



CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

A gestão democrática participativa nas escolas e a formação dos profissionais de ensino da rede estadual de Santa Catarina*The democratic management participatory schools and the training of teaching professionals of the state network of Santa Catarina*Marcia dos Santos Porto da Silva¹, Nilo Otani², Maximiliano Kruehl³**RESUMO**

Este trabalho teve por objetivo a verificação da gestão democrática participativa e a formação continuada dos professores das escolas públicas do município de Jaguaruna/SC. A metodologia discurrida foi uma pesquisa qualitativa, realizando um levantamento sobre a forma de como os gestores e professores vêm se preparando em termos de formação para que a gestão democrática participava nas escolas seja uma realidade efetiva. Esta pesquisa foi realizada junto a equipe gestora e professores de todas as escolas públicas do município de Jaguaruna/SC sobre "gestão democrática participativa nas escolas e formação continuada dos profissionais de ensino da rede pública estadual de Santa Catarina", para entender como estão sendo capacitados estes profissionais para vivenciar a gestão democrática nestas instituições. A partir da análise dos dados verificou-se que capacitações sobre gestão escolar são oferecidas apenas aos diretores de escola e que há pouco envolvimento da equipe gestora, aos professores e aos colaboradores na gestão democrática destas escolas observadas.

Palavras-chave: Gestão democrática; formação continuada; participação.

ABSTRACT

The research has an objective to verify a participatory democratic management and a continuing education of teachers at public schools in Jaguaruna city/SC. The methodology presented was a qualitative research paper, conducting a survey on how managers and teachers have been preparing themselves in terms of democratic management to participate in schools is an effective reality. A research was carried out with management team and teacher of the totally public schools in the city of Jaguaruna city, SC, on "participative democratic management in schools and continuing education of the teaching professionals of

¹ Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC, Florianópolis/SC - Brasil. E-mail: marcia_cejatel@hotmail.com

² Idem. E-mail: nilo.otani@ifsc.edu.br

³ Idem. E-mail: maximiliano.kruehl@ifsc.edu.br



the state public network of Santa Catarina", to understand how these professionals are being trained to experience democratic management in these institutions. Based on the analysis of the data it was verified that training on school management is offered only to school principals and that there is little involvement of the management team to teachers and collaborators in the democratic management of the schools observed.

Keywords: *Democratic management; continuing education; participation.*

1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática participativa nas escolas tem sido um tema constantemente debatido no contexto das escolas estaduais de Santa Catarina. O tema no estado foi regulamentado pelo Decreto nº 1.794, de 15 de outubro de 2013, alterado pelo decreto n. 243, de 01 de julho de 2015 e orientado pelo projeto de gestão democrática escolar catarinense disponível no site da secretaria estadual de educação de Santa Catarina. A partir das regulamentações e orientações sobre o fortalecimento da gestão democrática nas escolas da rede estadual, tem ocorrido reflexões e a busca pelo aprimoramento desta prática, que ainda encontra dificuldades em sua implantação.

A busca por uma participação mais atuante dos familiares e de toda a comunidade escolar tem sido assunto nos planos de gestão e nas capacitações da rede estadual de ensino, podemos observar que a secretaria de educação disponibiliza em seu site (disponível em: <http://www.sed.sc.gov.br/documentos/plano-de-gestao-escolar-409/processo-2017>); acesso em: 10 dez. 2018) um caderno de orientações e diretrizes com capítulos que dão ênfase a gestão democrática no setor administrativo e físico, na dimensão pedagógica e também na dimensão financeira, o caderno ainda destaca o papel do diretor de escola e suas atribuições.

Para que a gestão democrática participativa funcione de maneira eficaz, é importante a participação efetiva dos familiares dos alunos e da comunidade local. A abertura, por parte do gestor, em busca de parcerias junto à comunidade escolar requer amadurecimento democrático, conhecimento da comunidade da qual a escola pertence e a busca de uma comunicação efetiva para que esta participação realmente aconteça de verdade. Como isto, a resolução diária dos problemas e decisões escolares podem ser auxiliados por parceiros das instituições, familiares e comunidade local.

Desenvolvendo a formação continuada dos profissionais atuantes nas escolas públicas, teremos toda a equipe com conhecimento de sua importância nas questões diárias do plantão escolar, tornando mais eficiente o processo de democratização da gestão. Qualquer projeto que seja proposto para envolver a comunidade escolar, em uma participação efetiva e democrática nas escolas será preciso o envolvimento efetivo de todos os profissionais e colaboradores destas escolas.



Ao mesmo tempo em que se fala em Gestão Democrática, se percebe que as escolas não têm conseguido organizar a gestão pelos princípios da democracia devido à falta de conhecimento dos profissionais das unidades escolares. Neste sentido é preciso que mais educadores tenham acesso à formação continuada na área de gestão escolar democrática, possibilitando assim, que se elaborem projetos que possam estar envolvendo além dos profissionais de ensino, alunos, familiares e comunidade em geral na gestão da escola.

Partindo do princípio que a escola deva preparar o aluno como cidadão crítico, participativo e agente transformador, o papel social que a mesma representa neste contexto será demonstrado através de atitude própria, onde sua gestão proporcionará a todos os envolvidos no processo educativo, a participação direta e democrática na administração da unidade escolar.

Levando em consideração a correria do dia a dia dos profissionais da escola, torna-se importante que se crie alternativas de formação continuada que atinja todos os envolvidos no cotidiano escolar.

O presente artigo irá focar na importância da formação continuada dos profissionais de ensino, tendo como objetivo geral verificar a gestão democrática e a formação continuada dos profissionais de ensino das escolas públicas da cidade de Jaguaruna do Estado De Santa Catarina.

Para alcançar o objetivo geral foi realizada uma pesquisa de campo junto aos docentes e profissionais das escolas públicas do município de Jaguaruna do Estado De Santa Catarina, com os seguintes objetivos específicos: identificar a gestão democrática nestas escolas; verificar a formação continuada junto aos profissionais de ensino; avaliar o tipo de formação que o poder público tem disponibilizado junto a estes profissionais; e avaliar a participação dos profissionais na gestão escolar destas escolas.

Este artigo se encontra estruturado da seguinte forma: a fundamentação teórica se encontra no capítulo 2, seguido da metodologia utilizada na pesquisa no capítulo 3, o capítulo 4 apresenta os resultados obtidos com a pesquisa e por último, as considerações finais no capítulo 5.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NA ESCOLA

A gestão democrática nas escolas está prevista na constituição federal desde 1988, mas tem sido amplamente discutida em Santa Catarina e feito parte nos cursos de formação continuada destinada aos gestores escolares nos últimos 5 anos. Até então, no estado de Santa Catarina, a escolha do diretor de escola acontecia por indicação.



No ano de 2013 com o decreto nº 1.794, de 15 de outubro de 2013, o governo do estado alterou a forma de escolha de diretores das unidades escolares, onde conforme o Art. 1º “A Gestão Escolar da Educação Básica e Profissional da rede estadual de ensino, em todos os níveis e modalidades, com a participação da comunidade escolar, tem por princípios a gestão democrática e a autonomia escolar”. Conforme o documento, podem apresentar o plano de gestão e se candidatar ao cargo de diretor, os professores que cumprirem os requisitos:

Art. 9º Os professores da rede estadual de ensino interessados em elaborar plano de gestão escolar, observado o disposto no art. 5º deste Decreto, com vistas a ocupar a Função Gratificada (FG) de Diretor de Escola, deverão preencher os seguintes requisitos, de acordo com edital próprio elaborado pela SED:

I – ser professor efetivo do Quadro do Magistério Público estadual;

II – declarar-se optante pelo regime de dedicação exclusiva, a ser ratificado no termo de responsabilidade de que trata o § 2º do art. 13 deste Decreto, para ocupar a função de diretor de escola;

III – não ter sofrido, no exercício de função pública, penalidades disciplinares;

IV – ter o estágio probatório homologado e publicado no Diário Oficial do Estado (DOE);

V – estar em efetivo exercício na rede estadual de ensino;

VI – dispor de no mínimo 40 (quarenta) horas de dedicação à escola;

VII – possuir curso de formação continuada em gestão escolar de no mínimo 200 (duzentas) horas realizado pela SED ou por instituição de ensino superior (DECRETO Nº 1.794, DE 15 DE OUTUBRO DE 2013).

No ano de 2015 o decreto nº 1.794 foi alterado pelo decreto n. 243, de 01 de julho de 2015, trazendo mais restrições como o item VIII – não possuir faltas injustificadas nos 5 (cinco) anos anteriores; IX – não ter sido destituído da função de diretor; e X – ter concluído o transcurso de 12 (doze) meses a partir da remoção. Os gestores estão se adaptando a esta nova realidade, onde democracia ainda é um conceito a ser aprimorado e assimilado.

A educação ao longo dos anos passou por diversas transformações, com as transformações surgiram questionamentos e destes questionamentos a procura por aprimoramento na forma de gestão das instituições de ensino. A gestão democrática participativa nas escolas vem para aproximar a comunidade da gestão das unidades de ensino e auxiliar o diretor escolar a tornar a escola uma instituição onde todos os envolvidos possam estar contribuindo para um melhor direcionamento das decisões a serem tomadas. Ela vem para dar leveza e proporcionar ao gestor a delegação de funções, a possibilidade de trabalhar em



equipe e dividir as responsabilidades que a gestão de uma instituição de ensino exige, na busca de uma escola pública de qualidade.

A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar. (BRASIL, 2004, p.14).

Quando se utiliza o termo gestão democrática nos remete à democracia, e democracia só é plena quando há participação efetiva de todos os envolvidos no cotidiano escolar: equipe gestora, professores, alunos, familiares e demais membros da comunidade na qual a escola está inserida. O desafio do gestor escolar com essa nova forma de gestão, é promover essa conexão entre os membros que formam a comunidade escolar em prol dos objetivos traçados, sejam eles de origem pedagógica ou administrativa.

Uma forma de conectar a comunidade escolar em função dos objetivos da escola é promovendo o fortalecimento dos conselhos escolares. Neste sentido, o ministério da Educação através da Portaria Ministerial n. 2.896/2004 instituiu o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Com os seguintes objetivos:

- I - ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas;
- II - apoiar a implantação e o fortalecimento de Conselhos Escolares;
- III - instituir políticas de indução para a implantação de Conselhos Escolares;
- IV - promover, em parceria com os sistemas de ensino, a capacitação de conselheiros escolares, utilizando inclusive metodologias de educação à distância;
- V - estimular a integração entre os Conselhos Escolares;
- VI - apoiar os Conselhos Escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade;
- VII - promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas para a garantia da qualidade da educação (Portaria Ministerial n. 2.896/2004, art. 1º).

É preciso que as escolas se abram para as comunidades, conhecendo e buscando parcerias, pois sabe-se de todas as dificuldades que serão encontradas para buscar esta aproximação, seja por questão de tempo para organizar reuniões, seja pela dificuldade de atrair as comunidades e seu interesse em participar da vida escolar de seu bairro. Assim, cabe à instituição de ensino planejar e elaborar projetos que se iniciem dentro do ambiente escolar



e se estendam para fora dos muros da escola, buscando atrair o interesse não só dos familiares dos alunos, mas também da comunidade em geral. Para Souza:

A gestão democrática é aqui compreendida então como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola/educação identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola/sistema na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola/sistema, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar/sociedade, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos. (SOUZA, 2009, p.125-126).

A proximidade da escola com a comunidade na qual está inserida proporciona maior conhecimento das necessidades dos alunos que deve ser o principal foco da escola. Quando os alunos percebem que seus familiares estão participando de forma atuante de seu cotidiano escolar, sentirão mais segurança e entusiasmo por sua aprendizagem, pois sentem que a escola passa a ser uma extensão de sua vida familiar e em comunidade. Para Freddo (2004):

A escola precisa tornar-se sensível as histórias familiares de seus alunos, para de forma responsável, juntamente com os pais, buscar a resolução para as dificuldades cotidianas e, assim, propiciar a criança a conquista de sua autoconfiança, que lhe oportunizará, o sucesso social no futuro. (FREDDO, 2004, p.171).

Deve-se estar atento às dificuldades de participação de alguns familiares, seja por condições de trabalho, ou por condições financeiras, assim é preciso que se proporcione à essas famílias condições para que de alguma maneira possam estar participando com horários alternativos e com distribuição de tarefas que respeitem as condições de cada indivíduo. Lück (2009) ainda afirma que:

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. O desenvolvimento dessa concepção passa pelo estudo contínuo de fundamentos, princípios e diretrizes educacionais, postos tanto na legislação educacional, que define os fins da educação brasileira e organiza e orienta a sua atuação, quanto na literatura educacional de ponta e atual. (LÜCK, 2009, p.18).



Diante do exposto, o gestor escolar precisa ser um líder inovador, aberto às boas parcerias que possam surgir e disposto a superar os dilemas que uma gestão norteada pela democracia pode apresentar, conquistar a confiança e o respeito de seus colaboradores, buscando ampliar suas parcerias, trazendo inovações, projetos e ainda, propondo novas formas de conceber a administração da unidade escolar. É preciso estar ciente que a gestão democrática exige superação das dificuldades e conhecimento das leis que a norteiam quanto da clientela envolvida. Segundo Lück (2009):

A superação de tais desafios torna-se possível pelo recurso de competências específicas, de acordo com as dimensões de gestão envolvidas, mas, sobretudo, em qualquer caso e situação, demanda do diretor capacidade conceitual sobre a educação; a gestão escolar e seu trabalho, mediante visão de conjunto e perspectiva aberta e sólida sobre a natureza da educação; o papel educacional da escola e dos profissionais que nela atuam; a natureza e as demandas psicossociais educacionais dos alunos; a relação da escola com a comunidade, dentre outros aspectos, incluindo, por certo, uma fundamentação sobre as dimensões de gestão escolar. (LÜCK, 2009, p.17).

O projeto político pedagógico da escola construído coletivamente pela comunidade escolar deixa de ser uma ferramenta burocrática e passa a ser uma forma de buscar a construção democrática de um documento que, segundo a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, (2004, p.12): “um instrumento que tem a finalidade de estabelecer a missão da escola, a visão de homem, de sociedade, de currículo, de aprendizagem, de avaliação, de conduta ética e moral, os direitos e deveres de toda comunidade escolar enfim, nessa perspectiva, é a doutrina da escola”.

O PPP pode proporcionar à comunidade, a oportunidade de dar sua identidade a instituição de ensino, deixando o ambiente escolar mais familiar aos olhos dos administradores, professores, demais colaboradores, familiares e principalmente alunos, que são o centro de todo esse processo que busca uma escola mais aberta, democrática e acolhedora. Assim ressalta Carvalho:

A escola deve se abrir para a comunidade, fazendo com que essas parcerias envolvam responsabilidade, compromisso e confiança. Cabe às escolas buscar parceiros que possam colaborar na expansão de seu potencial de ofertas de atividades para seus alunos, seja na iniciativa privada, na própria comunidade ou por meio de projetos integrados entre secretarias de Cultura, Educação e Esportes e outras instituições públicas. Assim, os jovens poderão desenvolver seus potenciais artísticos nos campos de narração de histórias, música, dança, esporte e artesanato, entre outros. Uma das características da escola pública é que muitas vezes o aluno fica por ali sem ter o que fazer, pois não há professores para todas as disciplinas. Devemos oferecer atividades para o estudante, suas galeras e gangues, criando ambientes onde ele queira e goste de ficar. Tudo isso será possível se a escola buscar, também, fora de seus



limites institucionais parcerias para desenvolver projetos afins. (CARVALHO, (2001, p.83).

Observa-se, nas redes públicas de ensino, a pouca participação da comunidade, esta acontece apenas em eventos festivos, homenagens familiares ou desfiles cívicos. No âmbito administrativo ainda há muita resistência de aceitação da participação da mesma, tanto na questão de tomada de decisões, quanto na colocação em prática de projetos, sejam eles pedagógicos quanto administrativos. Essa resistência de abertura, muitas vezes ocorre não só com membros da comunidade como familiares de alunos, mas também com membros internos da escola, como professores e especialistas.

Para alguns esse processo se relaciona com a transposição do conceito do campo empresarial para o campo educacional, a fim de submeter a administração da educação à lógica de mercado. Para outros, o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola. (LÜCK, 2010, p.112).

Os gestores escolares ao se adaptarem ao trabalho democrático, muitas vezes, podem sentir dificuldades sobre como dar início a esse processo, e de que forma fazer a aproximação e a abertura da escola com toda a comunidade. Neste contexto, o projeto político pedagógico se mostra como um caminho inicial conforme afirma Vasconcellos (2002):

O Projeto tem uma importante contribuição no sentido de ajudar a conquistar e consolidar a autonomia da escola, criar um clima, um ethos onde professores e equipe se sintam responsáveis por aquilo que lá acontece, inclusive em relação ao desenvolvimento dos alunos. De certa forma, é o Projeto que vai articular, no interior da escola, a tensa vivência da descentralização e, através disto, permitir o diálogo consistente e fecundo com a comunidade e com os órgãos dirigentes. (VASCONCELLOS, 2002, p.21).

A construção do projeto político pedagógico deve ser em conjunto com toda a comunidade escolar, é um documento onde todos devem ter conhecimento de seu conteúdo, e deve ser atualizado anualmente. Utilizar a elaboração desse documento envolvendo alunos, professores e pais em uma construção democrática, seria a forma de sensibilizar e divulgar a toda comunidade escolar os princípios, valores e visão da instituição, buscando o estreitamento desta relação entre gestores, professores, alunos, e comunidade da qual a escola está inserida. Outra forma importante para a democratização da gestão escolar e a aproximação da comunidade é a criação dos conselhos escolares, estes são formados pela representação de membros de todos os seguimentos da comunidade escolar.

Trata-se de enfrentar o desafio de constituir uma gestão democrática que contribua efetivamente para o processo de construção de uma cidadania emancipadora, o que requer autonomia, participação, criação coletiva dos níveis de decisão e posicionamentos críticos que combatam a ideia burocrática de hierarquia. Para tanto, é fundamental que a escola tenha a sua



“filosofia político-pedagógica norteadora”, resultante, como já mencionado, de uma análise crítica da realidade nacional e local e expressa em um projeto político-pedagógico que a caracterize em sua singularidade, permitindo um acompanhamento e avaliação contínuos por parte de todos os participantes das comunidades escolar (estudantes, pais, professores, funcionários e direção) e local (entidades e organizações da sociedade civil identificadas com o projeto da Escola). (PORTAL MEC, 2014, p. 25-26).

É observado, em algumas unidades escolares, que os conselhos ainda têm um papel secundário no cotidiano das decisões, muitas vezes estes existem apenas como obrigação burocrática, não cumprindo sua verdadeira função. Ao trabalhar toda a questão da gestão democrática, da busca por parcerias e de uma instituição de ensino que procura envolver a família em sua rotina, é preciso sempre estar atento que todas as decisões tomadas devem ser em função do aluno e do processo ensino aprendizagem.

É possível observar que o trabalho de gestão escolar exige múltiplas habilidades para lidar com todo o processo administrativo, tornando a formação continuada do gestor e dos demais colaboradores um requisito primordial para que se tenha êxito. Mesmo tendo ciência da importância da gestão ser aberta à comunidade, se faz necessário conhecer sua cultura, suas dificuldades e suas expectativas, para só então, iniciar o processo de aproximação e de busca por parcerias na participação da gestão.

2.2. FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES E PROFESSORES NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS PÚBLICAS

A formação dos professores não se constitui apenas de conhecimentos adquiridos por meio de livros e conteúdos adquiridos na graduação repassados por outros professores, é preciso que o profissional esteja sempre atualizado procurando as novas tendências da educação e buscando subsídios para superar as dificuldades. Tendo em vista as constantes mudanças que ocorrem no mundo do trabalho e das relações sociais, é exigido do profissional da educação ir além da graduação, pois esta é apenas a formação inicial, que em alguns casos pode apresentar algumas deficiências. Davis afirma que:

Nesse mesmo modelo, o da educação contínua como meio de desenvolvimento pessoal, uma abordagem bastante conhecida é a que entende ser a formação continuada de professores imprescindível para contornar as mazelas deixadas pela formação inicial. Essa abordagem centra-se, sobretudo, nas características que faltam aos docentes e constitui, justamente por isso, o que se pode denominar de “abordagem do déficit”. Quando se parte do princípio de que a formação inicial foi insuficiente, é porque se acredita que as competências, as habilidades e os conhecimentos imprescindíveis para o trabalho docente não foram trabalhadas - ou não foram adequadamente apropriados -, o que priva o professor dos recursos necessários para exercer sua profissão. (DAVIS, 2012, p.13).



Os professores, em sua grande maioria possuem uma carga horária muito extensa, o que dificulta em alguns momentos ter disponibilidade para dedicar-se à formação continuada, seja esta através de cursos pós-graduação ou de cursos de extensão. Assim, cabe às secretarias de educação, gestores escolares e coordenadores pedagógicos incentivarem e buscar formas de proporcionar aos professores oportunidades de acesso e permanência em cursos de formação continuada. O magistério, atualmente tem apresentado adversidades dos mais variados campos, exigindo do profissional da educação ter conhecimento além do que estudou na graduação. Para Kuenzer:

Para tanto, ao professor não basta conhecer o conteúdo específico de sua área; ele deverá ser capaz de transpô-lo para situações educativas, para o que deverá conhecer os modos como se dá a aprendizagem em cada etapa do desenvolvimento humano, as formas de organizar o processo de aprendizagem e os procedimentos metodológicos próprios a cada conteúdo. (KUENZER, 1999, p.172).

No campo da gestão democrática, o profissional de ensino irá se deparar com muitos desafios, pois quando a escola se abre para a comunidade, além de parcerias para ajudar no trabalho pedagógico e administrativo, também virão conflitos e dificuldades. Assim, não só o gestor deverá ter acesso à formação referente à gestão da escola, mas também os demais profissionais, para que todos juntos formem uma equipe atuante e preparada para receber a comunidade em um trabalho guiado pelos princípios democráticos. Segundo Militão e Leite (2012):

Defendemos que somente por meio de uma gestão democrática podemos fomentar o processo de desenvolvimento profissional, entendendo que formação continuada e efetivada quando os professores passam a ser proponentes e agentes das transformações a partir do seu trabalho. Para tanto, defendemos os gestores escolares (diretor, vice-diretor, coordenadores e orientadores educacionais) que desempenham papel fundamental para efetivação da melhoria da qualidade da escola pública. (MILITÃO; LEITE, 2012, p.11).

Cabe aos gestores incentivarem a formação continuada dos profissionais de ensino da sua unidade escolar. Se faz importante, que estes tenham conhecimento sobre a gestão democrática, sua importância e como essa deverá ser implantada nas escolas.

Para que um programa ou uma mudança nos conceitos e formas de administrar qualquer que seja a área tenha êxito, é necessário que os profissionais envolvidos recebam a capacitação necessária. Neste sentido, observa-se que os gestores das escolas só poderão ter um bom desempenho se forem oportunizadas as estes a formação na área de gestão escolar, também é importante ao gestor possuir e desenvolver um perfil de liderança, para que possa estar envolvendo todos no principal objetivo, o de fazer uma gestão em prol da



aprendizagem dos alunos, que é a principal finalidade da escola. Neste contexto afirma, Sergiovanni (2004):

Precisamos de teorias de liderança que reconheçam que os pais, professores, membros dos órgãos administrativos e alunos têm mais capacidade de tomar decisões baseadas em valores do que em decisões individuais. Em vez de agir de forma calculista e individual, baseados no seu interesse próprio, devemos reconhecer que as pessoas reagem a normas, valores e crenças que definem a qualidade de vida conjunta do grupo que lhes dá significado e importância. (SERGIOVANNI, 2004, p. 37).

O gestor quando se torna um líder, passa a ter mais responsabilidades, entre elas, a de incentivar que os colaboradores da unidade, da qual é gestor, tenham acesso a formação continuada, seja ela na área específica de sua atuação ou na área de gestão. Para que o gestor possa contar com parcerias atuantes no processo de gestão democrática e que possam dar uma contribuição mais efetiva, é preciso que todos os envolvidos tenham conhecimento sobre o assunto.

Dado as dificuldades encontradas na escola pública, a crescente desvalorização do magistério, se faz necessário que os gestores, juntamente com os coordenadores pedagógico, busquem junto às secretarias de educação subsídios para que a formação se torne possível, seja na questão de acertos de horários, ou na viabilidade econômica. Há ainda o trabalho de incentivo que deverá ser realizado junto aos professores, para que estes tenham interesse nessa formação. De acordo com a Fundação Carlos Chagas

A compreensão de que a escola é um centro de formação permanente de professores pode levar, muitas vezes, a que se delegue ao coordenador pedagógico a tarefa de transformar os horários de trabalhos coletivos em espaços de estudo e reflexão sobre a prática docente. Já se tem por certo que o local de trabalho é um ambiente propício para o desenvolvimento contínuo do profissional de Educação, oferece mais oportunidades para discutir, em equipe, as demandas dos docentes. (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2011, p.87).

Quando se trata da formação dos diretores de escola, o governo federal disponibilizou em 2005 em parceria com a UNDIME, CONSED e universidades federais, o programa “Escola de Gestores da Educação Básica”, segundo informações contidas no portal do MEC no link do histórico da escola de gestores da educação básica:

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica integra um conjunto de ações que teve início, em 2005, com o curso-piloto de extensão em gestão escolar (100 horas), ofertado pelo Inep. O projeto do curso-piloto foi desenvolvido por um grupo de especialistas em educação a distância e notório saber na área de educação. A meta do projeto-piloto – etapa 1 – foi envolver 400 gestores, em exercício em escolas públicas.



Em 2006, o programa passou a ser coordenado pela SEB/MEC, dando início ao Curso de Pós-graduação (lato sensu) em Gestão Escolar, com carga horária de 400 horas, destinado a diretores e vice-diretores, em exercício, de escola pública da educação básica. Em 2009, o programa implementou o Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica, carga horária de 405 horas, para coordenadores pedagógicos e/ou profissionais que exercem função equivalente que integram a equipe gestora da escola de educação básica. E em 2010, lançou o Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar, com carga horária de 200 horas, este curso destina-se aos profissionais de instituições públicas de educação básica da equipe gestora: Diretor e Vice-Diretor, ou o equivalente, nos diferentes sistemas de ensino. Hoje, os cursos estão sendo operados sob a responsabilidade de 31 IPES, atendendo a totalidade dos estados e do Distrito Federal. (MEC/SEED, 2018).

Observa-se o que o programa tem um público restrito à equipe gestora, não inclui professores que estão em sala de aula. Assim, cabe aos que participarão desses programas de formação, organizarem formas de repassar o conhecimento adquirido aos demais não contemplados.

A gestão democrática participativa nas escolas requer projetos que envolvam toda a comunidade escolar. Para que estes projetos tenham êxito, se faz necessário que o professor esteja capacitado e atualizado. Neste sentido é importante, buscar e divulgar cursos de aperfeiçoamento, extensão e especializações oferecidas por instituições públicas na área de gestão. Estes cursos passam a serem, formas de driblar a restrição dos projetos como o da escola de gestores, e proporcionam a formação a todos que tenham interesse. A equipe toda possuindo os conhecimentos necessários, fortalece a implantação de uma escola guiada pelos princípios de democracia participativa.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada junto aos professores das escolas EEB Campos Verdes, EF Prefeito Osny Pereira e EEB Marechal Luz no município de Jaguaruna, onde se fez um levantamento sobre como realizavam os cursos de formação continuada, e o que conheciam sobre gestão democrática.

Observando as mudanças na área de gestão escolar e os constantes questionamentos da equipe gestora e professores, optou-se por realizar uma pesquisa para um levantamento sobre qual o conhecimento destes sobre gestão democrática e como os mesmos têm se preparado em termos de formação para que esta forma de gestão tenha sucesso na escola. Para Ludke & André:

Ao retratar o cotidiano escolar em toda sua riqueza, esse tipo de pesquisa oferece elementos preciosos para uma melhor compreensão do papel da escola e suas relações com outras instituições da sociedade. O caso é sempre



bem delimitado. O estudo de caso é qualitativo, pois é o que se desenvolve numa situação natural. (LUDKE; ANDRÉ, 2013, p.23).

A pesquisa possui uma abordagem de caráter qualitativo, pois estuda um grupo de profissionais de ensino de duas unidades escolares da rede estadual de Santa Catarina. Participaram da pesquisa Diretores, Assessores de Direção, Assistente Técnico Pedagógico, Supervisores e professores das escolas EEB Campos Verdes, EF Prefeito Osny Pereira e EEB Marechal Luz no município de Jaguaruna. Esta pesquisa auxiliou no entendimento do conhecimento dos professores com relação à questão da gestão democrática participativa e como tem procurado formação continuada com relação ao tema, ou ainda se a secretaria de educação oferece alguma forma de formação. Conforme afirma Silva:

Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA, 2005, p.20).

A metodologia escolhida para a investigação foi a pesquisa-ação, com o objetivo de realizar um levantamento sobre a forma que os gestores e professores vêm se preparando em termos de formação para que a gestão democrática participava nas escolas seja uma realidade efetiva. A pesquisa-ação é muito utilizada em projetos de pesquisa educacional quando há interesse coletivo na resolução de problemas. Esse tipo de pesquisa permite ao pesquisador não apenas reconhecer a realidade vivenciada pelo grupo de pessoas estudado, mas também modificá-la, Conforme Kemmis e Mc Taggart (2001):

“Pesquisa-ação é uma forma de investigação baseada em uma autorreflexão coletiva empreendida pelos participantes de um grupo social de maneira a melhorar a racionalidade e a justiça de suas próprias práticas sociais e educacionais, como também o seu entendimento dessas práticas e de situações onde essas práticas acontecem. A abordagem é de uma pesquisa-ação apenas quando ela é colaborativa...” (KEMMIS; MC TAGGART, 2001, p.248).

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados a entrevista estruturada, pois ao utilizar esse modelo permite-se o direcionamento dos questionamentos para o foco da pesquisa e cria-se um roteiro planejado para obter as informações necessárias. As entrevistas foram realizadas através de um questionário que foi entregue aos profissionais nas escolas em seu



horário de trabalho, alguns dos entrevistados responderam no momento em que foi entregue e outros preferiram entregar posteriormente deixando nas secretarias das escolas, sendo que alguns optaram por enviar por e-mail. A entrevista foi realizada com gestores escolares; assessores de direção; coordenadores pedagógicos; professores; e funcionários técnico-administrativos no período de 20/09/2018 a 13/10/2018. De acordo com Gil (1987):

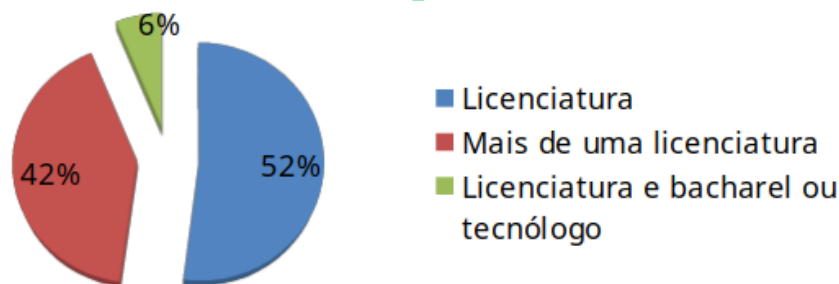
As entrevistas desse tipo podem assumir maior ou menor grau de estruturação em função dos tipos de perguntas que aparecem nos formulários. Estas podem ser abertas ou fechadas. No primeiro caso proporcionam amplas variedades de respostas, pois podem ser expressas livremente pelo respondente. No segundo caso, apenas se oferece ao entrevistado a possibilidade de escolher entre um número limitado de respostas. (GIL, 1987 p.118).

Para tanto, elaborou-se um questionário de pesquisa que se encontra no Anexo A, que foi aplicado com os professores das escolas EEB Campos Verdes, EF Prefeito Osny Pereira e EEB Marechal Luz no município de Jaguaruna. As questões que foram submetidas na entrevista tiveram como base o questionário aplicado pela aluna do curso de Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, Marcia Elisa Cavalini em sua monografia com o título: "Gestão escolar democrática e a formação continuada dos professores" no ano de 2013. A pesquisa será realizada com diretores, assessores de direção, assistentes técnicos pedagógicos, supervisores e professores. Neste artigo, optou-se por aprofundar a reflexão sobre "a formação continuada dos professores com ênfase na gestão democrática participativa."

4. RESULTADOS

Para fins de análise dos dados, vamos destacar o foco do nosso tema, que é a formação continuada em gestão escolar com ênfase em gestão democrática. O questionário foi realizado com os 3 diretores, 3 assessores de direção, 35 professores das escolas, e Técnico administrativos sendo estes: 1 assistentes técnico pedagógicos, 2 supervisores, 4 Assistentes de Educação das escolas EEB Campos Verdes, EF Prefeito Osny Pereira e EEB Marechal Luz no município de Jaguaruna totalizando 48 pessoas num universo de 58 profissionais efetivos.

Analisando os resultados da pesquisa, com relação à formação dos profissionais questionado na pergunta 1, foi possível observar que todos os 48 entrevistados possuem licenciatura plena, sendo que destes 18 possuem mais de uma licenciatura, e 3 possuem licenciatura e bacharel ou tecnólogo, onde demonstra-se em porcentagens no Gráfico 1 a seguir:

**Gráfico 1 – Formação dos entrevistados.**

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

De acordo com o Gráfico 1, estão as licenciaturas as mais relatadas, como segunda opção estão as disciplinas de Ciências, Física e Língua Portuguesa. Entre os professores, 3 afirmaram possuir curso de bacharel ou Tecnólogo, sendo eles bacharel em História, bacharel em Direito e outro Tecnólogo em Moda.

Quando perguntados na questão número 3 sobre o que entendem por formação continuada numa pergunta aberta descritiva, se observa em algumas das respostas dos entrevistados, que há entendimentos diferentes. Assim, destacam-se algumas respostas descritas:

Entrevistado 1: Entendo por formação continuada como uma “sintonia” (pessoal ou institucional) com a atualização da sua área de trabalho, a busca pelo acompanhamento da dinâmica da área profissional. Ou seja, é perceber e reconhecer que a educação formativa não é imóvel, mas este viés profissional está em plena transformação, e que os que atuam nela precisam acompanhar tais modificações/evoluções/aprendizados para que sua ação alcance resultados qualitativos e quantitativos dentro e fora da sala de aula, de acordo com as metas estabelecidas individualmente ou no coletivo (no caso, a escola) a cada ano.

Entrevistado 2: Formação continuada significa uma formação complementar. É a busca contínua de atualização dos conhecimentos para melhor desempenhar as competências como profissional da educação.

Entrevistado 3: Aprimorar e atualizar conteúdos e temas

Entrevistado 4: Está investindo em conhecimento, sua atualização

Entrevistado 5: cursos contínuos e reuniões que nos auxiliam no nosso dia a dia.

No Quadro 1 a seguir é demonstrado as respostas a pergunta 4 onde se questiona se os servidores consideram que a formação continuada tem importância na formação pedagógica do professor:



Quadro 1 – Pergunta 4: Importância da Formação Continuada.

Considera formação continuada importante	Sim	Não
Diretores (3)	3	
Assessores (3)	3	
Professores (35)	35	
Equipe técnica administrativa (7)	7	

Fonte: dados de pesquisa, 2019.

Percebe-se que por unanimidade no Quadro 1, que todos consideram, independente do cargo que ocupam na escola, que a formação continuada é importante na formação pedagógica do servidor.

Ao serem questionados na pergunta 5 sobre o que entendem de gestão democrática, a grande maioria respondeu ser uma gestão onde todos os seguimentos da escola, pais, alunos, professores e técnico administrativos participam das decisões do grupo gestor da escola, alguns responderam ainda que é participação dos professores nas decisões do grupo gestor, com base nessas respostas é possível identificar que, ainda para alguns servidores, não está claro a definição de gestão democrática.

Observou-se através das respostas da pergunta 6, que a formação continuada na área de gestão escolar com ênfase a gestão democrática só é oferecida aos diretores de escola, não se estendendo aos demais membros da unidade escolar.

Quando foram questionados na pergunta 7, se têm interesse em formação na área de gestão democrática, grande parte dos entrevistados afirmaram que sim, conforme observamos a seguir no Gráfico 2:

Gráfico 2 – Interesse na formação na área de gestão democrática.



Fonte: dados de pesquisa, 2019.

Quando os entrevistados foram perguntados sobre o interesse na formação em gestão escolar, é demonstrado no Gráfico 2 que 85% deles responderam que sim e 15% deste



universo responderam que não. Dentre os profissionais que responderam não, um está em processo de aposentadoria, três por falta de tempo para se dedicar e outros dois por não ter interesse no tema, mas a grande maioria tem interesse em formação em gestão escolar.

No Quadro 2 demonstra-se a opinião dos entrevistados ao serem questionados na questão número 8 se na escola onde trabalha a gestão é democrática:

Quadro 2 – Gestão democrática nas escolas.

Gestão na escola é democrática	Sim	Não	Em partes
Diretores (3)	3		
Assessores (3)	2		1
Professores (35)	8	7	20
Equipe técnica administrativa (7)	2	1	4

Fonte: dados de pesquisa, 2019.

No Quadro 2 são verificados que os diretores de todas as escolas consideram a sua gestão democrática, enquanto seus assessores divergem uns considerando que sim e outros em partes, já a equipe técnica administrativa está dividida entre o sim, não ou em partes, assim como os professores. Neste sentido, é possível observar que a equipe não compartilha das mesmas opiniões quando o assunto é a gestão da unidade escolar com base nos princípios democráticos.

Quanto às ações que podem ser realizadas para garantir uma gestão democrática perguntadas na questão 9, os entrevistados, em grande parte, não envolveram pais, alunos e demais membros da comunidade nessas ações, alguns acreditam que a divisão de tarefas e decisões conjuntas são suficientes, ainda houve quem sugerisse reuniões periódicas para ouvir todos os segmentos da unidade escolar, assim como quem acredita que dar autonomia à escola seria suficiente, apenas um professor citou a construção conjunta do projeto político pedagógico, e um entrevistado acredita que a valorização profissional com dedicação exclusiva seria uma ação para garantir uma gestão democrática;

E por fim, na questão 10, quando os entrevistados foram indagados se a escola oferece oportunidade para os professores, assistente técnico pedagógico, supervisores e orientadores, avaliarem e participar da gestão da escola, foi possível verificar que há algumas discordâncias, como verificados no Quadro 3.



Quadro 3 – Oportunidades para os profissionais das escolas.

Avaliar e participar da gestão da escola	Sim	não	Em partes
Professores (35)	12	10	13
Equipe técnica administrativa (7)	3	1	3

Fonte: dados de pesquisa, 2019.

A partir da análise do Quadro 3, percebe-se que a escola ainda não tem realizado de forma clara uma gestão aberta à participação de todos os seus funcionários. Nas escolas pesquisadas, constata-se que a gestão não se assenta nos princípios da gestão democrática.

Com base na análise dos dados, verifica-se que é preciso expandir a formação continuada em gestão escolar a todos os interessados que compõe o corpo de funcionários da escola, proporcionando conhecimento e facilitando a implantação de uma gestão guiada pelos princípios democráticos. Mesmo tendo interesse na área, observa-se que a maioria desconhece o que realmente torna uma gestão democrática e participativa. É preciso que o gestor em parceria com a secretaria de educação, solicite que a formação com ênfase à gestão democrática seja estendida à professores, técnicos administrativo e assessores de direção, para que então se possa criar projetos aproximando pais, alunos e demais membros da comunidade da gestão da escola.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao retornar ao objetivo proposto pela pesquisa, de constatar como a gestão democrática e a formação continuada na área da gestão escolar estão sendo desenvolvida junto aos profissionais de ensino das escolas públicas do município de Jaguaruna do estado de Santa Catarina, pode-se estabelecer algumas considerações relevantes relacionadas ao processo de formação continuada dos professores na área de gestão democrática.

Identificou-se que a gestão democrática nas escolas ainda não tem sido uma realidade consolidada, precisando ser trabalhada e aperfeiçoada para que se concretize de fato. Ao verificar a formação continuada junto aos profissionais de ensino, é possível observar que todos consideram importante, e que os profissionais sempre estão em busca de formação a fim de aprimorar seu conhecimento. Ao avaliar que tipo de formação o poder público tem disponibilizado junto a estes profissionais, foi possível constatar que apenas é oferecida de forma universal a formação na área pedagógica, sendo que formação em gestão está restrita apenas ao diretor de escola, dificultando assim a gestão com base nos princípios democráticos. Ao avaliar a participação dos profissionais na gestão das escolas, observa-se que a maioria dos profissionais não tem participado de forma efetiva, mas que estes têm interesse em fazê-lo.

Muito se fala nas escolas sobre a questão da participação dos alunos, da família, dos professores, técnicos administrativos e comunidades na gestão das unidades escolares. Mas



para que a gestão democrática aconteça de fato, é preciso capacitar todos os profissionais que trabalham no âmbito das escolas. Uma vez capacitados, é possível a inicialização de projetos que possam aproximar e buscar parcerias com as famílias, democratizando, assim, a gestão escolar.

Conhecer o que é, como se faz uma escola democrática é o caminho para que os alunos, principais protagonistas da escola, desde cedo tenham consciência de participação e democracia.

O gestor (diretor de escola) tem papel fundamental como articulador em todo o processo de incentivo à formação dos profissionais da escola da qual está a frente da gestão, cabe a ele buscar junto à secretaria de educação subsídios para promover a formação continuada dos profissionais da escola, incentivando-os para que esta tenha êxito e superem os desafios que uma gestão guiada pelos princípios democráticos apresenta.

Na fala dos profissionais entrevistados, observa-se que a grande maioria possui interesse em uma formação dirigida à questão da gestão escolar. Também é nítido que há dúvidas com relação a esse modelo de gestão, pois muitos afirmam que para a gestão ser democrática, é necessário ouvir os professores ou promover reuniões para prestar contas ou ainda pedir opiniões. A democracia é muito mais, ela vai exigir responsabilidade, vai exigir que todos passem a ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso da instituição.

Ao finalizar esta pesquisa, se pretende ampliar discussões que envolvem o processo de formação continuada dos professores na gestão da escola, e apresentar uma possibilidade de ampliar essa formação a todos os que tenham interesse, e abrir mais um cenário que venha a somar no processo educacional dos alunos, pois estes são os maiores beneficiados com o êxito da instituição.

6. REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Caderno – 05. **Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e escolha do Diretor**. 2004.

CARVALHO, Maria Celeste da Silva. **Como construir e desenvolver os princípios de conveniência democrática na escola?** Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

DAVIS, Claudia L. F. *et al.* **Formação continuada de professores: uma análise das modalidades e das práticas em estados e municípios brasileiros**. São Paulo: FCC/DPE, 2012.

ELIZA, Márcia Cavalini. **Gestão democrática e a formação continuada dos professores**. 2013. 41 f. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) - Universidade Federal de Santa Maria, Três Passos, 2013.



FREDDO, Tânia Maria. **O ingresso do filho na escola: o polimento dos espelhos dos pais.** Passo Fundo: UPF, 2004.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Relatório formação continuada de professores: uma análise das modalidades e das práticas em estados e municípios brasileiros.** Fundação Vitor Civita, 2011. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/69955494/relatorio-formacao-continuada>>. Acesso em: 31 jul. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1987.

KEMMIS, S.; MC TAGGART, R. **The action research planner.** 3. ed. Victoria: Deakin University, 1988.

KUENZER, Acacia Zeneida. As políticas de formação: a constituição da identidade do professor sobrando. **Educação & Sociedade**, a.20, n.68, dez. 1999.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** 2. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.** 2. ed. São Paulo: EPU, 2013.

MEC/SEED. Ministério da Educação Secretaria de Educação a Distância. **Programa Escola de Gestores da Educação Básica.** 2018. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/historico>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

MILITÃO, Andréia Nunes; LEITE, Yoshie Ussami Ferrari. A Gestão Democrática: elemento articulador para o desenvolvimento profissional docente para melhoria da escola pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICAS DE ENSINO, 16., 2012, Campinas. **Anais...** Campinas: FE/UNICAMP, 2012. Livro 2. p.3018-3031.

PGE SC. **Decreto nº 1.794, de 15 de outubro de 2013.** Florianópolis, 2013. Disponível em: <<http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2013/001794-005-0-2013-004.htm>>. Acesso em: 09 ago. 2018.

PORTAL DO SERVIDOR PÚBLICO ESTADUAL SC. **Decreto nº 243, de 1º de julho de 2015.** Disponível em: <http://portaldoservidor.sc.gov.br/ckfinder/userfiles/arquivos/legislacao%20correlata/decretos/2015-decreto_n_243-sed_de_01_de_julho_de_2015.pdf>. Acessado em 09/08/2018. Acesso em: 27 jul. 2018.

SED SC. Gestão escolar orientações para o gestor escolar. Instrumento destinado à orientação e suporte de trabalho para Diretores de Escola. Disponível em: <<http://www.sed.sc.gov.br/documentos/plano-de-gestao-escolar-409/processo-2017>>. Acesso em: 08 abr. 2019.



PORTAL MEC. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Brasília: MEC, 2014.

SEDUC RO. **Portaria ministerial n.2.896/2004**. Disponível em: <http://www.seduc.ro.gov.br/portal/legislacao/portariaministerialmec2896_2004.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2018.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Repensando a Gestão Escolar para a construção de uma escola pública de qualidade**. Belo Horizonte, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SERGIOVANNI, T. **O mundo da liderança**: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas. Porto: ASA, 2004.

SOUZA, Â. R. Explorando e construindo um conceito de gestão democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.25, n.3, p.123-140, dez. 2009.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2002.

Submetido em: **10/12/2018**

Aceito em: **22/06/2020**