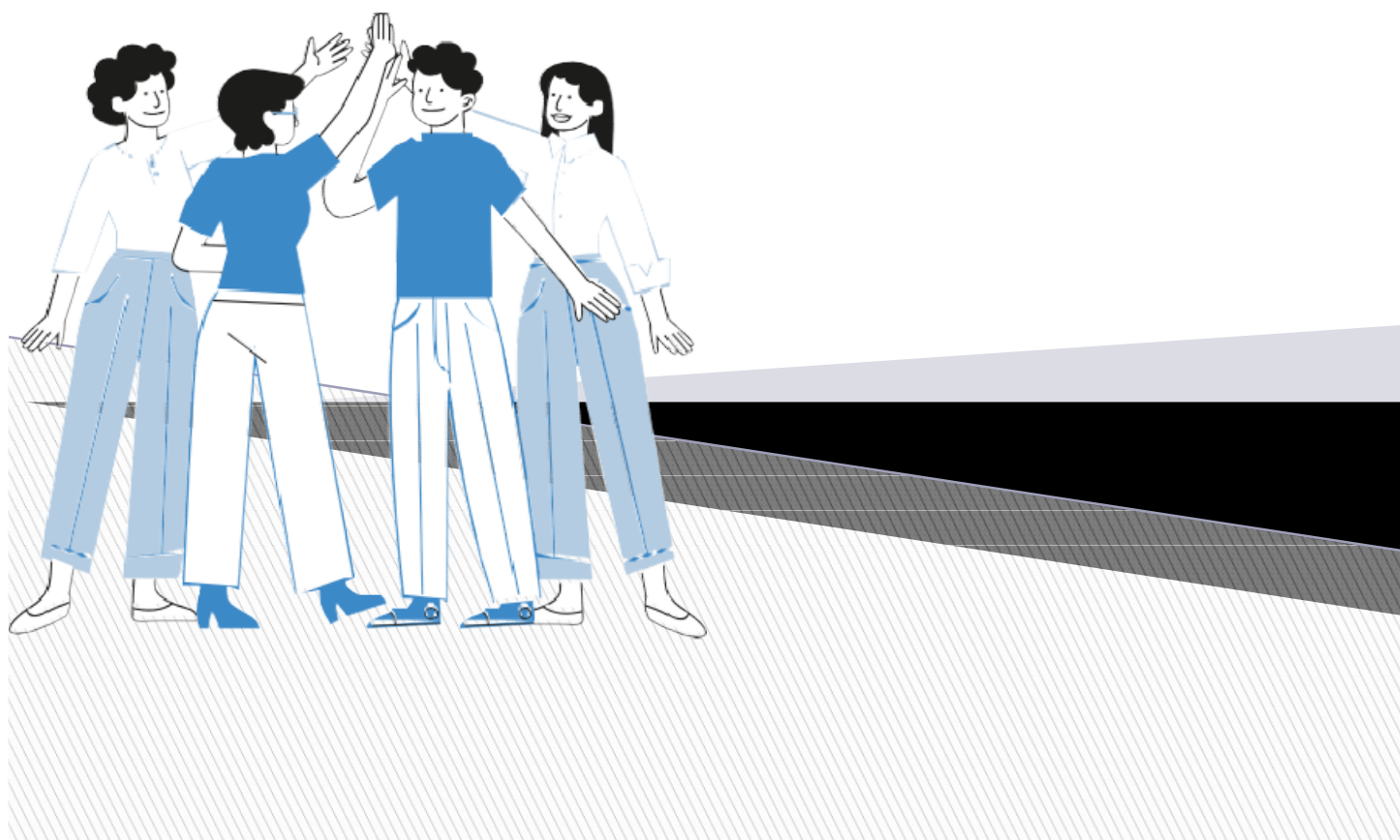


Gestão democrática com participação coletiva na escola pública

Conceitos, princípios e valores

Cláudia das Graças Cândido

Orientador: Prof. Dr. Wilson Lemos Junior



EXPEDIENTE TÉCNICO

PROGRAMA DE MESTRADO:

Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT)
Instituição Associada – IFPR Campus Curitiba

AUTORES:

Cláudia das Graças Cândido e Wilson Lemos Junior

ESCRITA:

Cláudia das Graças Cândido

REVISÃO TEXTUAL:

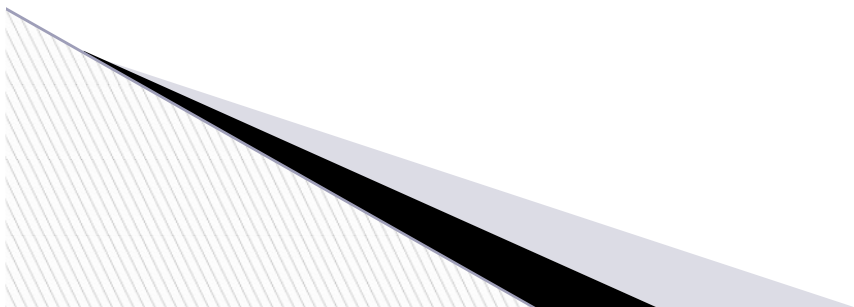
Denise de Almeida Dias

CAPA E DIAGRAMAÇÃO:

Cláudia das Graças Cândido e Wilson Lemos Junior

APOIO:

Instituto Federal do Paraná - Campus Jacarezinho



Dados da Catalogação na Publicação
Instituto Federal do Paraná
Biblioteca do Campus Curitiba

ISBN 978-65-00-90061-3

C212 Cândia, Cláudia das Graças
Gestão democrática com participação coletiva na escola pública: conceitos, princípios e valores / Cláudia das Graças Cândia ; orientador Wilson Lemos Junior – Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2023. 30 p.: il. color.

E book

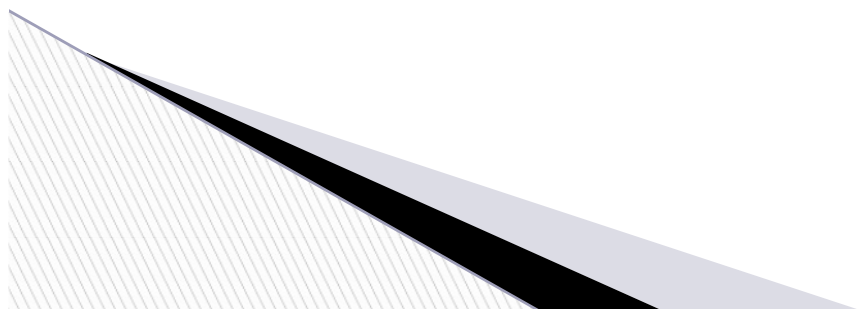
1. Democracia e educação . 2. Democracia. 3. ensino. 4. Educação integral. 5. Ensino profissional. 6. Produto educacional. I. Lemos Junior, Wilson. II. Institutos Federais, Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica. III. ProfEPT. IV. Título.

CDD: 23. ed. - 370

Bibliotecária Responsável: Elisete Lopes Cassiano – CRB 9/1446

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	3
CAPÍTULO 1	
Escola, sociedade, trabalho e democracia.....	4
CAPÍTULO 2	
Educação Profissional e Tecnológica: princípio educativo.....	8
CAPÍTULO 3	
Organização e gestão escolar na perspectiva democrático-participativa.....	14
CAPÍTULO 4	
Projeto Político Pedagógico: identidade da escola e construção coletiva.....	17
CAPÍTULO 5	
Motivação para a participação.....	22
CONCLUSÃO	26
SOBRE OS AUTORES	27
REFERÊNCIAS	28



APRESENTAÇÃO

Este e-book foi criado para atender às demandas da pesquisa de mestrado, turma 2021, desenvolvida junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT), Instituto Federal do Paraná, Campus Curitiba, a partir da pesquisa intitulada: Gestão democrática e participativa na Educação Profissional e Tecnológica: concepção dos servidores do Instituto Federal do Paraná *Campus Jacarezinho*, sob a orientação do Prof. Dr. Wilson Lemos Junior.

Convidamos, especialmente, os profissionais da educação profissional (estende-se aos demais interessados) a refletirem sobre a sua participação para vivenciar o processo democrático dentro da escola pública brasileira.

Para isso, são abordados os princípios e valores a partir da Constituição Federal de 1988, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (1996) e do Projeto de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal do Paraná. Para aprofundar o assunto são descritos os conceitos que fundamentam a gestão democrática com participação coletiva nas decisões da escola, sob a ótica de pensadores como Libâneo (2018), Paro (1986), Veiga (1998). e Gadotti (2014). E também o entendimento de uma educação profissional como princípio educativo na interpretação de Pacheco (2015), Kuenzer (2002), Frigotto (2003), Manacorda (2013), Cária (2014,2011), Soares e Trindade (2008) e Saviani (2003a).

Desejamos que a leitura contribua para uma reflexão sobre o papel do profissional da escola pública brasileira!

Com carinho,

Cláudia das Graças Cândido
Prof. Dr. Wilson Lemos Junior

CAPÍTULO 1

Escola, sociedade, trabalho e democracia

Com a nova configuração da sociedade brasileira, frente ao Estado Democrático de Direito, ocorrida após a promulgação da Constituição Federal de 1988 (CF/88), e com as acelerações e flexibilidades do mundo do trabalho contemporâneo, a escola pública sentiu a necessidade de repensar seu papel e colocar em prática um novo modelo de gestão que privilegia a participação da família e da sociedade, conforme seu artigo 205, nas decisões sobre o planejamento e outras instâncias da escola.

*Vamos refletir!
A gestão democrática
na escola pública é
um dos princípios
fundamentais da
democracia
brasileira.*

A CF/88 foi elaborada com a contribuição de vários segmentos da sociedade que se movimentaram para assegurar direitos que há muito tempo vinham sendo reivindicados e debatidos pela sociedade.

Assim, os direitos, os deveres e os princípios que norteiam o sistema de ensino e a educação são frutos demandados pela participação popular em várias instâncias da escola pública. Os mesmos são reforçados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, que traça orientações para nortear as escolas públicas.

No Estado Democrático, o povo deve participar de forma efetiva das decisões políticas uma vez que sabedores de suas necessidades guiarão o Estado para a redução das desigualdades sociais. Na CF/88, a lei maior do país, a educação e o trabalho são direitos sociais, conforme disposição do artigo 6º.

A participação popular em várias instâncias da escola pública bem como a valorização dos profissionais da educação são preceitos legais assegurados na CF/88 e reforçados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira de 1996 (LDB/96), em todas as modalidades e níveis de ensino.

A colaboração da sociedade para com a educação formal dos cidadãos está explícita no artigo 205 da CF/88:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (MEC,1988)

No artigo 206 (CF/88), dentre os princípios do ensino, estão a valorização dos profissionais da educação escolar e a gestão democrática do ensino público:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios [...]

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; (MEC, 1988)

A LDB/96 retoma esses princípios em seu artigo 3º:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...]

VII - valorização do profissional da educação escolar;

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal [...]
(MEC, 1996)

A Educação Profissional e Tecnológica, que, historicamente, sempre careceu de uma definição quanto à sua finalidade, pois, ora seu currículo priorizava a área técnica, ora valorizava uma formação mais propedêutica, agora, tende a uma formação integral ao considerar o contexto sociocultural dos alunos. Diante de mudanças ideológicas e reformas educacionais, precisou se reinventar.

A escola pública, diante de sua diversidade de sujeitos, não é um espaço neutro e, sim, precisa identificar e superar ou mitigar suas contradições internas e externas por meio de um constante diálogo com a sociedade que é complexa e multifacetada.

Dicas de leitura:

Linha do tempo da UT-UFPR

https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.xhtml?popup=true&id_trabalho=9690452

Linha do tempo da EPT no Brasil – marcos jurídicos

<https://observatorioept.org.br/sobre-ept/linha-do-tempo>

Transpor para a realidade princípios e objetivos fundantes da democracia, descritos nos artigos 1º e 3º da CF/88, é um grande desafio para a escola pública em virtude da diversidade dos sujeitos que nela interagem como: alunos, professores, técnicos administrativos, pais, sociedade civil, e das dimensões política-sócioeconômica e cultural em que está inserida tanto local como regional, nacional e internacionalmente.

Mesmo diante dos vários condicionantes que tensionam e influenciam a gestão e a organização da escola, sua função é decisiva no processo de democratização da sociedade, tendo seus profissionais a função de dar vida à democracia criando oportunidades para que ela seja vivenciada no cotidiano da escola, ou seja, ela precisa ter um sentido social, um viés de valorização cultural dos sujeitos, para além da transmissão dos conteúdos sistemáticos.

Para que os princípios e ideais democráticos, conforme prescritos na CF/88 e na LDB/1996, ganhem vida, a escola pública precisa reconhecer-se como uma instituição que tem como fundamental característica a diversidade dos sujeitos que a compõem. Cada qual com sua própria identidade torna o ambiente escolar complexo e desafiador.

Ao entender a escola como espaço educativo, “todas as pessoas que trabalham na escola participam de tarefas educativas, embora não de forma igual” (LIBÂNEO, 2018, p. 32). Assim as práticas e os comportamentos, valores e atitudes de todos os profissionais manifestados na convivência diária influenciam as práticas dos professores na sala de aula e o processo de ensino aprendizagem dos alunos que “aprendem não apenas na sala de aula, como também com as práticas no ambiente escolar” (LIBÂNEO, 2018, p. 25).

Nesse viés, formar para a participação é também, formar para a cidadania, isto é, uma oportunidade de aprendizado e de desenvolver capacidades para atuar em outras instâncias da sociedade.

Para que todos consigam se organizar para essa participação é necessário criar condições de participação, com locais e horários adequados, com estrutura, preparação e organização. Deve constituir-se numa metodologia permanente da política educacional, num modo de governar (GADOTTI, 2014, p. 4).

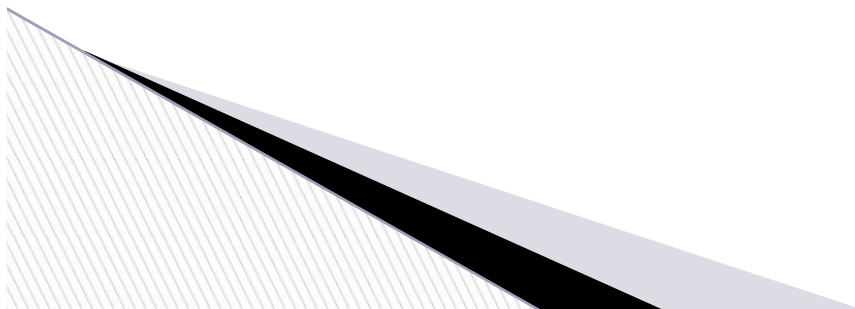
Mesmo que pese toda a lógica de funcionamento organizacional empresarial com foco em resultados e seja concebida para atender ao mercado de capital, a escola pública tem sua especificidade como unidade social com atividades específicas e com forte inter-relação de seus profissionais entre si e com a comunidade escolar.

Configura-se como organização escolar em seu sentido amplo, ou seja, é “uma unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que operam por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição” (LIBÂNEO, 2018, p. 87).

Para alcançar seus objetivos, são mobilizados meios e procedimentos com a coordenação e direção dos esforços despendidos por seus profissionais, este é o processo denominado de gestão (LIBÂNEO, 2018, p.87).

Na concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente (participativamente) permitindo o envolvimento de seus profissionais, da comunidade escolar, e da sociedade civil, nas tomadas de decisões e na organização da escola.

Há nisso, um forte sentido de prática da democracia uma vez que de forma não autoritária permite-se a decisão coletiva nos rumos dos trabalhos da escola, portanto, o “modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente escolar” (LIBÂNEO, 2018, p. 89).



CAPÍTULO 2

Educação Profissional e Tecnológica: educação como princípio educativo na visão do ser humano integral

O modelo capitalista no Brasil teve como base uma relação contraditória da convivência ao mesmo tempo do arcaico e do novo, em que as mudanças, de ordem política, foram realizadas para manter os grupos dominantes no poder, perpetuamente, sem que houvesse a distribuição justa da renda. Dessa forma, o sistema caminhou para uma concentração da renda, da propriedade e do poder. Isso gerou dois segmentos na sociedade: aqueles que podiam usufruir dos bens produzidos e aqueles que seriam excluídos, vivendo à margem em condição de extrema pobreza (OLIVEIRA, 2003).

Foram várias reformas políticas para a Educação Profissional e Tecnológica

Tendo por base as exigências do sistema capitalista, a educação profissional, ao longo do tempo, modelou-se por uma visão que reduz a formação ao treinamento para o trabalho simples ou especializado para os trabalhadores e seus filhos.

Porém, a introdução do trabalho como princípio educativo na escola para formação de profissionais supõe recuperar para todos: a dimensão do conhecimento científico-tecnológico da escola unitária e politécnica; introduzir nos currículos a crítica histórico-social do trabalho no sistema capitalista; os direitos do trabalho, e o sentido das lutas históricas no trabalho nos vários aspectos que influenciam a sociedade.

Manacorda (2013) evidencia o pensamento de Gramsci (1982) sobre romper com a perpetuação das diferenças sociais a partir de uma escola elementar média que forme o jovem como um homem capaz de pensar, estudar, dirigir ou de controlar quem dirige. Assim, o fim educativo da escola visa a exclusão da educação subalterna dividida em dirigentes e dirigidos.

Diante disso, a superação concreta da autoalienação do trabalho e dos imperativos fetichistas do capital dar-se-á pela intervenção mais ativa da educação “no sentido de uma ordem social que vá para além dos limites do capital, em uma superação pela automediação e pelos valores escolhidos pelos próprios indivíduos sociais de acordo com suas reais necessidades” (MÉSZÁROS, 2008, p. 68, 74-75).

Dicas de leitura:

Políticas públicas para a EP no Brasil

<https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEP/article/view/10386>

História do IFPR (1869 a 2008)

<https://periodicos.pucpr.br/dialogoeducacional/article/view/28924>

O sentido do trabalho e a vida autêntica fora dele são considerados dois elementos fundamentais para o resgate de uma vida cheia de sentido em todas as esferas do ser social, considerando o indivíduo omnilateral e suas formas inteiramente novas de sociabilidade em que liberdade e necessidade se realizem mutuamente:

[...] a luta imediata pela redução da jornada (ou do tempo) de trabalho e a luta pelo emprego, em vez de serem excludentes tornam-se necessariamente complementares. E o empreendimento societal por um trabalho cheio de sentido e pela vida autêntica fora do trabalho – ambos, portanto, fora do controle e do comando opressivo do capital – convertem-se em elementos essenciais na construção de uma sociedade não mais regulada pelo sistema de metabolismo social do capital e seus mecanismos de subordinação. (ANTUNES, 2009, p.175-176)

No entendimento de Kuenzer (2002, p. 87):

A politecnicidade supõe uma nova forma de integração de vários conhecimentos, na qual a totalidade não significa dominar todos os fatos, mas a relações entre eles, sempre reconstruídas no movimento da histórica.

Frigotto (2003) ressalta que formação humana omnilateral, politécnica ou tecnológica, bem como a escola unitária compõem dois conjuntos, politicamente articulados, de categorias: filosófica e pedagógica.

Saviani (2003a) incute no conceito de politecnicidade a possibilidade de superação da ruptura entre ciência e técnica à medida que isso demanda um processo de trabalho que se desenvolva pela unidade indissolúvel dos aspectos manuais e intelectuais, ou seja, o domínio dos fundamentos científicos das diferentes técnicas.

Essa discussão e sua expressão político-prática retornaram nos anos neoliberais de 1990, com o Decreto n. 2.208/97 que, contrariando a finalidade do pleno desenvolvimento do educando e seu preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho (art. 2º da LDB/96), permitiu a implantação do ensino dual: a separação entre o ensino médio geral e a educação profissional técnica de nível médio.

Nos anos 2000, em condições políticas polêmicas, o Governo exarou o Decreto n. 5.154/04 que revogou o anterior e possibilitou novamente a formação integrada entre a educação profissional técnica e tecnológica de nível médio e a formação geral.

Ao preocupar-se em como a escola articula os interesses de classe dos trabalhadores, Frigotto (1985), ressalta que é preciso pensar a unidade entre o ensino e o [trabalho produtivo](#), o [trabalho como princípio educativo](#) e a escola politécnica.

Para Gonzalez (2007) o trabalho humano é produtor de valores historicamente produzidos nas sociedades capitalistas, que levam a emancipação por meio das relações sociais. Neste caso, o trabalho é, portanto, elemento central na estrutura constitutiva do ser social. Sendo assim, pode-se afirmar que o trabalho se institui como princípio educativo.

Em Ramos (2005), a produção da existência humana se faz mediada pelo trabalho, então, nessa perspectiva, o trabalho pode ser considerado uma categoria ontológica inerente à espécie humana.

Assim, o trabalho como princípio educativo é norteador dos processos de humanização e de atualização histórica do próprio homem, por ser práxis que comporta como um de seus fundamentos, a integração entre ciência, cultura e trabalho, mas ao mesmo tempo, o trabalho na formação histórica do capitalismo impõe limites à emancipação humana.

Portanto, a categoria princípio educativo do trabalho, compreendida dentro do capitalismo, determinada pelas bases materiais de produção, nos remete a pensar na sua dupla face:

a primeira contribui para a educação do trabalhador, onde desta forma ele possa reconhecer-se no produto de sua obra, aprendendo a se organizar, reivindicar seus direitos, desmistificar ideologias, dominar conteúdos do trabalho, compreender as relações sociais e a função que nela desempenham; a segunda, o trabalho na formação social do capitalismo, ao se instituir como alienação, reforça o sentido da adaptação e impõe limites a emancipação humana. (SOARES; TRINDADE, 2008p. 13-14)

Dicas de vídeos:

Dermeval Saviani – A pedagogia histórico-crítica

<https://www.youtube.com/watch?v=13ojrNqMChk>

Eliezer Pacheco – Educação Profissional e IFs

<https://www.youtube.com/watch?v=f5XEAB87vpHs>

Marilena Chauí – Breve história da democracia

<https://www.youtube.com/watch?v=k1MIcK5DOLQ>

Acácia Kuenzer – O trabalho como princípio educativo

<https://www.youtube.com/watch?v=OoRPX-1BmIY>

O direito à educação e ao trabalho são postos como direitos sociais (dentre outros) garantidos pela Constituição Federal de 1988 (CF/88) em seu artigo 6º, visando à consolidação do Estado Democrático de Direito.

A [Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional](#), Lei nº 9.394, promulgada em 20/12/1996 (LDB/96), trouxe em seus termos a garantia do direito ao trabalho, como visto no artigo 1º, parágrafo único, que a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social a fim de engajar o formando na vida em sociedade por meio de uma profissão (BRASIL, 1996).

Nessa perspectiva, foi criada a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal), pela Lei nº 11.892, de 29/12/2008, para contribuir com a ampliação, interiorização e diversificação da educação profissional e tecnológica no país.

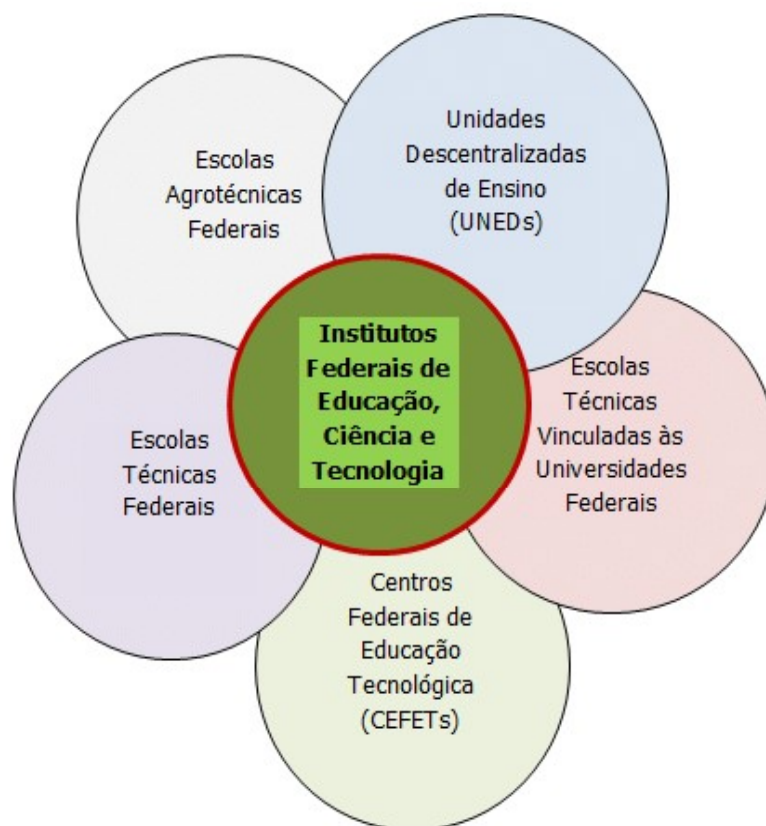
Ao longo de sua história centenária, a Rede Federal de EPT passou por reorganizações institucionais que culminaram em 2008, com a institucionalização da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) pela Lei nº 11.892, cuja composição engloba os 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), 2 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), o Colégio Pedro II (CPII), 24 Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais e a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) (BRASIL, 2008).

Essas instituições possuem autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático pedagógica e disciplinar, porém, são reguladas pelos dispositivos legais que as norteiam, em que há obrigatoriedade de prestação de contas junto à sociedade e ao Ministério Público.

No âmbito do Ministério da Educação, competem à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec/MEC), o planejamento e o desenvolvimento RFEPCT, incluindo a garantia de adequada disponibilidade orçamentária e financeira. Com a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), em 2008, como parte de uma política de interiorização e democratização da educação, houve a proposta de um modelo político pedagógico democrático de educação profissional contra-hegemônico, progressista, comprometido com a classe trabalhadora e com a transformação social (ARAÚJO; 2014; PACHECO, 2015).

São instituições verticalizadas que ofertam desde a qualificação profissional básica até a pós-graduação, mantendo a obrigatoriedade de ofertar 50% das vagas no Ensino Médio Integrado (EMI) (BRASIL, 2008b)

FIGURA 1: Configuração dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia



Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Novo-modelo-de-instituicao-de-educacao-profissional-e-tecnologica-Fonte_fig1_286627959

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) são instituições verticalizadas que ofertam desde a qualificação profissional básica até a pós-graduação, mantendo a obrigatoriedade de ofertar 50% das vagas no Ensino Médio Integrado (EMI) (BRASIL, 2008b)

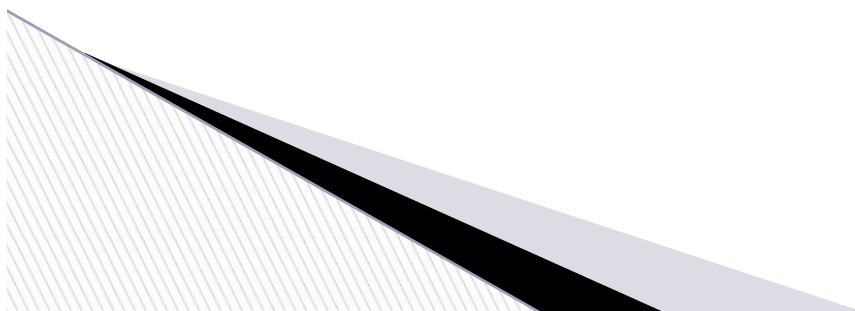
Sendo um modelo genuinamente brasileiro, os IFs, constituem-se por meio de três pilares essenciais: a soberania, a democracia e o desenvolvimento com inclusão social. Nesse caminho, estabelecer o vínculo entre a totalidade e as partes constitui premissa fundamental para apreender os objetos do ensino-aprendizagem em seu contexto e em sua complexidade, na superação do conhecimento fragmentado, visando à integralidade do ser humano para a construção de uma sociedade mais democrática, inclusiva e equilibrada social e ambientalmente.

A tecnologia vem a ser o elemento transversal presente no ensino, na pesquisa e na extensão ultrapassando os limites das aplicações técnicas atingindo os aspectos socioeconômicos e culturais para a superação do modelo hegemônico disciplinar.

Um dos fundamentos da proposta político-pedagógica dos IFs é a verticalidade que busca a integração dos saberes científicos, tecnológicos e culturais para a resolução dos problemas contemporâneos da sociedade, por meio da construção de itinerários de formação entre os diferentes cursos da EPT com o uso comum da infraestrutura da escola (PACHECO, 2015).

O Ensino Médio Integrado, proposto pelos Institutos Federais (IFs), tem a intencionalidade de reduzir a desigualdade social considerando as contradições do capitalismo, e dentro delas atuando com seu projeto de ensino estruturado em uma base unitária para todos, fundamentado nas concepções de formação humana integral, omnilateral, articulada aos eixos do trabalho, ciência, cultura e tecnologia.

Trata-se de um modelo político pedagógico democrático de educação profissional contra-hegemônico, progressista, comprometido com a classe trabalhadora e com a transformação social (ARAÚJO, 2014; PACHECO, 2015).



CAPÍTULO 3

Organização e gestão escolar na perspectiva da participação coletiva

Na década de 1990, de forma contraditória aos ideais neoliberais ocorreu uma ampla reforma do Estado brasileiro, para adequação da estrutura educacional ao processo de reconfiguração do papel do Estado, que carecia de uma transição da administração burocrática para a gerencial, com foco nos princípios democráticos e de incentivo à participação política, social, econômica e cultural da comunidade escolar. Com o discurso de melhorar a qualidade da educação e reduzir gastos foram descentralizados tanto a gestão da educação como os seus recursos aos municípios, ou seja, à comunidade (CÁRIA, 2014).

Diante desse pressuposto, frente às novas necessidades que a globalização ocasionou, a gestão participativa é posta como o ponto principal para a construção da identidade e autonomia da escola para uma nova cidadania, o que acontece a longo prazo, sendo construída num processo de ruptura com a gestão verticalizada e centrada no diretor, para outra que valorize a participação de todos.

O conceito de gestão já “pressupõe a participação conjunta nas tomadas de decisões criando um todo orientado por uma vontade coletiva” (LUCK, 1996, p. 37), tendo a figura do gestor como o responsável em implementar a democracia na escola pública.

Para isso, é necessário que o diretor lidere o processo de superação do sentido administrativo tradicional para o de gestão, com consciência desse papel e comprometimento de ações para conseguir a adesão de todos os demais sujeitos da escola na consecução de uma gestão efetivamente participativa.

Assim, destaca-se que a gestão democrática deve atingir a sala de aula, que é o espaço onde a relação saber entre professor e aluno acontecesse efetiva, e, por conseguinte, a construção do saber, da subjetividade e da educação política, tornam-se norteadores do processo democrático (CÁRIA E GARRONI, 2011)

Esse objetivo será atingido ao criar-se um sentimento de valorização e comprometimento de todos com as causas e organização da escola de tal forma que se sintam pessoalmente responsáveis pelo resultado de seu trabalho como instituição na qual se concretiza a participação efetiva (CÁRIA, 2014).

Uma sociedade não é democrática apenas pela simples afirmação de valores, mas, também pela construção e prática cotidiana dos mesmos, ou seja, pelos processos que os instauram e reafirmam. Segundo dados da UNESCO (2000), a construção da democracia muito decorre do trabalho educativo realizado pela escola.

Ao longo do tempo, filósofos, cientistas, políticos e educadores manifestaram-se a respeito dessa ideia, expressando opiniões a respeito do papel da educação na e para a democracia. Atualmente, essa conscientização aumentou e disseminou-se entre os diversos setores da sociedade que passaram a reconhecer o papel primordial da educação para o desenvolvimento econômico do país, mas também para a promoção da paz, para o respeito aos direitos humanos e, principalmente, para a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

A concretização de uma gestão escolar democrática pressupõe atuar na perspectiva intercultural, desenvolvendo um projeto educativo intencional que implica efetivar uma prática pedagógica que permita oportunidades educativas a todos, respeitando e integrando a diversidade de sujeitos. Para tanto, é necessário desenvolver processos educativos, metodologias e instrumentos pedagógicos que deem sustentação à complexidade das relações que se estabelecem entre os seres humanos (MEC, 2004).

Diante de toda essa reflexão, apreende-se que a superação do paradigma conservador e tradicional de gestão centralizada e hierarquizada é um obstáculo e um grande desafio para a democratização da educação e da própria sociedade.

Portanto, para conseguir concretizar a gestão democrática participativa na escola pública, há de entender o sentido de ser um profissional da educação que sofre as consequências de todos os condicionantes internos e externos a ela.

Assim, destaca-se que a gestão democrática deve atingir a sala de aula, que é o espaço onde a relação saber entre professor e aluno acontecesse efetiva, e, por conseguinte, a construção do saber, da subjetividade e da educação política, tornam-se norteadores do processo democrático (CÁRIA E GARRONI, 2011).



Para melhor compreensão dos conceitos previamente descritos, destacam-se, no quadro, os princípios da organização e da gestão escolar com base no pensamento de Libâneo (2018, p.118-122)

Princípios da gestão democrática-participativa de Libâneo (2018, p. 118-122)	
Princípios	Palavras-chave
Autonomia das escolas e da comunidade educativa	Fundamento da gestão democrático-participativa; poder de decisão; corresponsabilidade consciente; a organização como instância educadora; autonomia relativa
Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar	Responsabilidade individual; o diretor mobiliza, coordena e delega; consenso; alto grau de profissionalismo; cumprimento de responsabilidades compartilhadas
Envolvimento da comunidade no processo escolar	Estreitar vínculos com a comunidade; participação em conselhos, projeto pedagógico-curricular, acompanhamento e avaliação dos serviços; exercício de cidadania
Planejamento das tarefas	Execução dos interesses coletivos
Formação continuada de integrantes da comunidade escolar	A escola como espaço educativo; desenvolvimento da profissionalidade
Utilização de informações concretas e análise de problemas	Acesso de todos a informações seguras para analisar as causas dos problemas e agilizar as tomadas decisões e a sua execução
Avaliação compartilhada	Relação orgânica entre a direção e a participação da equipe escolar; o controle implica uma avaliação mútua entre a direção, professores e a comunidade
Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns	Relações baseadas no diálogo e no consenso para a qualidade do trabalho

CAPÍTULO 4

Projeto Político Pedagógico (PPP): instrumento essencial para se firmar a gestão democrático-participativa

A conquista da cidadania requer um esforço dos educadores e dos profissionais da escola em estimular instâncias e práticas de participação popular uma vez que a participação democrática não se dá espontaneamente, mas por um processo histórico em construção coletiva, com a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que viabilizem e incentivem práticas participativas dentro da escola pública (Paro, 1986, p.46).

*O Projeto
Político
Pedagógico é a
identidade da
escola*

Após diversas lutas e movimentos sociais, foram definidos na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, os princípios para a educação brasileira, dentre eles a gestão democrática. Alguns anos mais tarde estes princípios foram regulamentados e reafirmados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), em seu artigo 14º, inciso II:

Art14: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O projeto pedagógico é um produto específico que reflete a realidade da escola diante de um contexto mais amplo que a influencia e por ela pode ser influenciado. Assim, a escola possui uma autonomia relativa em suas dimensões administrativa, financeira, pedagógica e jurídica. sua autonomia

O projeto político-pedagógico da escola precisa ser construído de forma coletiva e responsável pelos vários atores envolvidos considerando todas as suas diferenças e contradições, em um repensar e refletir sobre os caminhos, os meios, que tipo de indivíduo se deseja formar e para qual sociedade. Nessa visão, é fundamental envolver os profissionais em torno do tema sobre gestão democrática e participativa, buscando ao mesmo tempo discutir sobre a escola e a sociedade que se deseja.

Com base nas considerações de Veiga (1998), são descritas as características da escola, o contexto do Projeto Político-Pedagógico perante a LDB 9394/96 e os pressupostos norteadores de sua construção.

No **contexto interno** da escola, o esforço coletivo dessa construção busca: a seleção de valores a serem consolidados; a busca de pressupostos teóricos e metodológicos postulados por todos; a identificação das aspirações maiores das famílias. Isso em relação ao papel da escola na educação da população e na contribuição específica que irá oferecer para o “pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (art. 2º da Lei nº 9394/96)

Quanto ao **contexto externo**, é necessário identificar os principais participantes que interagem com a escola bem como as influências das dimensões geográficas, políticas, econômicas e culturais. Nessa perspectiva, para que esse projeto seja construído, é necessário que as escolas sabedoras de sua importância para a sociedade façam autocrítica e busquem uma nova forma de organização do trabalho pedagógico que reduza os efeitos da sua divisão, da fragmentação e do controle hierárquico.

A concepção de um projeto pedagógico de qualidade deve apresentar as seguintes características: ser um processo participativo de decisões; organizar o trabalho pedagógico de modo a identificar seus conflitos e contradições; ter seus princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre os agentes educativos e estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo; optar para a superação de problemas voltados para uma realidade específica; explicitar o compromisso com a formação do cidadão.

Os aspectos que identificam a **execução** de um projeto com qualidade: nascer da própria realidade, explicitando as causas e situações em que acontecem os problemas; ser exequível e prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação; agir em articulação com todos os envolvidos na realidade da escola; permitir uma construção contínua com a interação entre produto e processo. Para a autora, quando o projeto pedagógico é claramente delineado, discutido e assumido coletivamente, ele se constitui como um **processo** que reforça o trabalho integrado e organizado da equipe escolar com destaque para a sua função primordial de coordenar a ação educativa da escola para que ela atinja o seu objetivo político-pedagógico.

Com base no artigo 12 da Lei nº 9.394/96, quando a lei confere à escola a responsabilidade da elaboração e execução da própria proposta pedagógica isso significa que a escola precisa dar destaque à reflexão de sua **intencionalidade** educativa.

Os artigos 12, 13 e 14 da LDB/96 trazem terminologias que podem causar confusão, as quais são esclarecidas por Veiga (1998): **a proposta pedagógica ou projeto pedagógico** relaciona-se à organização do trabalho pedagógico da escola; **o plano de trabalho** está ligado à organização da sala de aula e das outras atividades pedagógicas e administrativas, ou seja, é o detalhamento da proposta ou projeto.

A discussão do PPP exige uma reflexão acerca da concepção da educação e sua relação com a sociedade e a escola perpassando uma reflexão sobre o homem a ser formado, a cidadania e sua consciência crítica.

O PPP, ao dar uma nova identidade à escola, também deve contemplar a qualidade de ensino em suas dimensões formal ou técnica, instrumentalizando o sujeito para os desafios do desenvolvimento e da política em sua dimensão humana de se fazer e de fazer história. A legitimidade de um PPP está ligada à intensidade e ao tipo de participação de todos os envolvidos com o processo educativo da escola na continuidade das ações, ou seja, em seu processo.

O processo de construção do PPP é dinâmico e exige esforço coletivo e comprometimento não somente para cumprir uma formalidade. Para tanto, é preciso enfrentar o desafio da mudança e da transformação tanto na forma de organizar o processo de trabalho pedagógico quanto na gestão que é exercida, o que significa o repensar da estrutura de poder da escola.

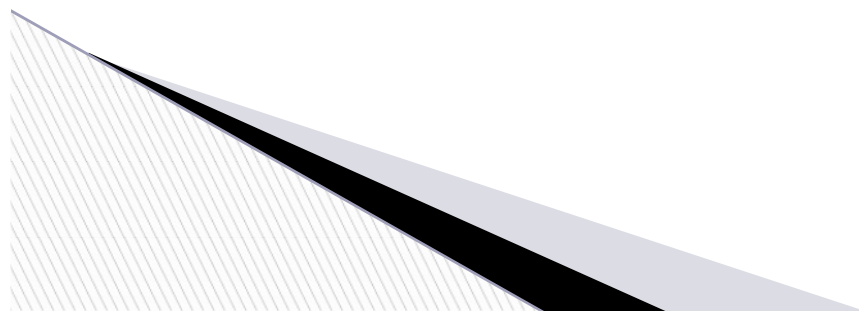
A autonomia é importante para a criação da identidade da escola a qual deixa de depender somente dos órgãos centrais e intermediários que definem a política da qual ela não passa de executora.

A escola, ao conceber sua proposta pedagógica ou projeto pedagógico tem autonomia para executá-los e avaliá-los dentro de uma postura de liderança que implica refletir sobre suas finalidades sociopolíticas e culturais.

Essa autonomia envolve quatro dimensões básicas relacionadas e articuladas entre si: a administrativa, a jurídica, a financeira e a pedagógica. Essas dimensões implicam direitos e deveres, um alto grau de compromisso e responsabilidade de todos os segmentos da comunidade escolar.

Autonomia administrativa: elaborar e gerir seus planos, programas e projetos; adequar sua estrutura organizacional à realidade e ao momento histórico vivido; organização da escola e estilo da gestão em sua relação com o sistema educativo e com a comunidade na qual a escola está inserida; garantir a indicação dos dirigentes por meio de processo eleitoral, constituição dos conselhos escolares; formulação, aprovação e implementação do plano de gestão da escola.

A autonomia administrativa representa um espaço de negociação permanente por parte dos atores mais diretamente envolvidos. É pela participação, pela intervenção e pelo diálogo que a autonomia se constrói e internaliza.



Todos precisam ter enfoque de planejamento participativo, assim, o projeto pedagógico aponta uma direção, um sentido explícito para um compromisso estabelecido coletivamente. Como um processo participativo de decisões, tornará claros os conflitos e contradições nas relações de trabalho, permitindo relações horizontais no interior da escola.

Para tanto, é preciso propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente como também estudar um referencial que fundamente a construção do projeto. As atividades de construção, execução e avaliação do projeto político-pedagógico partem da realidade dos vários aspectos que envolvem a escola tais como: sua estrutura, suas funções específicas, os recursos e os limites específicos, e outras ações singulares àquela instituição.

Autonomia jurídica: possibilidade de a escola elaborar suas próprias normas e orientações escolares. Mesmo estando vinculada à legislação dos órgãos centrais, a instituição escolar deve policiar-se para não se transformar numa instância burocrática que acaba por descaracterizar seu papel de proporcionar aos educandos, mediante um ensino efetivo, os instrumentos que lhes permitam conquistar melhores condições de participação cultural, profissional e sociopolítica.

Autonomia financeira: é a existência de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo. A educação pública é financiada de forma total ou parcial. Segundo o art. 12, incisos I e II da LDB/96 – cabe à escola a responsabilidade de elaborar e executar sua proposta pedagógica e de administrar seu pessoal e seus recursos financeiros.

A autonomia financeira engloba a dependência financeira do Poder Público, controle e previsão de contas, isso sem a redução da participação do Estado como agente central na alocação de recursos destinados ao financiamento dos serviços educacionais.

Autonomia pedagógica: consiste na liberdade de ensino e pesquisa. Estreitamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos resultados e, portanto, à essência do projeto pedagógico da escola.

Embora guarde relação com as outras dimensões, diz respeito às medidas essencialmente pedagógicas, necessárias ao trabalho de elaboração, desenvolvimento e avaliação do PPP, em consonância com as políticas públicas vigentes e as orientações dos sistemas de ensino.

A autonomia pedagógica abrange os aspectos de poder decisório referente à melhoria do processo de ensino-aprendizagem, adoção de critérios próprios de organização da vida escolar e do pessoal docente como também a celebração de acordos e convênios de cooperação técnica.

Pelos estudos de Veiga (1998), são pressupostos norteadores da teoria pedagógica progressista:

- **filosófico-sociológicos:** consideram a educação como compromisso político do Poder Público para com a população, com vistas à formação do cidadão participativo para um determinado tipo de sociedade. Após definido o tipo de sociedade que queremos construir, é preciso discutir qual a concepção de educação correspondente. A educação é direito de todos e não deve se constituir em um serviço, uma mercadoria, sendo transformada num processo centrado na ideologia da competição e da qualidade para poucos.

A educação básica deve estar alicerçada nas múltiplas necessidades humanas. Trata-se de um processo articulador das relações sociais, culturais educacionais.

- **epistemológicos:** o conhecimento é construído e transformado coletivamente. O processo de produção do conhecimento deve pautar-se na socialização e na democratização do saber. O conhecimento escolar é dinâmico e não mera simplificação do conhecimento científico que se adequaria à faixa etária e aos interesses dos alunos. A Análise do processo de construção do conhecimento escolar amplia a compreensão sobre as questões curriculares.

É preciso muita intencionalidade para provocar mudanças no processo de produção do conhecimento, que é tido como um processo.

No Art. 13 da LDB/96, é apresentada a importância dos professores como sujeitos vinculados a processos de socialização, que se reúnem numa prática intencionada, na qual têm oportunidade de combinar o fazer pedagógico com a reflexão. Nesse sentido, a ação prático-reflexiva resulta em propostas, planos de ensino e atividades e novas formas de organização do trabalho pedagógico.

Se a escola se nutre da vivência cotidiana de cada um de seus membros não compete à administração central propor um modelo pronto e acabado, mas definir normas de gestão democrática, como previsto no art. 14 da LDB/96, com participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar e local em instâncias colegiadas.

As escolas necessitam receber assistência técnica e financeira (art. 9º, inciso III, LDB/96), decidida em conjunto com as instâncias superiores do sistema de ensino. Isso pode exigir mudanças na própria lógica da organização de instâncias superiores, implicando uma alteração substancial na sua prática e ampliando a concepção de gestão democrática.

CAPÍTULO 5

Motivação para o trabalho participativo

Na prática democrática, a organização e a gestão escolar adquirem um significado mais amplo, para além das questões burocráticas e administrativas quando valorizam o modo de agir, os valores, as crenças, a influência dos professores, dos alunos e de todos que interagem dentro da escola (intraescolar) e com a sociedade (extraescolar).

Retomando a importância do papel dos profissionais da escola pública para a concretização da democracia, há que destacar que estes, quando adentram à escola para desenvolver seus trabalhos, levam consigo sua cultura e vivências são, portanto, seres carregados de complexidade e, por vezes, contraditórios, por isso suas respostas e comportamentos serão diferentes diante das circunstâncias do cotidiano.

Reconhecer e gerir as diferenças (diversidade) no ambiente de trabalho contribui para se ter uma variedade de habilidades, competências e ideias que podem contribuir para o desempenho da organização. Contudo se mal conduzidas podem levar a mal-entendidos, falhas de comunicação e conflitos.

Daí a importância do engajamento dos profissionais com os objetivos da escola. Ele está relacionado ao envolvimento, satisfação e entusiasmo do profissional com o trabalho que exerce; tem-se de um lado aqueles que são altamente engajados desenvolvem uma profunda conexão com a instituição e são apaixonados pelo trabalho, de outro, os que têm reduzido engajamento fazem apenas o essencial e não dispõem energia nas atividades (ROBBINS, 2011, p. 71).

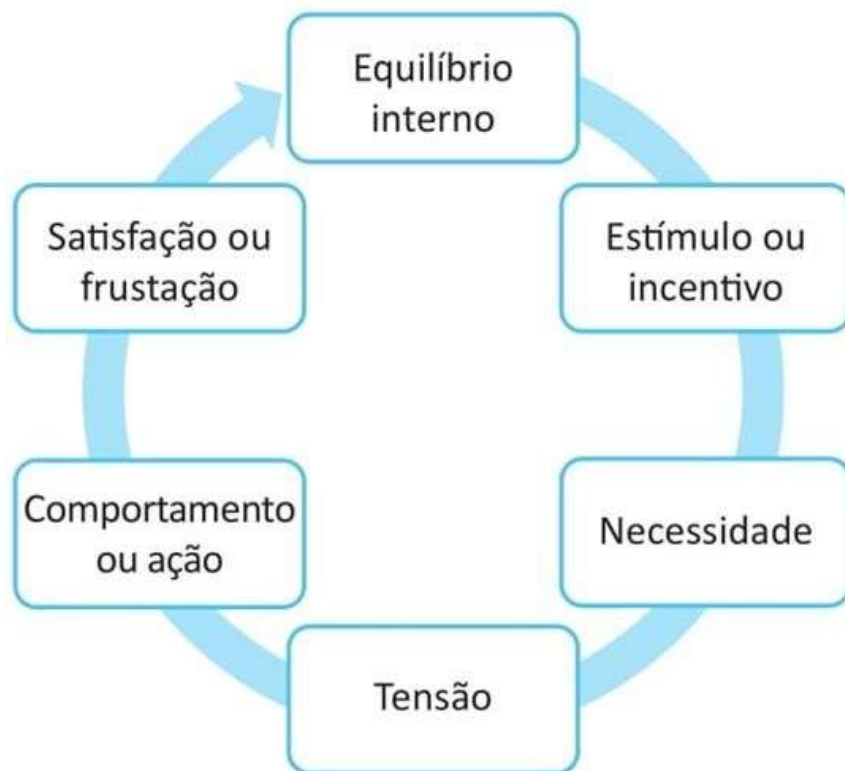
O comportamento das pessoas, dentro da organização, depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções, valores etc.) e fatores externos (decorrentes do ambiente que o envolve e das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, coesão grupal existente etc.) (CHIAVENATO, 2009, p. 50 e 51).

Faça uma autorreflexão: qual o seu propósito de vida e profissional?

A motivação, é um dos fatores internos, que mais influencia o comportamento das pessoas, uma vez que é difícil compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento. O conceito de motivação de acordo com Chiavenato (2009, p. 50), é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Nesse aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição (o que pensa, acredita e prevê) da pessoa (CHIAVENATO, 2009, p. 51).

Para Chiavenato (2009, p. 50 e 51), o processo motivacional é cíclico e se constitui nas seguintes etapas:



Percebe-se uma abordagem de ser humano “total” (integral) para analisar seu comportamento, pois sua vida pessoal, sua educação, crenças, necessidades, capacidades e traumas afetam também sua vida profissional. Definir se um trabalhador está motivado é tarefa bastante complexa, pois as necessidades e anseios variam de pessoa para pessoa.

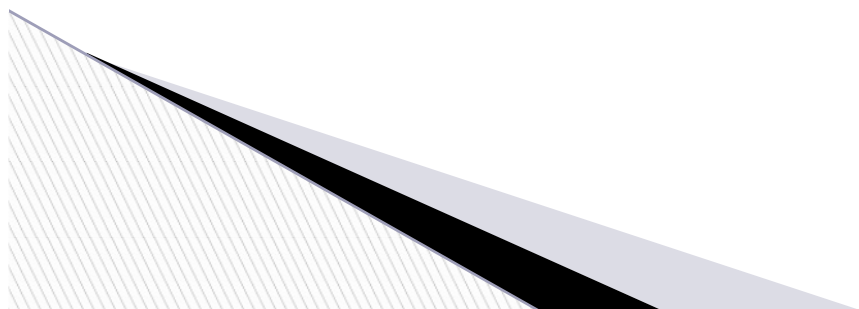
Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas.

Nesse sentido, existem três premissas que explicam o comportamento humano:

1. O *comportamento é causado* por estímulos internos ou externos: existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas.
2. O *comportamento é motivado*: ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
3. O *comportamento é orientado para objetivos*: em todo comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento. (CHIAVENATO, 2009, p. 51)

A motivação das pessoas depende de três variáveis: percepção do estímulo, das necessidades e da cognição.

O ciclo motivacional (CM) inicia com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca o comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente.



À medida que o ciclo se repete com a aprendizagem e a repetição (reforço), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas necessidades. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, já que não causa tensão ou desconforto.

No ciclo motivacional a necessidade nem sempre pode ser satisfeita. Ela pode ser frustrada, ou ainda pode ser compensada (ou seja, transferida para outro objeto, pessoa ou situação). No caso de frustração da necessidade, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo para sua liberação. Não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.), seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.). Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada. Isso se dá quando a satisfação de uma outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita. A satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidade à medida que vão surgindo. (CHIAVENATO, 2009, p. 52)

Conhecer os fatores que “motivam” ou que “não motivam” os profissionais da escola pode contribuir para traçar estratégias mais assertivas para o seu engajamento com as discussões, reflexões e decisões importantes em seu contexto.

Ao dar voz a seus profissionais, a gestão e a organização escolar adquirem um significado mais amplo, para além das questões burocráticas e administrativas, passando a ser um espaço educativo.

Dicas de vídeos

A importância de cada um na equipe

<https://www.youtube.com/watch?v=vb-3NdH75d0>

Autoconhecimento emocional

https://www.youtube.com/watch?v=6FJRmc7Ku_8

A comunicação nos vários segmentos da escola

<https://www.youtube.com/watch?v=1YDuZ1aVmpq>

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O entendimento da gestão democrática na escola pública requer mudança de paradigmas do ponto de vista da gestão e organização para além dos padrões burocráticos e empresariais para um modelo que permita o envolvimento de professores, dos técnicos administrativos, alunos e pais no processo de tomada de decisões, sendo o trabalho em equipe de fundamental importância.

A discussão sobre como exercer a gestão democrática com participação coletiva na escola pública é um processo, uma construção contínua, que precisa envolver cada vez mais pessoas da comunidade escolar.

A escola da qual a sociedade necessita hoje é aquela que sintetiza a cultura vivenciada no cotidiano, a cultura formal e o conhecimento sistematizado. A escola deve considerar o aluno como sujeito de seu próprio conhecimento.

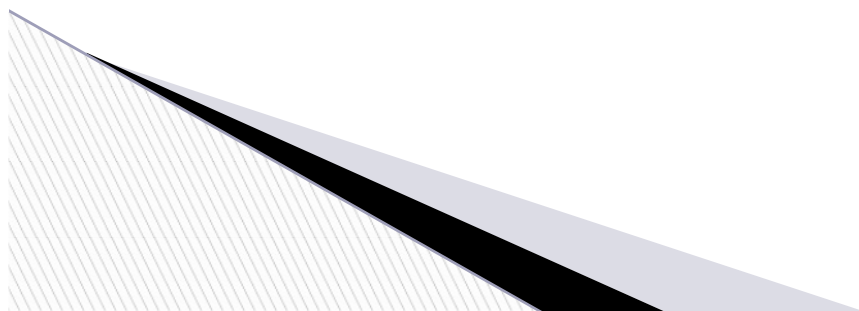
A conquista da cidadania requer um esforço dos professores e dos profissionais da escola em estimular instâncias e práticas de participação popular, uma vez que a participação democrática não se dá expostamente, mas por um processo histórico em construção coletiva.

O projeto político pedagógico é um produto específico que reflete a realidade da escola diante de um contexto mais amplo. Precisa ser construído de forma coletiva e responsável pelos vários autores envolvidos, considerando todas as suas diferenças e contradições, além de repensar e refletir sobre os caminhos, os meios, e que tipo de indivíduo se deseja formar e para qual sociedade.

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo e depende de fatores externos e internos e internos que tanto podem contribuir como podem causar resistência a participar.

Destaca-se o papel da liderança do gestor para criar estratégias de engajamento dos vários sujeitos da escola para participarem das instâncias de representatividade, dentro de uma situação realista da escola.

Diante dessa situação tão complexa que é a escola pública, há de continuar estudando sobre a gestão democrática com participação nas decisões a partir das políticas públicas, da história da educação e da cultura escolar para entender como a democracia é vivida em nossa sociedade.



SOBRE OS AUTORES



Cláudia das Graças Cândido

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) - IFES/IA campus Curitiba turma 2021. Possui Licenciatura em Ciências com habilitações em Biologia e Química pela Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Jacarezinho Paraná (FAFIJA/UENP) e Bacharelado em Administração Pública pela Universidade Estadual de Ponta Grossa/PR (UEPG). Especialista em Ciências e Educação Ambiental FAFIJA/PR (UENP). Especialista em Tecnologias Educacionais E-learning Ead (IFPR). Desde 2015 atua como servidora pública, no Instituto Federal do Paraná campus Jacarezinho



Prof. Dr. Wilson Lemos Junior

Doutor em Educação pela PUC-PR. Mestre em Educação pela UFPR. Desenvolve pesquisas na linha de História e Políticas da Educação, em especial sobre a história da educação profissional e do ensino de música no Paraná. É coordenador do projeto de pesquisa: Centro de Memória do IFPR. Líder do grupo de pesquisa do CNPQ: História e políticas da Educação Profissional. Possui Licenciatura em Educação Artística com Habilitação em Música pela FAP-Faculdade de Artes do Paraná, licenciatura em Educação Física pela UFPR, além de curso de Segunda Licenciatura em História. Desde 2013, atua como professor do Instituto Federal do Paraná - Campus Curitiba. Professor permanente do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional (ProfEPT) pelo IFPR - Campus Curitiba, tendo sido coordenador entre os anos de 2019 a 2021. Autor do livro História da Formação de Professores de Música: o contexto paranaense, publicado pela editora Appris. Atua como músico e compositor.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R.L.C. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho**. São Paulo/SP: Boitempo, 2009.

BRASIL. Lei n. 9.394/96, de 20 de dezembro 1996. (1996). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em 10. jun. 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília: SenadoFederal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm . Acesso em: 25. jun. 2021.

BRASIL. Lei nº 11.892 (2008). Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em: 26 de jun., 2021.

CÁRIA, N. P.; GARRONI, M. L. **O gestor escolar e a função educativa**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/educacao-artigos/o-gestor-escolar-e-a-funcao-educativa-4993639.html>. Acesso em: 15 abr. 2013.

CÁRIA, N. P.; SANTOS, M. P. **Gestão e democracia na escola: limites e desafios**. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/13789/pdf_1. Acesso em: 23 jun. 2021.

CIAVATTA, M.; CORRÊA, V.; FERREIRA, E. B.; FRIGOTTO, G.; GARCIA, S. R. O.; RAMOS, M. (Org). **Ensino Médio Integrado. Concepção e contradições**. 3ed. São Paulo: Cortez, 2012.

CIAVATTA, M. **Dicionário da educação profissional em saúde**. Fundação Oswaldo Cruz. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio. Disponível em: <http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/trapriedu.html> > . Acesso em: 23. jun. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M.; RAMOS, M.(org.). **Ensino Médio Integrado: concepções e contradições**. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6ª Ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LÜCK, H. A gestão participativa na escola. **Série: Cadernos de Gestão**. 4. Ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MANACORDA, M. A. O princípio educativo em Gramsci: Americanismo e Conformismo. **Coleção Educação em debate**, 2ª Edição revisada. São Paulo: Alínea, 2013.

MÉSZÁROS, I. A educação para além do capital. **Coleção mundo do trabalho**, 2ª edição ampliada. São Paulo: Boitempo, 2008.

OLIVEIRA, F. **Crítica à razão dualista. O ornitorrinco**. São Paulo: Boitempo, 2003.

PACHECO, Eliezer. **Fundamentos políticos-pedagógicos dos Institutos Federais**. Diretrizes para uma educação profissional e tecnológica transformadora. Natal: IFRN, 2015.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001a.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. Série educação em ação. 3ed. São Paulo: Ática, 2005.

ROBBINS et al. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Editora Pearson Educativa do Brasil. 2010

SEVERINO, A. J. **A escola e a construção da cidadania**. Sociedade civil e educação. Coletânea CBE. Campinas: Papyrus, 1992, p.67.

SOARES, S. T.; TRINDADE, J. G. O trabalho como princípio educativo e sua dupla dimensão no capitalismo. **In: Seminário do trabalho**, 6., 2008, Marília-SP: Gráfica Massoni, 2008.