

O discurso da participação na gestão democrática da escola pública: o que dizem os sujeitos da escola

The discourse of participation in the democratic management of the public school: what the subjects of school speak

Luciene Amaral da Silva¹

Inalda Maria dos Santos²

Resumo: O artigo é parte da pesquisa de mestrado realizada em três escolas da rede pública estadual de ensino de Alagoas, com o objetivo de analisar a concepção de participação dos membros do Conselho Escolar dentro da gestão democrática. Fizeram parte da pesquisa diretores, professores, funcionários, mães e alunos das escolas que não passaram pelo processo de eleição de diretor no ano de 2013 no sertão de Alagoas, sendo utilizado questionário e entrevistas para coleta de dados. Os dados foram analisados problematizando o conceito de participação, com o objetivo de perceber quais as condições de produção em que se deram cada discurso, o que dizem os sujeitos mediante o lugar que ocupam na escola e que ideologia está presente nos discursos desses sujeitos. O artigo está fundamentado no referencial teórico de autores como Paro (2000;2003;2007), Lück (2005; 2009), Orlandi (2006), Florêncio (2009), Melo (2011).

Palavras-chave: Escola; Participação; Gestão Democrática.

Abstract: The article is part of the master's research carried out in three schools of the state public school of Alagoas, with the objective of analyzing the conception of participation of the members of the School Council within the democratic management. The study included directors, teachers, employees, mothers and students from schools that did not go through the process of election of director in 2013 in the backlands of Alagoas, using a questionnaire and interviews for data collection. The data were analyzed problematizing the concept of participation, with the objective of perceiving the production conditions in which each discourse was given, what subjects say based on their place in school and what ideology is present in the discourses of these subjects. O artigo está fundamentado no referencial teórico de autores como Paro (2000;2003;2007), Lück (2005; 2009), Orlandi (2006), Florêncio (2009), Melo (2011).

Keywords: School; Participation; Democratic Management.

Introdução

A gestão democrática da escola pública no Brasil foi implantada após o período de luta pela redemocratização do país, com o objetivo de não permitir a existência de qualquer prática autoritária em todos os espaços sociais. Com isso, o modelo de gestão baseado na representação de todos os segmentos da escola, sendo assegurada a participação ativa nas decisões surge como proposta a partir da Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei n. 9.394 de 1996 e no Plano Nacional de Educação Lei 10.172, de 2001.

¹ Doutoranda. UFAL-Brasil. E-mail. ciencamaral@hotmail.com

² Doutora. Professora da Universidade Federal de Alagoas. Brasil. E-mail: inaldasantos@uol.com.br

Ferreira (2001, p. 305) ao analisar afirma que “a gestão democrática da educação, é hoje, um valor consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente incorporada à prática social global educacional brasileira e mundial.” Implantada de forma legal, a gestão democrática passa a existir formalmente no espaço escolar, mas pede do sujeito um novo posicionamento na forma de gerenciar as ações da escola.

A gestão democrática da escola pública se tornou um instrumento de materialização da democracia no âmbito escolar a partir das lutas travadas pela redemocratização do país e, por isso, tem na participação dos sujeitos, o mecanismo de atuação na busca da consolidação desse projeto democrático.

A gestão democrática da escola pública requer a existência de uma cultura de participação ativa. Uma cultura que nunca existiu no Brasil, pois o que tínhamos no final dos anos 1950 e início dos anos 1960 era o desabrochar dessa cultura, que foi abortada pela ditadura militar. Mas será que a mudança na legislação sobre a gestão democrática tem força suficiente para mudar a cultura de um povo? Será que a gestão democrática de direito está sendo materializada de fato nas escolas da rede pública? A cultura da participação está sendo construída no espaço educacional? Como as pessoas que ocupam diferentes posições concebem categorias centrais desse processo, como democracia e participação? Que condições reais (objetivas e subjetivas) os sujeitos apresentam para poder atuar na escola de forma participativa.

Para a compreensão de tais questões a pesquisa foi realizada em três escolas da rede pública de ensino estadual de Alagoas que buscou analisar o conceito de democracia e participação dos sujeitos da escola com base em suas vivências e experiências no âmbito educacional e fora desse espaço, visto que as experiências se tornam suporte para construção dos conceitos com base no lugar de onde o sujeito fala e a partir de quais condições de produção se dá seu discurso.

O artigo também procura investigar se o discurso de gestão democrática e participação, que circula no espaço escolar é compartilhado pelos membros do Conselho Escolar.

Foram selecionados como sujeitos da pesquisa os membros do Conselho Escolar de três escolas da rede estadual de ensino de Alagoas, localizadas na 6ª Gerência Regional de Educação, visto que nele há representatividade de toda a comunidade escolar. Foram escolhidas essas três instituições porque no processo de eleição para gestor escolar do ano de 2013, não apresentaram candidatos ao pleito e foram submetidas ao processo de indicação.

A materialidade analisada, obtida através das entrevistas realizadas com os membros do Conselho Escolar, foi tratada à luz da Análise do Discurso na perspectiva de Pêcheux “que trabalha o sujeito, a história, a língua” (ORLANDI, 2006, p. 13), visto que, o sujeito que faz história é um sujeito que não está revelado nem para si mesmo por força das construções históricas presentes em seus discursos.

O artigo utiliza a Análise do Discurso da linha francesa fundada por Michel Pêcheux que teve início no final da década de 1960, sendo trazida para o Brasil a partir da década de 1980, através dos estudos de Eni Orlandi. Pêcheux elege o discurso, e não a língua como objeto de estudo. Florêncio et al. (2009, p. 22) afirma que para Pêcheux “toda e qualquer enunciação é resultado das relações sociais que o sujeito estabelece.”

O discurso da participação na gestão democrática da escola pública: o que dizem os sujeitos da escola

A Análise do Discurso como dispositivo analítico se embasa no **dito**, ou seja, o que o sujeito enuncia, no **não-dito**, que precisa do dito para poder ser identificado, apreendido e interpretado e no **silenciado**, que derivam das condições de produção do discurso como elementos ideológicos do contexto em que os sujeitos estão inseridos, bem como do lugar ocupado por esses sujeitos. (OLANDI, 2006).

A legitimação materializa-se no papel do Conselho Escolar como figura representativa da gestão democrática, mas que sem as condições objetivas e subjetivas, necessária, encontra-se impossibilitado de atuar de forma consciente para garantir a democracia de fato no espaço escolar, visto que, o desconhecimento é um dos grandes entraves a participação ativa do Conselho Escolar (BOTLER, 2011; LÜCK, 2005).

Participação: do conceito a atuação no ambiente escolar

O termo participação está presente nas discussões educacionais desde 1968 (PATEMAN, 1992). O uso do termo teve o objetivo de chamar a sociedade para participar das decisões surgiu inicialmente como proposta de apaziguar a massa, visto que a força não conseguia ter o efeito esperado sobre a população que enfrentava diversas manifestações violentas. Participar se tornou a maneira eficaz de garantia de legitimação dos interesses burgueses concedidos pela sociedade de forma espontânea.

Gutierrez e Catani (1998, p. 60) afirmam que a introdução dos estudos sobre a participação nas instituições sociais,

Significou nada menos que uma revisão dos pressupostos teóricos do taylorismo e a sua substituição, mesmo que muito lentamente, por valores contemporâneos, como flexibilidade, tolerância com as diferenças, relações mais igualitárias, justiça e cidadania.

Com a abertura política e social iniciada nos anos de 1988, a participação assume um significado que o distancia da idéia de apaziguamento das massas e demonstra que o sujeito, a partir da atuação, potencializa o exercício da democracia.

No ambiente escolar, com a implantação da gestão democrática, a participação dos sujeitos a partir da representação em conselhos busca a compreensão do processo de organização e decisão do universo educacional.

No entanto, a forma como o sujeito participa das ações e decisões da escola são oriundas das relações estabelecidas a partir das suas experiências ao longo da sua existência histórica, visto que, o sujeito age de acordo com as oportunidades que lhe foram ofertadas e de acordo com as oportunidades construídas por ele mesmo na interação com o outro.

Autores como Paro (2007), Barroso (1998), Bordignon e Gracindo (2006) e Lück (2005) compartilham da ideia de que a participação como ação coletiva e autônoma da comunidade escolar é o instrumento de efetivação da democracia. Sendo assim, a participação “não deve constituir-se em algo meramente justaposto às atividades da escola” (PARO, 2007, p. 107), os sujeitos precisam aprender no cotidiano da escola a participar e exercer o direito de decidir, de ser tratado com igualdade e justiça para poder contribuir com as decisões da escola.

O conceito de participação utilizado neste estudo diz respeito a uma abordagem coletiva e consciente das ações dos sujeitos em que segundo Lück et al (2005, p. 17) “são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões [...]”.

Participação não se restringe apenas a ação, mas ela perpassa o modo de vida dos sujeitos, ela deve ser apresentada como cultura, para não ser restringida a ações isoladas e pontuais dos sujeitos na organização e decisão da escola.

A cultura da participação deve ser construída, exercitada e vivenciada através do exercício constante e em todos os espaços sociais. Paro (2003, p. 100) afirma que “[...] como todo processo de democracia, a participação e o envolvimento das pessoas como sujeito na condução das ações é apenas uma possibilidade, não uma garantia.”

Para exercer a democracia o sujeito precisa de autonomia. O conceito de autonomia empregado neste estudo refere-se a uma autonomia como forma de pertencimento a um grupo para se fortalecer na luta pelo exercício da democracia. Uma autonomia solidificada e fundamentada em princípios de participação ativa que possibilite a mudança da consciência servil, para a consciência ativa (ALGARTE, 1991).

Não existe autonomia solitária. A autonomia tem sua base na coletividade. Ser autônomo é fazer parte de um grupo que compartilha dos mesmos objetivos para que possa tomar decisões que fortaleçam a democracia nos espaços sociais.

Na escola, a participação dos sujeitos ainda caminha a passos lentos, enfrentando a contradição de ser um espaço que contribui para a formação consciente e participativa dos sujeitos, mas que não consegue propiciar, através das suas ações, a cultura da participação e o exercício da democracia, como mostra grande parte dos sujeitos entrevistados.

Os discursos dos sujeitos revelaram aspectos da vida cotidiana na escola e as relações hierárquicas que são estabelecidas no espaço educacional. Sendo assim, é importante que, ao analisar o discurso desses membros, sejam percebidos, também os silenciamentos que são estabelecidos no cotidiano da escola.

O discurso dos membros do Conselho Escolar aponta para o conceito de gestão democrática atrelado ao voto político partidário como forma de participação popular. Os sujeitos com menores níveis de escolaridade e com papéis “hierarquicamente desprovidos de espaços de participação” acreditavam que participar e ser democrático precisa da ação do voto na figura do gestor para se efetivar.

As relações sociais que são estabelecidas no ambiente escolar fortalecem ou enfraquecem os sujeitos que revelam nos discursos como são processadas e como interferem na atuação consciente do sujeito que afirma não participar das decisões da escola porque sua opinião não é ouvida.

Nessa perspectiva, a Análise do Discurso se apresenta com a função de “explicar os caminhos do sentido e os mecanismos de estruturação do texto. Ou seja: explicar porque o texto produz sentido; não os sentidos contidos no texto.” (FLORENCIO et al. 2009, p. 23).

Diante dessa percepção, nenhum discurso nasce sem ter outro discurso prévio lhe referenciando. Segundo Bakhtin (1992, p. 319),

O discurso da participação na gestão democrática da escola pública: o que dizem os sujeitos da escola

[...] o objeto do discurso de um locutor, seja ele qual for, não é objeto do discurso pela primeira vez neste enunciado, e este locutor não é o primeiro a falar dele. O objeto [...] já foi falado, controvertido, esclarecido e julgado de diversas maneiras [...].

Com isso, quando um sujeito fala, ele parte de um discurso que fora construído por outros com base na ideologia e nas condições de produção dos determinados discursos. Sendo assim, Florêncio et al. (2009, p. 25-26) firma que, “não há pois, discurso neutro ou inocente, uma vez que ao produzi-lo, o sujeito o faz, a partir de um lugar social, de uma perspectiva ideológica e, assim, veicula valores, crenças, visões de mundo que representam os lugares sociais que ocupa”.

E como o sujeito vivencia a participação no ambiente escolar? A escola oportuniza a existência da participação? Qual o conceito de participação dos sujeitos da escola? As condições de produção dos sujeitos determinam seus discursos?

O exercício da participação no contexto escolar: o que dizem os sujeitos da escola

O discurso de alguns membros do Conselho Escolar sobre o conceito de gestão democrática e participação, no âmbito das relações que se estabelecem no interior da escola, revela o desconhecimento desses sujeitos sobre como funciona a gestão escolar, impossibilitando-os de esclarecer seus conceitos, e revelando os “medos” em responder sobre a existência ou não de democracia no interior da escola.

O nível de desconhecimento de membros do Conselho Escolar com menos escolaridade e menos frequência na escola revelaram despreparo e fragilidade da democracia participativa no ambiente escolar.

O sujeito precisa ter a experiência/vivência da gestão democrática para poder construir seu discurso e o que está presente nas falas da maioria dos sujeitos é a ausência de contato com espaços democráticos de fato. O sujeito não consegue perceber nas relações que se processam no cotidiano da escola a existência de uma gestão democrática pelo fato de não visualizar atitudes que caracterizem a democracia na gestão da escola.

A participação da comunidade escolar reforça a institucionalização da democracia e afasta as práticas de autoritarismo e de clientelismo presente em períodos em que a gestão da escola ainda não era democrática (LÜCK, 2005).

As entrevistas apontaram que 47% dos sujeitos entrevistados afirmaram que a participação esta relacionado à execução de tarefas e dar opiniões na escola. A minoria acredita que a participação deve ter início desde o planejamento, passando para a execução e finalizando com a avaliação que dá respaldo para novamente planejar.

Nessa direção, os sujeitos foram questionados sobre o que eles entendem por participação e como eles vêem a própria participação deles na escola. A coordenadora pedagógica, representante do segmento professor no Conselho Escolar, afirmou que participação,

É se envolver em todos os segmentos. O Conselho não se envolve. Só pra representar, só quando é con-

vocado mesmo e olhe lá. Não sei se é por que não tem oportunidade de fazer. Sempre foi assim. Os professores ajudam a diretora, até porque fazendo seu trabalho na sala de aula já estão ajudando. Eles se envolvem quando ela faz projetos.

O enunciado da coordenadora pedagógica é enfático e denunciante, mesmo atrelando ao conceito de participação o conceito de envolvimento. Afirma em seguida a não existência de participação por parte dos membros do Conselho. Em seu enunciado deixa evidente que participar é fazer suas “tarefas na sala de aula”, visto que participar se limita a “ajudar a diretora”. Sua fala baseia-se na execução de tarefas como obrigação, visto que, tece suas considerações de acordo com as experiências vivenciadas no interior da escola.

Questionada sobre o conceito de participação a diretora de umas das escolas pesquisadas apresentou um conceito autoritário de participação também atrelado às obrigações de realizar tarefas. Segundo ela,

Participação é o que dá pra você fazer. Você não sabe suas obrigações então faça, a participação é engajar nas normas da escola, você quer sempre ajudar, você não ir contra, você não querer atrapalhar, se você não ajuda então não atrapalhe. Funcionários, professores, todos participam, não tenho o que falar, até agora pra mim se continuar assim está ótimo. [...]. Começa das meninas da limpeza, do vigia, não tenho problema, cada um faz sua parte, não são faltosos, raramente funcionários faltam, professor também não. Aqui a escola anda.

O enunciado da diretora oferece subsídio para a análise partindo do dito, como “materialidade discursiva *que* apresenta uma forma que pretende dizer, um conteúdo” e que “essa forma precisa ser pesquisada, pois funciona como a porta de entrada para a elucidação de sentidos do discurso”. (FLORÊNCIO et al, 2009, p. 85).

A partir do enunciado da diretora é possível perceber a conexão com o discurso da coordenadora pedagógica na questão de conceituar participação como ato de realizar tarefas e que esse fazer é tido como *obrigação* por parte de todos os funcionários da escola. O discurso revela o autoritarismo ao afirmar que participação é *você não ir contra*, simplesmente obedecer.

Segundo Melo (2006, p. 243),

Os traços predominantes do autoritarismo, seja em épocas coloniais, em regimes escravocratas, na fragilidade das republicas dos marechais, no populismo ou na ditadura militar, forjaram heranças muito fortes na democracia conquistada a duras penas pela sociedade brasileira. O aperfeiçoamento de relações de poder democratizadas e com respeito à cidadania do povo disputa espaço, dia a dia, com as conservadoras políticas de fisiologismo e coronelismo ainda existente no Brasil.

Aqui a escola anda. Com base no discurso da diretora os sujeitos são obrigados a fazer suas tarefas para que a escola funcione sob a forma de participação. Nesse caso “identifica-se também a possibilidade de se praticar a gestão pura e simplesmente como uma administração modernizada, atualizada em seus aspectos externos, porém mantendo a antiga ótica de controle sobre pessoas e processos” (LÜCK et al, 2005, p. 17).

Sob a designação de participação, muitas experiências são promovidas, várias das quais, no entanto, apresentam, algumas vezes, resultados mais negativos que positivos, do ponto de vista do compromisso

O discurso da participação na gestão democrática da escola pública: o que dizem os sujeitos da escola

das pessoas envolvidas, na efetivação com qualidade dos objetivos educacionais (LÜCK et al, 2009, p. 17).

O discurso da diretora da escola revela uma participação como parte das obrigações dos sujeitos da escola, visto que, “pode-se, no entanto, afirmar que, se essa situação existe é porque a compreensão do significado de participação não está clara, nem mesmo para o dirigente” (LÜCK et al, 2005, p. 19).

Questionado sobre participação o funcionário responde que é dar opiniões, sugerir. A diretora sempre nos pergunta sobre o que precisa, temos voz para as coisas referentes às compras de material para nosso setor (limpeza).

No enunciado do funcionário o conceito de participação foi apresentado como o ato de *dar opinião, sugerir*, no entanto, no fragmento que se segue apresenta a contradição imposta pela escola ao dizer que *temos voz para as coisas referentes às compras de material para nosso setor (limpeza)*. O lugar que ele ocupa na escola, o setor da limpeza, constrói as condições de materialização do discurso ao levá-lo a afirmar que participa das compras do material de limpeza.

De acordo com Lück et al (2009, p. 18) “ a participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de influência na determinação da dinâmica dessa unidade.”

As condições de produção do funcionário responsável pela limpeza, suas experiências culturais com a democracia e a participação, seu nível de escolaridade, a forma de produzir sua existência como elementos construtores do discurso e os efeitos de sentido que o mesmo produz sobre a respeito do conceito de participação distanciam das condições de produção dos discursos dos demais sujeitos da escola, nesse caso professor e diretor, e poucas vezes são chamados a participar do processo de decisão da escola porque não se sentem parte da mesma.

Questionado sobre o conceito de participação, o aluno afirmou que *participar é estar por dentro do que está acontecendo. Mas se os alunos são ouvidos, eu não sou.*

O enunciado do aluno se constituiu de poucas palavras e muito silêncio, com pausas longas, com dificuldade para compor o discurso tendo que recorrer à memória discursiva para construir suas respostas. Afirma que participar é estar por dentro do que está acontecendo, no entanto, não elencou nenhuma forma de participação em que foi convidado pela escola, fato que o fez afirmar que *os alunos não são ouvidos*.

O aluno revela a forma como a escola é administrada. Ele afirma que participação é estar por dentro de tudo que acontece, mas denuncia que essa participação não se evidencia no espaço escolar pelo fato dos alunos não serem ouvidos no momento das decisões.

Como construir no ambiente escolar a cultura da participação diante da afirmação de que os alunos *não são ouvidos*? A escola, mais uma vez, a partir da vivência que é estabelecida em seu cotidiano, sinaliza para a fragilidade na gestão democrática cuja participação, seu pilar fundante, não é vivenciada pelos sujeitos que fazem parte dela.

A participação ainda é uma realidade distante para o aluno. Ele não é motivado para isso, não tem conhecimento sobre os assuntos da escola e nem é convocado para decidir sobre o destino dos recursos públicos destinados a manutenção e desenvolvimento das ações da escola, responsáveis pela melhoria da qualidade do ensino. O aluno não é chamado para tomar parte da escola, ser parte da escola e com, participar de todo o processo educacional.

O segmento representado pelas mães, pais ou responsáveis pelos alunos é o segmento com maior distância da escola. O segmento pai apresenta uma relação conflituosa com a escola, pelo fato das dificuldades que os pais encontram em produzir sua própria existência, grande parte encontra-se em situação de risco, com baixos níveis de escolaridade e condições precárias de sobrevivência, sendo assim, quais condições tem esse segmento de desenvolver na escola uma participação atuante?

Um segmento negado em seus direitos, que se encontra impossibilitado de lutar pelos direitos que lhe pertence, negligenciados na forma de condução de suas vidas, estará munido e instrumentalizado para participar das ações da escola?

Por isso que questionada sobre o que é participação uma mãe, representante do segmento no Conselho de uma das escolas, respondeu que é *participar das reuniões pra saber o que está acontecendo*. Outra mãe, afirmou que participar é vir à escola quando for chamada e a terceira mãe, continuou na mesma linha de raciocínio ao afirmar que *participar é comparecer as festas da escola*.

A ausência dos pais/mães na escola, sob as condições em que são submetidos, confere a esse segmento o abismo entre o conhecimento sobre a realidade da escola e a contradição com a participação que tem como base conhecer para poder intervir. Resumir a participação a reuniões e festas, visto que o sujeito fala das vivências da escola, revela a fragilidade do exercício da democracia no ambiente escolar. A resposta às perguntas feitas limitava-se a apenas a uma frase. As mães usavam pausas longas, retomando a memória discursiva, o lugar de um já-dito, para construir seu discurso.

Ao ser questionada sobre sua atuação nas reuniões a mãe disse que *quando o diretor da escola fala o que tinha pra dizer eu, como os outros, ouvia só isso, porque o que ele tinha para falar era importante*.

Para esses sujeitos, o fato de ir às reuniões é caracterizado como participação. Ouvir informações significa participar. Participar da elaboração da pauta da reunião, do planejamento da escola e das decisões, seja de cunho administrativo ou pedagógico, não está presente nos discursos de participação materializada no enunciado dos sujeitos da escola.

Com isso, a pesquisa mostrou a contradição existente entre o que deveria ser uma gestão democrática, que deve ter como base a participação do sujeito, através de seu posicionamento nas tomadas de decisões desde o planejamento das ações da escola até sua avaliação e interferências na realidade escolar, e o que os sujeitos revelaram em seus discursos sobre o cotidiano escolar.

Considerações Finais

O presente artigo se propôs a analisar o conceito de participação na gestão democrática da escola e como cada segmento escolar entende por participação, com base em suas vivências no contexto educacional.

Participar é, acima de tudo, conhecer a realidade e ter condições necessárias para garantia da participação. Um sujeito que não conhece como funciona a escola encontra limites em sua participação pelo desconhecimento da realidade. A comunidade precisa saber como chegam os recursos, de onde chegam e para quê são destinados.

Quando essa comunidade conhece o processo de funcionamento da escola, ela simplesmente não figurará na reunião sem condições para opinar, participar da elaboração dos planos de ação e sem condições de avaliar o processo, restringindo-se a mera execução das ações, quando é solicitada.

A participação não pode ser restrita apenas aos membros do Conselho Escolar. Não é o fato de ter escolhido seus representantes que a comunidade se ausentará do processo de compartilhamento das responsabilidades da escola. Paro (2000) afirma que essa forma da comunidade ver a escola apenas pelos seus representados acaba por deixar o trabalho do gestor solitário e termina por abandoná-lo em meio a tantas dificuldades que existe na escola.

Os discursos dos sujeitos apontaram que, a gestão da escola continua centralizada ainda na figura do diretor, e que está sendo utilizando o discurso da gestão democrática com a finalidade de legitimação de interesses neoliberais, em que o sistema transforma o diretor em apenas um executor das suas orientações.

Diante da realidade que se desponta nas escolas pesquisadas, a partir do discurso dos sujeitos inseridos no Conselho Escolar, os resultados apontam para a contradição existente no ambiente escolar em relação a gestão democrática implantada de direito e a gestão democrática de fato.

Referências

- ALGARTE, Roberto. Planejamento na administração da educação nos diversos níveis de ensino: reflexões e propostas. **RBAE**, Porto Alegre, v. 7, (1 e 2), jan.-dez., 1991.
- BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 1992.
- BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhais. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (org.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- BOTLER, Alice Mirian Happ. O dialogo como estratégia da gestão escolar participativa. In: GOMEZ, Alfredo Macedo (org.). **Políticas públicas e gestão da educação**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2011.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão Democrática da Educação: ressignificando conceitos e**

possibilidades. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da Silva. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FLORENCIO, Ana Maria Gama. et al. **Análise do discurso: fundamentos & práticas**. Maceió: EDUFAL, 2009.

GUTIERREZ, Gustavo Luiz. CATANI, Afrânio Mendes. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

LÜCK, Heloisa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MELO, Maria Teresa Leitão de. Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (org). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

ORLANDI, Eni Pulcinelli. **As formas do silêncio: no movimento dos sentidos**. 3. ed. Campinas, São Paulo: Editora UNICAMP, 1995.

_____. **Michel Pêcheux e a análise de discurso**. Estudo da Linguagem. Vitória da Conquista, n. 1, p. 9-13, jun. 2005.

_____. Análise de Discurso. In: ORLANDI, Eni; LAGAZZI, Suzy. (org.). **Introdução às ciências da linguagem: discurso e textualidade**. Campinas-SP: Pontes Editores, 2006.

PARO. Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **.Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. 2. Ed. São Paulo: Xamã, 2003.

_____. Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso? In: BASTOS, João Batista (Org). **Gestão Democrática**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2007.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Tradução de Luiz Paulo Rounet. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1992.