursos destinados à escola, nas quais os conselhos são acionados para aprovar. Ou seja, os Conselhos estão longe de fazerem um acompanhamento real da escola, reduzem-se a momentos pontuais para decidir pautas definidas pela gestão escolar (GOMES; ANDRADE, 2009). Estas formas de participação, na verdade, são prescrições alinhadas com as ideias assimiladas pela Nova Gestão Pública (NGP), na qual a racionalidade é a da lógica empresarial e que serve como modelo “perfeito” de gestão (OLIVEIRA, 2017). Dessa forma, ocorre um deslocamento do sentido político democrático, dando lugar para um sentido competitivo e mecânico de gestão.

O fato é que, após a reforma neoliberal da educação brasileira na década de 1990, intensificada nos anos 2000, e constantemente ajustada nos anos posteriores, passou-se a seguir rigorosamente as diferentes metodologias associadas ao novo gerencialismo cujo foco é no resultado. Nesse modelo, predomina a ideia de que a qualidade da educação, viabilizada pelas avaliações, avançará por meio da competitividade e da medição (OLIVEIRA, 2017). Essa lógica fez com que os modelos de avaliações em larga escala

tornassem-se, como afirma Afonso (2007), uma obsessão avaliativa, cegando-nos de tal forma que ficamos impedidos de pensar um governo das escolas fora dos limites da regulação e da interpretação das políticas educacionais.

Esperamos uma escola que estimule a criatividade do pensamento, que permita trazer para todas as coisas humanas a invenção (FERREIRA, 2017), que nos dê capacidade de sonhar, de inventar, de denunciar e de anunciar (FREIRE, 1982).

Ao enfatizarmos o governo da escola e a Gestão Democrática, estamos convencidas de que é por esse meio que as formas de participação do conjunto de atores escolares e sociais elaboram, objetivamente, os processos de decisão da escola e sobre a escola e, subjetivamente, desenvolvem dimensões que auxiliam no desenvolvimento da autonomia, que tem relação direta com a ética, com o social e com a política (BARROSO, 2005). Refletir sobre estas dimensões exige questionar a forma como as escolas vêm sendo governadas e o lugar que os/as docentes irão ocupar neste processo, visto que, predominantemente, os/as professores/as exercem a mediação das aprendizagens, colaboram com o desenvolvimento integral dos/as estudantes e potencialmente assumem a gestão da escola.

Diante do exposto, retomamos algumas questões que nos nortearam na reflexão deste tema: Como os nossos professores/as desenvolvem a autonomia? Como concretizam a Participação? São questões que sugerem que há processos pedagógicos nos quais os/as estudantes são estimulados/as a participar e exercitar a autonomia, o que significa que os/as professores/as, por sua vez, precisam ter uma formação adequada para cultivar tais práticas. Nessa direção, e ponto central neste artigo, é preciso reavaliar a formação docente e a forma em que estes/as são preparados/as para conhecer a gestão escolar, observando a participação como etapa preliminar para, em caráter permanente, consolidar a Democracia.

O nosso olhar se direciona para o Curso de Pedagogia e o manejo e regência da disciplina voltada para a experiência teórico-prática do Estágio em Gestão Educacional, que discutiremos a seguir.

2 Formação da Gestão Educacional e Escolar: os Desafios do Trabalho Coletivo e da Participação

A articulação entre teoria e prática é fundamental para a formação docente. No que diz respeito à formação do/a pedagogo/a para a gestão escolar, essa articulação é efetivada unicamente durante a realização do estágio em gestão educacional. O estágio possui como principal objetivo a inserção do estudante na realidade do trabalho e, no caso do estágio em gestão, essa inserção ocorre nas áreas não docentes do trabalho pedagógico, como a coordenação, a administração e a organização dos setores pedagógicos (BATISTÃO, 2013).

Entretanto, a gestão não pode ficar restrita à verificação dos processos pedagógico-administrativos, é preciso que se assegure aos/as graduandos/as uma visão mais ampla da dinâmica de funcionamento da educação municipal, desde a forma como os sistemas estruturam a organização pedagógica e funcionamento das escolas, até as relações entre a Secretaria de Educação e a gestão escolar, passando pelas diretrizes e alinhamentos com a Lei Orgânica (LO), o Plano Municipal de Educação (PME) e o Projeto Político Pedagógico. Na perspectiva de contribuir com a visão mais ampla da gestão das escolas, transversalizada pelos princípios da Gestão Democrática, lançamo-nos para uma experiência que, ao nosso ver, construiu um pequeno alicerce para um exercício de uma gestão baseada na coletividade e participação, meios pelos quais se desenvolve a autonomia, imprescindível para o governo das escolas.

A proposta e a estratégia pedagógica têm um enfoque epistemológico crítico inspirado nas produções teóricas críticas da educação, que se baseiam, por sua vez, no olhar atento e desconfiado das múltiplas dinâmicas que sustentam as relações de exploração e dominação em nossa sociedade a fim de entender a educação e agir sobre as suas complexidades, uma espécie de reposicionamento. Reposicionar, para Apple (2003, p. 14), é “ver o mundo pelos olhos dos despossuídos e agir contra processos [...] e contra formas ideológicas e institucionais que reproduzem condições opressivas”.

Dessa forma, a proposta em questão consistiu-se em um rompimento com as experiências anteriores de estágio. Tenha-se em vista que, até então, o estágio em gestão era planejado a partir de outra metodologia, na qual os/as graduandos/as, individualmente ou em duplas, eram inseridos/as nos espaços administrativos escolares para acompanhar o trabalho da coordenação e da

gestão. Embora seja uma dinâmica válida, afinal cada professor/a define sua trajetória docente, havia a percepção de que, efetivamente, os graduandos/as não tinham a vivência baseada nalguns princípios da Gestão Democrática. Como consequência, existia uma lacuna na formação dos/as graduandos/as, permitindo que fossem facilmente cooptados/as pela ideia de uma gestão focada em resultados, como, por exemplo, aquelas forjadas pela NGP. Nesse sentido, nós precisamos lembrar sempre que “quem somos e o que pensamos a respeito das nossas instituições são conceitos intimamente ligados a quem tem o poder de produzir e de fazer circular novas formas de compreender nossa identidade” (APPLE, 2003, p. 11).

Na prática, a possibilidade de construir uma disciplina de estágio focada na Gestão Democrática se pensa na produção de um currículo como ação política, por isso mesmo conflituoso e, conseqüentemente, democrático. Dessa forma, a experiência se constituiu como um conjunto de desafios, os quais, para fins desta análise, nos deteremos apenas naqueles que abrangem dimensões político-pedagógicas. O primeiro é o *desafio para o trabalho docente*, que tradicionalmente exerce o planejado individualmente; o segundo o *desafio para os/as discentes* que foram acostumados/as a um currículo formado por disciplinas previamente prontas e com padrão metodológico quase sempre centrado em aulas expositivas; e, ainda, o *desafio de conduzir a formação docente* por meios que possibilitem a produção do conhecimento e o desenvolvimento da sua autonomia.

- A. O *desafio do trabalho docente* é, mormente, o enfrentamento da estrutura e da cultura didática na educação superior, com especial atenção às disciplinas de estágio supervisionado, que envolvem as condições internas de acompanhamento e de articulação com a Secretaria de Educação, em grande parte parceiras das “fundações”, geralmente associadas aos grandes bancos ou empresas. Este ponto tem alta relevância, pois, ao efetivar parcerias com as fundações, o órgão gestor passa a adotar um *modus operandi* baseado na máquina bem administrada e lucrativa, que está na base do *ethos* privado. É um desafio também de redesenho curricular e de abertura para o planejamento participativo, que implica em romper com algumas hierarquizações, dentre as quais, a de que o ato de planejar não se restringe a uma ação apenas do docente, mas que pode ser construído, negociado e coletivizado.

- B. O desafio para os/as discentes é a desconstrução da “desaprendizagem”. A disciplina de Estágio em Gestão ocorre no penúltimo semestre do curso, período em que os/as graduandos/as já assimilaram uma cultura didático-pedagógica. Assim, participar, efetivamente, é um grande desafio, pois ao longo da trajetória discente aprenderam a manter o silêncio em determinados debates ou, ainda, a só participar quando acionados/as pelos/as professores/as, geralmente em debates em torno das leituras sugeridas ou obrigatórias. Dessa forma, lidar com a liberdade para falar, opinar e ser ouvido/a e para investigar, analisar, debater e aplicar foi uma experiência desafiadora para grande maioria dos/as graduandos/as.
- C. O desafio de conduzir a formação docente para a produção do conhecimento e o desenvolvimento da autonomia está imbricado com os desafios anteriores, pois parte da indagação e do olhar atento e crítico dos sujeitos. Visto que há uma internalização de uma rotina de ler o texto desconectado da sua aplicabilidade e da sua problematização, desenvolver uma visão desconfiada e observadora nos/as graduandos/as é um desafio abissal. Na prática, é ter uma compreensão de que é preciso desaprender, e, nesse processo de desaprendizagem, conhecer por outros ângulos, com outras ferramentas e com outra disposição.

2.1. A Construção do Estágio

Na ocasião em que foi desenvolvido o estágio em gestão educacional, na turma de Pedagogia da FAFIDAM/UECE, no município de Limoeiro do Norte, as docentes responsáveis pela disciplina perceberam a possibilidade de desenvolver uma experiência formativa que, para além da habilitação para a gestão escolar, pudesse cultivar naqueles/as futuros/as pedagogos/as a capacidade de pensar a gestão de forma participativa e democrática. O objetivo era envolver os/as graduandos/as em todos os processos da construção do estágio, desde o momento do planejamento, e, a partir do convite à participação e da efetiva construção da disciplina, desenvolver nesses/nessas futuros/as profissionais o perfil de um/a gestor/a comprometido/a com a Democracia e que “considere a *pluralidade* dos sujeitos sociais da escola; busque a *autonomia* da escola e de seus componentes; favoreça a *participação*

de todos, em diversos espaços escolares constituídos para tal [...]” (GRACINDO, 2009, p. 143, grifos do autor).

Dessa forma, o estágio foi pensado para além da gestão escolar e desenvolvido a partir de alguns eixos: produção do conhecimento, participação e desenvolvimento da autonomia. A produção do conhecimento foi pensada na perspectiva da pesquisa, um dos tripés da educação superior. Pensamos, como Freire (1987), que é preciso conhecer a história de si, sendo o si a representação de conhecer o lugar onde se vive, notadamente, o município. Com este objetivo, foram articuladas ações para as Etapas (E) da disciplina: planejar o planejamento (E1); conhecer o sistema de educação de Limoeiro do Norte (E2); sistematizar/compilar, apresentar e socializar os conhecimentos (E3); executar atividade de campo orientada (E4); avaliar e/ou intervir (E5).

As etapas eram complementares e necessitavam de clareza, de organização para o planejamento e de disposição para uma intensa pesquisa por meio virtual e, quando as informações buscadas não estavam disponíveis virtualmente, por meio de pesquisa de campo. Esse exercício movimentou os/as graduandos/as, tanto pela curiosidade do processo pelo qual se desenvolveria o planejamento, como pela estratégia para se obter as informações. Sucintamente, descrevemos a sequência vivenciada:

- Planejar o planejamento envolveu a exposição da ideia, dos objetivos, da fundamentação teórica, baseada em Gandin (2013), e foi guiado por duas palavras chaves: planejar e participar. Na sequência, foram lançadas as seguintes questões: “para conhecermos como a educação do município está organizada, que informações precisamos coletar?”; “O que precisamos saber?”; “Por onde começaremos?”. Dessa forma, estabelecemos conjuntamente as etapas, o tempo para execução, o grupo responsável, as atividades e as técnicas a serem desenvolvidas. Foi uma etapa exaustiva, com muitas perguntas, negociações e demonstrações de preocupação, mas a proposta foi acolhida pelos/as discentes.
- Por meio virtual, consultou-se a Lei Orgânica Municipal e o Plano Municipal de Educação (PME), exercício no qual foi constatada a parceria entre a Secretaria Estadual de Educação do Ceará e a Secretaria de Educação do Município de Limoeiro do Norte (SEMEB/LN) por meio da Lei n.º 16.025, de 30 de maio de 2016, que estabelece o

Plano Estadual de Educação (2016/2024)⁶. Tal parceria justificava as articulações entre os dois sistemas e o forte gerenciamento curricular efetuado por meio do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE)⁷ e do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC)⁸. Este conhecimento fez enorme sentido, como uma espécie de encaixe cognitivo, para os/as envolvidos, pois, nos estágios anteriores, perceberam os sinais de centralização nas avaliações externas presentes no interior da escola, desde cartazes e outdoors até o planejamento da escola baseado no período da avaliação SPAECE, geralmente exposto no *hall* de entrada da escola.

- A pesquisa de campo recorreu a duas estratégias. A primeira tinha como objetivo coletar dados não disponíveis virtualmente e conhecer o funcionamento de alguns setores da SEMEB/LN, dentre os quais os setores responsáveis pelas compras, pelo gerenciamento dos recursos, pelo patrimônio, pelo transporte dos alunos, pelo currículo, pela formação dos gestores etc. Não houve dificuldade quanto à acolhida por parte dos/as responsáveis dos setores, e tivemos acesso a uma grande quantidade de informações que gerou uma roda de conversa a respeito do financiamento da educação diante da verificação dos recursos recebidos e da fonte de pagamento.

⁶ O regime de colaboração entre Estado e municípios está demonstrado no Art. 7º: “O Estado e os municípios manterão regime de colaboração com a participação da União para implemento das metas e das estratégias do PEE, compartilhando responsabilidades, e, entre outras medidas, instituindo, instância permanente de negociação, cooperação e pactuação entre gestores municipais e estaduais de educação”. No Art. 7º § 2º, evidencia-se um dos mecanismos para garantia da participação dos municípios nas ações previstas pelo PEE: “O Estado poderá desenvolver políticas de incentivo aos municípios que cumprirem as metas nos seus Planos Municipais de Educação” (CEARÁ, 2016).

⁷ O SPAECE é um sistema de avaliação de desempenho acadêmico, de caráter externo, e, em larga escala, implementado em 1992. De forma censitária, avalia as escolas estaduais e municipais do Ceará. É aplicado, anualmente, no 2º ano do Ensino Fundamental (SPAECE-Alfa) para analisar o nível de proficiência em leitura; no 5º e 9º anos do Ensino Fundamental com a finalidade de analisar a evolução do desempenho; e nos 1º, 2º e 3º anos do Ensino Médio.

⁸ O PNAIC consiste em um compromisso firmado entre os governos federal, estaduais, municipais e do Distrito Federal que visa garantir a alfabetização das crianças até os 8 anos de idade ao término do 3º ano do Ensino Fundamental. O Plano inclui a oferta de cursos de formação para professores alfabetizadores.

- A sistematização foi organizada a partir da partilha das informações coletadas, e os grupos de trabalho foram definidos com base em eixos de interesse:

GT 1 - COLETA E SISTEMATIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE DADOS EDUCACIONAIS DOS SITES OFICIAIS: Ministério da Educação (MEC), Censo Escolar, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), portal de dados educacionais QeDU, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), Anuário Brasileiro da Educação Básica/2018, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE);

GT 2 - COLETA E ANÁLISE DE DOCUMENTOS/PROGRAMAS: Constituição Federal (CF), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Constituição do Estado do Ceará, Plano Estadual de Educação, Lei Orgânica do Município, Plano Municipal de Educação, Memorial de Gestão, informações sobre o Plano de Ações Articuladas (PAR) e o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-ESCOLA);

GT 3 - SITUAÇÃO GERAL DA REDE: abrangência (organização administrativa), número de escolas (total, por região e nível), número de professores/as (efetivos/as, contratados/as, estagiários/as), diretores/as (quantitativo, nível de formação) alunos/as (meninos e meninas, raça/etnia, condição socioeconômica), funcionários/as, especialistas, Plano de Trabalho da rede e projetos desenvolvidos;

GT 4 - GESTÃO DE PESSOAS: administração de pessoal, formação continuada de docentes, gestores/as, especialistas e funcionários/as, avaliação de desempenho; GESTÃO DA COMUNICAÇÃO: equipamentos tecnológicos, informação e comunicação, comunicação interna e externa (secretaria-escola), utilização de informações educacionais; GESTÃO DO SUPORTE: transporte, matrícula, merenda escolar, uniforme, material didático, classes e aulas;

GT 5 - GESTÃO DE PATRIMÔNIO: obras, manutenção de prédios, equipamentos e veículos; GESTÃO MATERIAIS E SERVIÇOS: bens e serviços, aquisição e contratação, distribuição e controle; GESTÃO

ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA: quando e como acontece o planejamento orçamentário, quem financia o orçamentário para educação no município.

- A segunda etapa da pesquisa de campo foram as visitas *in loco* para a observação e para as entrevistas com os/as gestores/as escolares. Neste momento, os/as discentes foram reagrupados/as, formando um único grupo, e acompanhados/as pelas docentes. As escolas pesquisadas foram contactadas e tiveram um agendamento estabelecido consensualmente, participando escolas do campo e da zona urbana. Ao todo, foram conhecidas quatro escolas do município: uma escola de Educação Infantil, localizada na região central da cidade e considerada creche modelo; duas escolas de Ensino Fundamental, também localizadas no centro da cidade, mas uma delas atende a um público que provém de comunidades distantes da zona urbana; e uma escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental, localizada na zona rural do município. Os/as gestores/as nem sempre estavam presentes e, nestes casos, nós fomos acolhidos/as pelos/as coordenadores/as e secretários/as escolares.
- A metodologia foi subsidiada por duas técnicas de pesquisa, a observação e a entrevista. A observação foi registrada em caderno de campo, e as entrevistas foram efetivadas por meio de rodas de diálogo com a presença do coletivo. Durante as visitas, a turma era guiada por roteiros elaborados pelas professoras. A atividade de campo envolveu as seguintes etapas: I) visita acompanhada pelas escolas; momento de diálogo com a equipe diretiva da escola, no qual os/as graduandos/as indagavam a respeito de como a escola é organizada, dos documentos que orientam, da relação com a Secretaria de Educação, dos indicadores, do perfil do público (professores/as e alunos/as); II) momento de diálogo com a coordenação da escola, no qual as perguntas se direcionavam a como o conhecimento, os espaços e os tempos são organizados, como as aprendizagens são acompanhadas e garantidas, e a respeito da formação dos professores/as; III) rodas de conversa a respeito da instituição, em que os/as discentes e as professoras compartilhavam suas impressões, apontavam os pontos positivos e teciam suas críticas, caso houvessem. Fechando a etapa das atividades de campo, o grupo se reuniu para uma roda de diálogo com a

gestora da educação do município e com as técnicas responsáveis pelos setores e subsetores pedagógicos.

- Com os dados coletados, foram elaborados relatórios sobre a situação geral da rede, o que forneceu um quadro detalhado a respeito da abrangência do trabalho na gestão educacional em nível municipal. Após a finalização dos relatórios, um encontro da disciplina foi reservado para a apresentação dos referidos relatórios.
- A etapa 5 do Estágio correspondeu às ações de avaliar e/ou intervir. A última etapa foi planejada para ter um formato de evento no qual todos/as estariam presentes. A finalidade foi dar uma devolutiva da atividade desenvolvida com a descrição das etapas e dos processos desenvolvidos e sugerir práticas que fossem mais alinhadas com a Gestão Democrática. Com esse intuito, foi organizado um evento aberto à comunidade universitária, à Secretaria de Educação, aos/as professores/as da rede municipal e ao público interessado. Contudo, em razão do avançar do tempo e do encaminhamento para o fim do semestre letivo, não conseguimos agenda para realização do encontro, substituindo-o por uma roda de conversa com a avaliação da experiência, momento em que todos/as os/as graduandos/as e professores/as tiveram oportunidade de expor suas leituras, opiniões e críticas.
- No exercício de avaliação e autoavaliação, foram confirmados os ganhos da experiência, dentre os quais, a compreensão geral de como o sistema funciona, como ocorre o planejamento participativo, como é desafiador e, ao mesmo tempo, estimulador do trabalho coletivo. Os/as graduandos/as—perceberam a importância de vencer os medos, de construir caminhos de participação e destacaram como as professoras buscaram ouvi-los/as durante todo o decorrer da disciplina e como isto foi importante, sentir-se ouvido/a. Ainda no exercício de autoavaliação do estágio, os/as estudantes concordaram em ser multiplicadores/as da metodologia do planejamento participativo em suas futuras práticas docentes.

Outros saberes também foram proporcionados e que dizem respeito à participação, ao trabalho em equipe e ao pensar coletivamente. O trabalho coletivo estimula a produção de novos conhecimentos, nem sempre

valorizados nos ambientes institucionalizados de educação, mas profícuos para “o alcance das novas finalidades da Educação Escolar, porque a natureza do trabalho na Escola - que é a produção do humano - é diferente da natureza do trabalho em geral na produção de outros produtos” (PIMENTA, 1991, p. 80). Dessa forma, o desenvolvimento do estágio possibilitou que os participantes vivenciassem a experiência da Democracia na práxis. Isso foi possível por meio de ações concretas, baseadas nos princípios democráticos de autonomia, diálogo e participação. Conforme Gracindo (2009), essas são duas condições básicas para que a participação seja efetiva:

(I) a possibilidade de o sujeito poder influenciar nas decisões da escola; (II) e a consequente corresponsabilidade com os acertos e desacertos do processo educativo. Com estes elementos, a participação adquire caráter democrático e torna-se propiciadora da ação comprometida dos sujeitos sociais (GRACINDO, 2009, p. 137).

Nessa esteira, em Hooks (2020), de forma colateral, percebemos que a pedagogia engajada foi um saber assimilado durante o processo. Em poucas palavras, essa pedagogia envolve a valorização da participação e da interação entre professor/a e alunos/as. O objetivo dessa perspectiva pedagógica é construir uma “comunidade em classe”. Dessa forma, todos/as os/as estudantes tiveram espaço aberto para expor a sua voz. Percebemos, dessa maneira, que a experiência vivida se constitui como comunidade em classe, pois a superação do medo de expor pensamentos, compartilhar, questionar, negociar e apresentar as ideias foi um comportamento constante e valorizado pelo grupo. Um detalhe importante é que, para que essa participação ocorra, é necessário que o/a professor/a também se coloque nesse lugar de interação e partilha, expondo suas opiniões e vivências. O resultado é um ambiente de aprendizagem construído através da participação mútua.

Ainda de acordo com Hooks (2020, p. 48), “quando enxergamos a sala de aula como um lugar onde professor e estudantes podem compartilhar sua ‘luz interna’, temos o caminho para vislumbrar quem somos e como podemos aprender juntos”, ou seja, aprendemos o sentido político que deve guiar nossas escolhas e decisões. Podemos compreender que um espaço escolar democrático não apenas favorece a aprendizagem, mas é efetivamente um exercício para a prática da liberdade (HOOKS, 2020). Sendo assim, a experiência do estágio em gestão sob a perspectiva do trabalho coletivo e da

participação contribuiu para ampliar o campo de visão dos/as graduandos/as acerca do governo das escolas e para assegurar um exercício docente baseado nos princípios da Democracia.

REFLEXÕES FINAIS

Para a construção deste trabalho, partimos da compreensão de que uma gestão escolar democrática é possível se os/as docentes e futuros/as gestores/as forem formados/as sob a perspectiva dos princípios democráticos, a saber, a participação, a autonomia, o diálogo e o trabalho coletivo. Movidas pela esperança e pelas possibilidades de abrir caminhos que ressignifiquem as relações que se estabelecem entre a escola, a educação e a gestão, retomamos as discussões a respeito da Gestão Democrática nas escolas, desde considerações acerca das orientações legislativas vigentes, reflexões acerca da perda do sentido democrático em decorrência da adequação da educação ao neoliberalismo, até o relato da realização de um Estágio na Gestão Educacional que constituiu uma experiência formadora de pedagogos/as e possíveis futuros gestores/as em conformidade com os princípios democráticos.

Considerada a importância do fortalecimento da Democracia na educação, assim como nos demais setores da sociedade, compreendemos que algumas ações são mobilizadoras para a construção de uma escola inclusiva, crítica, comprometida socialmente e com qualidade referenciada. São elas: parceria entre escola e comunidade escolar de modo a favorecer a coletividade e o interesse de todos/as pelo bem comum; conhecimento e reconhecimento dos atores escolares acerca dos propósitos, fragilidades e da cultura da escola para que as decisões sejam fundamentadas no entendimento de suas próprias condições; planejamento participativo que assegure a participação de todos/as na tomada de decisão e na construção da Gestão Democrática; e, por fim, formação de professores/as e gestores/as que privilegiem a construção da autonomia nos/as estudantes, que garantam espaços de participação e discussão e que fortaleçam o sentido da coletividade e da cooperação. As aprendizagens decorrentes desta experiência demonstram que “não se compreende todo o caminho num grande e único passo: novas estradas se abrem quando se persiste no caminhar” (GANDIN, 1994, p. 09), pois os

aprendizados são concretamente percebidos nas demonstrações de cada graduando/a ao expor suas expectativas de assumir a vida docente.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. Estado, políticas educacionais e obsessão avaliativa. **Revista Contrapontos**, Itajaí, vol. 7, n. 1, p. 11-22, jan/abr, 2007.

APPLE, Michael W. **Educando à Direita**: mercados, padrões, Deus e desigualdade. Trad.: Diná de Abreu Azevedo; Rev. Téc.: José Eustáquio Romano. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2003.

AZEVEDO, Janete M. Lins de. A Educação como política pública. 2 ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2001.

BALL, S. Performatividades e Fabricações na Economia Educacional: rumo a sociedade performativa. **Educação e Realidade**, n. 35 (2), p. 37- 55, 2010.

BARROSO, J. **Políticas educativas e organização escolar**. Lisboa. Universidade Aberta, 2005.

BATISTÃO, Marci. Estágio Supervisionado em Gestão da Educação Escolar. **Revista Eletrônica Pro-Docência/Uel**, [S. L.], v. 1, n. 4, p. 15-23, jul./dez. 2013. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/prodocenciafope/pages/edicoes-anteriores/n.-4-vol.-1-jul-dez.-2013.php>. Acesso em: 15 set. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 set. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Emenda Constitucional Nº 53, de 19 de dezembro de 2006. Dá nova redação aos arts. 7º, 23, 30, 206, 208, 211 e 212 da Constituição Federal [...]. Presidência da República, Brasília, DF, 19 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc53.htm#art1. Acesso em: 21 set. 2023.

CEARÁ. Lei n.º 16.025, de 30 de maio de 2016. Dispõe sobre o Plano Estadual de Educação – PEE (2016-2024). **Diário Oficial do Estado**, Fortaleza, CE, 01 jun. 2016.



Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | e259837[2023]
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da
Educação (2014-2024) e a gestão democrática
das escolas**
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259837>

Cad. 1, p. 1-14. Disponível em:
<http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20160601/do20160601p01.pdf#page=1>. Acesso em: 21 set. 2023.

DEMO, Pedro. Participação e planejamento: arranjo preliminar. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 31 a 54, jun. 1991. ISSN 1982-3134. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8924/7828>. Acesso em: 16 set. 2023.

FALCÃO, Izandra G. **Pedagogias Feministas: conscientização, voz e ação dos/as professores/as dos anos iniciais de escolarização**. Tese. Universidade do Minho, 2023 (em elaboração/não publicada).

FERREIRA, Elisabete. Em volta dos governos das escolas as autonomias são credíveis? In: **O governo das escolas: democracia controlo e performatividades** (orgs.) Licínio C. Lima e Virgínio Sá. Editora Húmus, Vila Nova de Famalicão/PT, 2017.

FREIRE, Paulo. Educação: o sonho possível. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org.). **O educador: vida e morte**. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

FREIRE, Paulo. **A Pedagogia do Oprimido**. 17ª ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. 22. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

GRACINDO, Regina Vinhaes. O Gestor Escolar e as Demandas da Gestão Democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/107>. Acesso em: 15 set. 2023.

HOOKE, Bell. **Ensinando pensamento crítico**: sabedoria prática. São Paulo: Elefante, 2020.



Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | e259837[2023]
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da
Educação (2014-2024) e a gestão democrática
das escolas**
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259837>

KUENZER, Acácia Zeneida. **A Teoria da Administração Educacional**: ciência e ideologia. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 48, p. 39-46, fev. de 1984.

GOMES, Alfredo Macedo; ANDRADE, Edson Francisco de. O Discurso da Gestão Escolar Democrática: o Conselho Escolar em foco. **Educação & Realidade**, vol. 34, núm. 1, janeiro-abril, 2009, pp. 83-102. Universidade Federal do Rio Grande do Sul Porto Alegre, Brasil.

Oliveira, Dalila A. O governo das escolas e a Nova Gestão Pública: atores políticos e práticas. In. **O governo das escolas**: democracia controle e performatividades (orgs.) Licínio C. Lima e Virgínio Sá. Editora Húmus, Vila Nova de Famalicão/PT, 2017.

OLIVEIRA, Diana Nara da Silva; Gomes, Izandra Falcão; Almeida, João Paulo Guerreiro. Docência em risco: novos dispositivos de controle e regulação da prática pedagógica. In: **Políticas curriculares (inter)nacionais e seus (trans)bordamentos**, 2021 (p. 416-437).

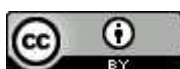
PARO, Victor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública** (livro eletrônico). São Paulo, Cortez, 2017.

PIMENTA, Selma Garrido. **Pedagogo na Escola Pública**. São Paulo: Loyola, 1991.

SCHUMPETER, Joseph A. O equacionamento do problema; A doutrina clássica da democracia; Mais uma teoria da democracia; Conclusão. In: **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1984, p. 287-366.

Submissão em 19 de setembro de 2023.

Aceite em 24 de outubro de 2023.



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons
Atribuição 4.0

Internacional. Texto da Licença:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | e259837[2023]
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da
Educação (2014-2024) e a gestão democrática
das escolas**
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259837>