



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO:  
PARTICIPAÇÃO E CIDADANIA.**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Odair José Moura de Araújo**

**Palmas, TO, Brasil**

**2010**

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: PARTICIPAÇÃO E CIDADANIA.**

**Por**

Odair José Moura de Araújo

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Prof. DR. Claudemir de Quadros**

**Palmas,TO, Brasil**

**2010**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO:  
PARTICIPAÇÃO E CIDADANIA.**

elaborada por  
**Odair José Moura de Araújo**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Dr. Claudemir de Quadros.** (UFSM)  
(Presidente/Orientador)

**Dr<sup>a</sup>. Elena Maria Mallmann** (UFSM).

**Dr<sup>a</sup>. Marta Roseli de Azeredo Barichello.** (UFSM)

Palmas, 11 de dezembro de 2010.

*Dedicatória*

*A Deus pelo dom da vida e pela benção que me concedeu: Sara Gabriela, minha filha. A minha esposa a quem tanto amo e me incentivou a fazer esta pós-graduação.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Dr.Claudemir de Quadros, pela orientação dada a este trabalho.

Aos professores do curso, pela dedicação.

As tutoras pelo, incentivo a continuidade.

A engenheira agrônoma, Eusilene da Silva Carneiro, pelo incentivo.

Aos colegas de curso, pelo carinho e amizade.

A Igreja Evangélica Assembléia de Deus (CIADSETA) em Natividade-TO, pelas orações.

*O que é preciso, fundamentalmente mesmo, é que o filho assuma eticamente, responsabilmente, sua decisão, fundante de sua autonomia. Ninguém é autônomo primeiro para depois decidir. A autonomia vai se constituindo na experiência de várias, inúmeras decisões, que vão sendo tomadas. (FREIRE, 2000, p. 120).*

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: PARTICIPAÇÃO E CIDADANIA.**

AUTORA: ODAIR JOSÉ MOURA DE ARAUJO

ORIENTADOR: CLAUDEMIR DE QUADROS

Data e Local da Defesa: Palmas/TO, 11 de dezembro de 2010.

Este trabalho discute a importância da Gestão Democrática da Educação como forma de promover a construção da autonomia e cidadania. Foi realizado através de pesquisa bibliográfica e estudo de caso para aprofundar melhor o tema estudado. A gestão da escola é fundamental para a construção de uma escola democrática e autônoma que prepare os alunos para a cidadania. Esta gestão deve ser fundamentada na gestão colegiada que em coletividade elabore o Projeto Pedagógico, articulando a perspectiva democrática no interior da escola e através dele a escola busca autonomia e identidade. O Projeto Pedagógico deve ser construído com o objetivo de levar a escola a resolver seus problemas de forma realista. Além disso, visa estimular os docentes a criarem alternativas de transformação da sua própria prática pedagógica de forma que estimula a autonomia e cidadania. Espera-se, pois, que o gestor escolar possa realizar democraticamente essa articulação.

Palavras chaves: Democracia. Autonomia. Projeto Pedagógico. Cidadania.

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: PARTICIPAÇÃO E CIDADANIA.**

AUTHOR: ODAIR JOSÉ MOURA DE ARAUJO

LEADER: CLAUDEMIR DE QUADROS

Data e Local da Defesa: Palmas/TO, 11 de dezembro de 2010

This paper discusses the importance of Democratic Management of Education as a way to promote the construction of autonomy and citizenship. Was performed through bibliographic research and case study to develop better the subject studied. The school management is key to building a democratic and autonomous schools that prepare students for citizenship. This management should be based on collegiate management in that community is to develop the pedagogical project, articulating the democratic perspective within the school and through him the school seeks autonomy and identity. The Educational Project must be built with the goal of bringing the school to solve their problems realistically. In addition, aims to encourage teachers to create alternatives to process their own teaching practice in a way that encourages autonomy and citizenship. It is expected therefore that the school manager can do this democratically joint.

Keywords: Democracy. Autonomy. Educational Project. Citizenship.



## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1</b>	<b>ASPECTOS HISTÓRICOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>ESCOLA, PARTICIPAÇÃO E CIDADANIA .....</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>AUTONOMIA E GESTÃO DEMOCRÁTICA .....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>PROJETO PEDAGÓGICO .....</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>O DIRETOR ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA .....</b>	<b>25</b>
<b>5.1</b>	<b>Gestão democrática e participativa: estudo de caso no Colégio Agropecuário de Natividade-TO.....</b>	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>30</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>31</b>

## INTRODUÇÃO

A sociedade sofre grandes transformações na esfera política, econômica, e social, exigindo um trabalhador mais capacitado, dinâmico, reflexivo e polivalente, capaz de atuar na realidade social. A sociedade evolui de um período onde o trabalhador deveria ser especializado em uma determinada função, realizando tarefas pré-determinadas pelos seus superiores, para um período em que a dinamicidade e a formação do trabalhador é fator de sobrevivência.

Tais mudanças têm provocado na escola o desafio de formar um cidadão autônomo, e polivalente, capaz de promover profundas modificações sociais, impulsionado pelo espírito democrático que deve ser instaurado no interior da escola através da gestão democrática e autônoma.

Gestão Democrática é o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Este processo, sustentado no diálogo e na alteridade, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (ALMEIDA&GARBIN, 1998).

Neste contexto de que modo oportunizar a participação da comunidade educativa, a partir da diversidade dos diferentes atores sociais? Qual a relação entre democratização da escola e qualidade de ensino? O que se entende por gestão democrática na educação? Quais mecanismos utilizados para implementar a gestão democrática? Qual o papel do diretor frente a estes desafios? Essas são algumas questões que busca responder no decorrer deste trabalho.

Este estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso em escola pública da rede estadual de ensino, que trabalha com ensino profissionalizante, localizada no município de Natividade-TO, com o objetivo de discutir a importância da gestão democrática da educação, como desafio atual para a construção da autonomia e da cidadania dentro da escola.

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos: no primeiro faz-se um breve histórico da gestão democrática na escola pública no Brasil; no segundo discute-se a escola, participação e cidadania, no terceiro aborda-se a questão da construção da autonomia e da gestão democrática, no quarto fala-se sobre o Projeto Pedagógico como importante ferramenta de conquista da autonomia dentro da escola; no quinto discute-se o novo papel do

gestor escolar diante a gestão democrática onde é apresentando estudo de caso para aprofundar melhor sobre o tema estudado. As conclusões inferidas estão apresentadas nas considerações finais.

## 1 ASPECTOS HISTÓRICOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

O ano de 1980 é marcado por profundas mudanças na gestão do Brasil, onde se introduziu a perspectiva democrática como norteadora da sociedade. A Gestão técnica científica baseada na hierarquia de cargos e funções visando a racionalização do trabalho fruto do tecnicismo e da ditadura, gradativamente perde espaço para a participação e a autonomia, como condições essenciais para o processo de transformação social. É nessa perspectiva que nasce a discussão sobre gestão democrática e autonomia da escola pública (FERREIRA, 2000, LIBÂNEO, 2001).

O desenvolvimento econômico e social do Brasil desenhava novos cenários fundamentados na crença de uma democracia participativa. Os movimentos sociais tiveram grandes participações no processo de redemocratização. Esses movimentos influenciaram no plano educacional para a democratização e valorização da escola pública, que foi um passo para a iniciativa dos movimentos e atividades para institucionalizar processos democráticos e participativos. A perspectiva era melhorar a eficiência dos sistemas e possibilitar a oferta de um ensino público de boa qualidade para todos e que atendesse as necessidades dos usuários (GOHN, 1994).

O anseio por uma gestão democrática se faz presente na história do Brasil desde a década de 30, com os Manifesto dos Pioneiros da Educação que discutem questões como autonomia técnica administrativa e econômica da escola, educação pública e gratuita para todos os cidadãos. Como pode se observar nos trechos do documento discutido por Romanelli (1992, p.147-148).

O Manifesto sugere em que deva consistir a ação do Estado, reivindicando a laicidade do ensino público, a gratuidade, a obrigatoriedade e a co-educação. Reconhecendo pertencer ao cidadão o direito vital à educação, e ao estado o dever de assegurá-la e assegurá-la de forma que ela seja igual e, portanto, única, para todos quantos procurem a escola pública, é evidente que esses direitos só possa ser assegurado a todos as camadas sociais, se a escola for gratuita.(...) por fim, o manifesto completa o elenco de suas reivindicações solicitando autonomia para a função educativa e descentralização do ensino. Quanto à primeira, esclarece ele que a unidade de função educativa decorre da necessidade de se fazer desenvolver no indivíduo e, ao máximo, suas capacidades vitais. Para tanto, a ação educativa deve ser exercida através de uma estrutura única, não fragmentária. A organização do sistema escolar deve visar a obter essa ação unificadora. (...) Daí decorre, portanto, a necessidade de se garantir a autonomia da função educativa. Toda a impotência manifesta do sistema escolar atual e a insuficiência das soluções dadas às questões de caráter educativo não promovam senão o desastre irreparável que resulta, para a educação pública, de influências e intervenções estranhas que conseguem sujeitá-la a seus ideais secundários e interesses subalternos.

Vale citar ainda os movimentos estudantis da década de 30 que lutaram contra a opressão do sistema militar, sugerindo a democratização da administração do Brasil, fator que contribuiu com o debate em torno da gestão democrática da escola que lutariam em prol a gestão descentralizada. O movimento dos estudantes trouxe a idéia de eleições para diretor, só que a idéia de autonomia foi confundida com soberania, onde houve uma certa radicalização do movimento. A autonomia não quer dizer liberdade absoluta e sim uma orientação conforme suas próprias normas, para alcançar seus objetivos.

Nessa visão, a escola pública de ensino fundamental, tem gestão autônoma e democrática quando vive sua autonomia relativa, considerando em seus trabalhos as linhas gerais que regem a educação.

Não basta a preocupação com a eleição de diretores para se ter gestão democrática, é necessário que reveja a concepção de gestão passando por um trabalho coletivo, onde culturas sejam respeitadas e todos os sujeitos do ato educativo, professores, alunos, administração, funcionários e comunidade estejam inseridos no processo de Gestão da unidade escolar.

Essa reinvenção da educação passa pela autonomia da escola e pela democratização de sua gestão. Sendo que esses aspectos se fazem necessário de acordo com as demandas da evolução da sociedade uma vez que as relações pedagógicas são da mesma tessitura que as relações sociais e a escola é parte do processo social de transformação da sociedade. Com isso, surge o questionamento sobre as velhas relações sociais, fundada na exploração, dominação e opressão. As modernas tecnologias não comportam soberania e imposições, é a vez das relações de parceria. As relações de força cuja determinante é o medo, e a riqueza, perdem espaço. A nova base material das relações sociais é o conhecimento, atendendo como processo e reconstrução. Assim a nova base das relações, é o objeto específico do trabalho educativo. A escola deve ser autônoma cidadã e democraticamente gerida, para que o objeto – conhecimento – seja emancipador (KUENZER 2000. GADDOTI, 2001).

As novas formas de relações sociais pedem o trabalho em equipe, a construção co-responsável dos objetivos da escola, o que implica em novas aptidões cognitivas atitudinais para educadores e gestores, tanto para gestão como para a formação. Sendo assim, a ampliação da autonomia da escola e da democratização de sua gestão, são exigências histórico-educativas, fazendo com que haja avanços teórico-práticos na área da administração educacional, entendida no sentido amplo, compreendendo a política, o planejamento a gestão e a avaliação da educação.

A gestão democrática e a autonomia enquanto exigência da prática emancipada tornou-se lei nos anos 90, garantindo gestão democrática do ensino público e da legislação dos sistemas de ensino (Lei 9.394/93, Título II, art. 3º, Inciso VIII), devendo nortear as políticas

de educação, dando espaço à localidade e suas especificidades. Assim, as novas demandas para gestão de uma escola autônoma e descentralizada exigem o deslocamento da decisão para a realidade da escola.

A verdadeira descentralização implica em uma gestão democrática, onde todos os membros da comunidade escolar participem do processo de tomada de decisões. Todas essas análises fazem crescer a compreensão de que a administração da educação é uma prática intrínseca à prática educativa. Assim a mesma se totaliza e tem repercussão social pela sua dimensão administrativa.

Segundo Parente (2000, p. 12), o projeto de reforma da escola pública nasce no bojo do processo de transição democrática e se amplia pelo reconhecimento social da necessidade de melhorar o perfil educacional. Esse projeto de reforma visava também diminuir a elevação dos índices de repetência e evasão escolar movimentando a descentralização numa perspectiva de se instaurar a libertação da escola que garante o acesso e a melhoria da qualidade para todos.

A descentralização da educação no Brasil caracteriza-se pela flexibilidade e pelas diferentes relações que vem sendo estabelecida entre a União, os Estados e os Municípios. Nesse sentido, a descentralização educacional não é um processo homogêneo e praticado em uma única direção, ela responde a lógica da organização federativa, no sentido de ordenar responsabilidades e competências nos planos administrativos e financeiros, instituir processos desconcentrados de administração pedagógica e instaurar a gestão democrática da escola em cumprimento da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996) que institucionaliza a escola autônoma.

Esse projeto de reforma veio servir de modelo para a orientação e condução da descentralização na educação brasileira, fortalecendo a visão da autonomia escolar como meta principal da democratização educacional.

Segundo Malpica (1994, in. PARENTE & LUCK, 1999 p.4) “é um processo dinâmico político-social que visa a importantes mudanças à formação de governo sendo assim descentralizado da administração do sistema educacional.”.

## 2 ESCOLA, PARTICIPAÇÃO E CIDADANIA

A constituição de 1988 representa um marco para sociedade brasileira, pois a cidadania é definida como um dos princípios básicos da vida, onde o cidadão possa exercer seu papel na construção da democracia social. As instituições, como as escolas, e os atores sociais precisam estar comprometidos com a formação cidadã.

A formação cidadã deveria ser uma das preocupações primordiais da escola. Gadotti (2001) define cidadania como a consciência de direitos e deveres da democracia e defende uma escola cidadã como a realização de uma escola pública e popular, cada vez mais comprometida com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Para isso, a escola deve propiciar um ensino de qualidade, que busque a formação de cidadãos livres, conscientes, democráticos e participativos.

É isto que se espera da cidadania moderna, um cidadão sempre alerta e bem informado, crítico, criativo, capaz de avaliar suas condições sociais, econômicas, dimensionar sua participação histórica, reconstruir suas práticas participar decisivamente da sociedade e da economia. (DEMO, 2002, p. 34).

A escola precisa então, repensar a formação de seu aluno, que o ajude a tomar o rumo para a idealização de sua própria vida, resgate o poder político da população na elaboração de valores sociais calcados na emancipação humana e na vontade democrática. Esta é feita por meio da escola baseada na democracia, que assuma a implantação de uma gestão mais participativa, pressupondo que seus alunos, professores e pais tenham a capacidade de participar efetivamente do processo de formulação de ações pertinentes a sua resolução. (ARAÚJO, 2005)

Segundo Galvão (2003, p. 01) a educação para a cidadania pretende fazer de cada pessoa um agente de transformação. A educação escolar além de ensinar o conhecimento científico, deve assumir a incumbência de preparar as pessoas para a cidadania. Isso exige uma reflexão que possibilite compreender as raízes históricas da situação de miséria e exclusão que vive boa parte da população.

A formação política que tem no universo escolar um espaço privilegiado deve propor caminhos para mudar as situações de opressão. Muito embora outros segmentos participem dessa formação, como a família, ou os meios de comunicação, não haverá democracia substancial se inexistir essa responsabilidade propiciada, sobretudo pelo ambiente escolar (GALVÃO, 2003, p. 01).

Lakatos (1999) destaca que democracia é a filosofia ou sistema social que sustenta que o indivíduo pela sua condição de pessoa, independentemente de raça, cor, sexo ou religião, deve participar dos assuntos da comunidade e exercer nela a direção que lhe corresponde. A participação é o primeiro passo para consolidar uma democracia capaz de garantir os direitos de todos os cidadãos. A escola precisa estar ligada à ideia de liberdade, democracia e cidadania. A escola não pode preparar para a democracia a não ser que também seja democrática. Seria contraditório ensinar a democracia no meio do autoritarismo. É preciso que o ambiente escolar tenha um caráter democrático e participativo, que reconheça e respeite os interesses e perspectivas particulares.

Participação é um dos cinco princípios da democracia. Segundo o sociólogo Herbert de Souza (2005) sem ela, não é possível transformar em realidade, em parte da história humana, nenhum dos outros princípios: igualdade, liberdade, diversidade e solidariedade. Nesse sentido, a participação não pode ser uma possibilidade aberta apenas a alguns privilegiados. Ela deve ser uma oportunidade efetiva, acessível a todas as pessoas. Além disso, é preciso que ela assuma formas diversas participação na vida da família, da rua, do bairro, da cidade, na escola e no próprio país. Participação é, ainda, um direito estendido a todos sem critérios de gênero, idade, cor, credo ou condição social.

Só com ampla participação, é que se pode lutar pelos princípios da democracia, que neutralize as formas de autoritarismo frequentes na sociedade, sendo geradas as condições para o exercício pleno da liberdade e da cidadania, possíveis para consolidar a sociedade democrática.

Ainda segundo Souza (2005) a resignação e o medo da participação são resultados da cultura autoritária, que perpassa nossa história e instalou-se na cultura brasileira. Tem-se, então, o cidadão limitado, fechado, sem iniciativa, dependente.

Mas, nos últimos anos, uma outra cultura vem surgindo, em oposição à pressão exercida pela cultura autoritária: é a cultura democrática, a cultura da participação. O Brasil passou por movimentos amplos de participação da cidadania que ajudaram a mudar muito a cara do país, como é o caso da luta contra a ditadura militar, fim da anistia política, Diretas Já. A cidadania também ampliou-se, com a participação da sociedade na elaboração da Constituição de 1988; pela primeira vez em nossa história a sociedade participou ativamente da elaboração da nova Constituição através de seminários, debates públicos, propostas de emendas populares que colheram milhões de assinaturas por todo o País. Outros movimentos também foram frutos da participação como o caso do movimento fora Collor, a sociedade se mobilizou através do Movimento pela ética na Política que culminou no processo de cassação do presidente.



É importante destacar que muitos outros movimentos vêm se desenvolvendo no Brasil, em diferentes níveis e momentos de nossa vida política e cultural. É através dessa participação que está surgindo uma nova juventude, um novo cidadão e novas condições para que o Brasil possa superar a miséria e a exclusão e chegar à condição de uma sociedade democrática. A participação é o caminho da democracia, e quanto mais ampla e profunda, melhor (SOUZA, 2005).

Sendo assim, é possível ensinar e buscar formas de participação social que ajudem na construção de uma cidadania, constituídas de pessoas ativas, conscientes de seus deveres e comprometidas com a conquista dos direitos humanos. A prática participativa permite questionar os valores e os interesses que sustentam a sociedade.

Promover espaços participativos é educar para a vida. Somente assim será possível o respeito e a valorização das diferenças presentes em nosso território brasileiro. Se isso não acontecer, alguém será excluído, e esse alguém com certeza será o mais fraco. Isso é um desafio e um compromisso da escola para a formação de uma sociedade democrática, justa, igualitária e solidária.

### 3 AUTONOMIA E GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática da escola surge como forma de instigar o espírito democrático no aluno, tornando-o mais apto e capaz de enfrentar as contradições da sociedade, tornando-o agente de transformação social. O conhecimento escolar deve possibilitar a emancipação do aluno como sujeito competente na realidade de suas atividades.

A prática da gestão deve estar comprometida com a formação de homens e mulheres fortes e capazes de dirigir seus destinos, os da nação e o destino de um mundo mais justo e humano (FERREIRA, 2000).

A autonomia é fundamental para a organização democrática da escola, pois com a autonomia pode-se criar, decidir, implementar, ser sujeito (GARCIA, 2001). A autonomia visa à participação como forma de construir relações humanas baseadas no princípio da ética, contrapondo contra o exercício da opressão dentro e fora da escola. A idéia de autonomia é intrínseca a idéia de democracia, a luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior no seio da sociedade. A autonomia se refere a criação de novas relações autoritárias existentes.

A discussão em torno da democracia e autonomia dentro da escola ganhou força com a (LDB 9394/96), que obteve espaço para uma gestão escolar democrática, dentre essas diretrizes vale destacar-se:

Art. 3º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VII – (...) Gestão democrática do ensino público na forma da Lei e da legislação dos sistemas de ensino; (...). – Art. 12 – Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as de seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I – Elaborar e executar sua proposta pedagógica; (...). – Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A autonomia escolar refere-se à construção da identidade institucional (MENEZES e SANTOS, 2002), constituída pela formação da capacidade da escola elaborar o seu projeto educacional, gerenciar diretamente seus recursos destinados aos movimentos e manutenção do ensino e a executar os mesmos através da gestão democrática.

A autonomia educacional esta etimologicamente ligada a idéia de autogoverno, isto é a faculdade que os indivíduos ou as organizações tem de se regerem por regras próprias. Com tudo se a autonomia pressupõe a liberdade e capacidade de decidir, ela ainda não se confunde com a independência. A autonomia é por isso uma maneira de reagir, orientar as diversas dependências em que os indivíduos e os

grupos se encontram no seu meio biológico ou social de acordo com as suas próprias leis (BARROSO, 2000, p. 16).

Nessa expectativa de um desenvolvimento político autônomo das escolas, devem-se criar condições para que ela seja construída em cada escola, de acordo com as suas necessidades e objetivos, lembrando que uma escola para ser autônoma não é ter professores, pais, gestores, e sim uma escola que tenha um campo de força onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência dentro e fora da escola. Assim a autonomia afirma com expressão da unidade e que a escola não é uma copiadora dos pacotes políticos.

Na evolução das idéias pedagógicas, a autonomia sempre foi associada aos temas de liberdade social, da ruptura com esquemas centralizadores e recentemente de transformação social, não perdendo de vista a diferença entre autonomia e autogestão, pois autonomia visa a participação e autogestão visa transformação, mesmo com pré-conceitos diferente a autonomia e a autogestão não são conceitos neutros, pois juntas constituem horizontes e construção de relações humanas e sociais (GADOTTI e ROMÃO, 2002).

Costuma-se fazer críticas sobre a autonomia escolar, dizendo que iniciativas desse tipo levam a privatização e desobriguem o Estado de sua função de oferecer uma escola pública gratuita de qualidade, ou ainda temem a pulverização, à dispersão e preservação do localismo o que dificulta ações reformistas ou revolucionárias mais profundas e globais. Só que no olhar dos que lutam pela autonomia fica mais fácil lidar com programas de reforma unificados, pois a heterogeneidade dificulta o controle da centralização da educação. No impulso da evolução educacional essas críticas contra a autonomia ficam mais frágeis, pois o pluralismo é defendido como valor universal e fundamental para o exercício da cidadania. (GADOTTI e ROMÃO, 2002 p.33).

Segundo Gadotti e Romão (2002, p 35),

A luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade. Portanto é uma luta dentro do instituído, contra o instituído para instituir outra coisa, a eficácia dessa luta depende muito da ousadia de cada um experimentar o novo e não apenas pensá-lo.

A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto uma exigência de seu projeto pedagógico. Ela exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado, e não uma conquista da comunidade.

A gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará unir melhor o conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores. Propiciará um contato permanente ente professores e alunos, um conhecimento mútuo e, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores.

A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico. A autonomia e a participação – pressupostos do projeto pedagógico da escola – não se limitam à mera declaração de princípios consignados em algum documento. Sua presença precisa ser sentida no conselho de escola ou colegiados e também na escolha do livro didático; no planejamento do ensino; na organização de eventos culturais; atividades cívicas, esportivas e recreativas. Não basta apenas assistir a reuniões.

A gestão democrática deve estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos etc. A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente.

Precisa-se de métodos democráticos, de efetivo exercício da democracia. A democracia também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho.

Com a inclusão do princípio de gestão democrática da educação, esta requer a descentralização das decisões autoritárias coletivas, que estimule a formação de grêmios, colegiados, conselho, comissões, instituições significativas no desenvolvimento no projeto Pedagógico, gestor das expectativas e da formação de consensos sobre a educação.

As decisões coletivas no interior das instituições colegiadas fortalecem a autonomia da escola, que só será possível na medida em que os conjuntos de seus educadores adquiram uma consciência crítica, sobre o fazer educativo. Este fazer inclui a opção dos professores por um ensino crítico, que permita um trabalho de forma participativa e problematizadora. Esta prática possibilitará ao aluno reelaborar novos conhecimentos, necessários ao desenvolvimento de competências, e valorização, no percurso de sua formação.

Fica claro que a instituição colegiada permite o processo de reflexão e discussão dos problemas e dificuldades da escola, na busca de estratégias e recursos viáveis à concretização dos objetivos da comunidade escolar.

A instituição denominada Colegiado Escolar vincula-se ao cumprimento da função social, pedagógica e política da educação escolar. Esta entendida como a formação do cidadão participativo, competente, responsável, criativo e social, isto é como aprimoramento da pessoa humana, incluindo a formação ética e desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico. (MACHADO, 2000 p.6)

Os professores, alunos e pais, que compõem diferentes grupos sociais, levam para dentro da escola a sua visão de mundo, os mundos, os seus valores morais, religiosos suas crenças, suas tradições, seus preconceitos, suas aspirações, seus sonhos.

Ciseki (1998), afirma que para funcionar de maneira democrática, os conselhos, de composição paritária, devem respaldar-se em uma prática participativa onde todos tenham acesso às informações relevantes para a tomada de decisões e que haja transparência nas negociações entre os representantes dos interesses, muitas vezes legitimamente conflitantes, dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Os conselhos e assembleias escolares devem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam dirigir e avaliar todo o processo de gestão escolar, e não apenas funcionar como instância de consulta.

Assim, o Colegiado poderá contribuir para a conquista da autonomia dentro da escola, sendo usado como mecanismo que garanta a participação de todos os atores no processo de gestão democrática.

## 4 PROJETO PEDAGÓGICO

A autonomia e gestão democrática devem permear o cotidiano da escolar, isso implica a responsabilidade de todos os envolvidos no processo educacional (pais, alunos, professores e funcionários) pelo projeto da escola (GADOTTI e ROMÃO, 2001).

O projeto pedagógico é importante para a de conquista de autonomia e de participação, pois pode-se, planejar e antecipar o futuro, estabelecer metas e diretrizes necessárias para organizar as ações da escola. O projeto pedagógico da escola pode ser considerado em um momento importante de inovação da escola, pois pressupõe uma ação intencionada como um sentido definido explicita sobre o que se quer inovar (GADOTTI 2002,).

Para Veiga (1998 in BAFFI, 2002), o projeto pedagógico não é um conjunto de planos e projetos de professores, nem somente um documento que trata das diretrizes pedagógicas da instituição educativa, mas um produto específico que reflete a realidade da escola situada em um contexto mais amplo, que a influencia e que pode ser por ela influenciado.

Os autores buscam sistematizar a reflexão sobre a produção de um projeto político pedagógico, através de um processo permanente de reflexão e de discussão dos problemas da escola. Procuram, ainda, alternativas viáveis à efetivação de seu objetivo, a saber, a construção de um processo democrático de decisões que visa a eliminação das relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina burocrática no interior da escola (VEIGA, 1996).

Para Gadotti (2002), Sua dimensão político pedagógica constitui-se como construção ativa e participativa de alunos e alunos, pais e mães, professores e professoras, funcionários, direção e toda comunidade escolar.

Segundo Veiga (1998) e André (2001, in BAFFI, 2002 p. 3), ele é político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade e é pedagógico porque possibilita a efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo.

O Projeto Pedagógico da escola deve ser o principal objetivo da gestão. A escola só conquistará sua autonomia, com a contribuição de educadores, pais, alunos quando construírem o PP coletivamente.

O projeto Pedagógico deve perceber a questão da diversidade, cada escola está inserida numa realidade, não existem duas escolas iguais. Por isso, não deve existir um padrão único que oriente a escolha do projeto das escolas. Não se entende, portanto, uma escola sem autonomia – autonomia para estabelecer o seu projeto e autonomia para executá-lo e avaliá-lo.

Para Veiga (1998, p. 9), o projeto pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como sobre seu papel e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. O processo de construção envolve crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se nas diferenças existentes entre seus autores, sejam eles, professores, equipe técnico-administrativa, pais, alunos e representantes da comunidade local. É, portanto, fruto de reflexão e investigação.

Segundo Azevedo (2005), o projeto Pedagógico tem mais que uma mera finalidade burocrática, tem a finalidade de garantir a continuidade e a processualidade das práticas, orientando quanto aos objetivos a alcançar, quanto às ações a serem desenvolvidas na escola. Portanto, trata-se de um facilitador e mediador das decisões, permitindo que as ações aconteçam e que se possa avaliá-las.

Segundo Gadotti (2002) existem, algumas limitações e obstáculos à instauração de um processo democrático como parte do projeto pedagógico da escola. Entre eles destaca-se: pouca experiência democrática dos membros da escola; a mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de planejar e governar e que considera o povo incapaz de exercer o governo ou de participar de um planejamento coletivo em todas as suas fases; a própria estrutura vertical do sistema educacional; o autoritarismo que impregnou na prática educacional; e o tipo de liderança que tradicionalmente domina a atividade política no campo educacional.

Segundo Gadotti (2002), um projeto pedagógico deve apoiar-se: no desenvolvimento de uma consciência crítica; no envolvimento das pessoas: a comunidade interna e externa à escola; na participação e na cooperação das várias esferas de governo; na autonomia, responsabilidade e criatividade como processo e como produto do projeto.

Já segundo Veiga (1998, in BAFFI, 2002), o projeto pedagógico deve nascer da própria realidade, tendo como suporte a explicitação das causas dos problemas e das situações nas quais tais problemas aparecem; ser exequível e prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação; ser uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade da escola, ser construído continuamente, pois com produto, é também processo.

Gadotti (2002) sugere alguns elementos facilitadores na construção de um bom projeto pedagógico: comunicação eficiente, adesão voluntária e consciente, suporte institucional e financeiro, vontade política, controle, acompanhamento e avaliação do projeto, atmosfera, ambiente favorável, credibilidade e legitimidade as idéias e referencial teórico que facilite encontrar os principais conceitos e a estrutura do projeto.

O projeto pedagógico da escola deve constituir-se num verdadeiro processo de conscientização e de formação cívica. Deve ser um processo de promoção da escola cidadã e autônoma comprometida com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.



## 5 O DIRETOR ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

As transformações que ocorrem na sociedade e no ensino passam a exigir uma gestão escolar mais democrática e participativa, voltada para a formação para e pela cidadania. Essas transformações trouxeram novas exigências, tendo que desenhar funções que antes não lhes cabiam.

A partir de 1990, as reformas realizadas no ensino exigiram a descentralização no trabalho escolar que acabaram sobrecarregando o diretor, fazendo-o trabalhar mais, exigindo mais responsabilidades sobre a escola, distanciando assim do trabalho docente.

Com a busca da democracia, é fundamental que o gestor seja politizado, no sentido de ter bem claro seu papel de modelo de educador, baseado em conhecimentos adquiridos ao longo de sua formação e experiência em diversas funções desenvolvidas antes mesmo de ser diretor.

Oliveira (1998) destaca algumas funções básicas do diretor, como:

- Cumprir as exigências e os prazos exigidos pelos órgãos superiores da educação;
- Fazer render os recursos recebidos pela escola e parcerias financeiras e de trabalho para melhoria de sua escola;
- Procurar realizar um trabalho coletivo com todos dentro da escola;
- Envolver os pais e a comunidade no trabalho escolar;
- Exercer autonomia e não autoritarismo;
- Discutir coletivamente os projetos escolares, buscando as melhores soluções para os problemas detectados.

O diretor da escola é fundamental no processo escolar, responde pela articulação da escola com a comunidade; articulação do trabalho interno da escola; responde pela parte burocrática e financeira, além de zelar pelo bom funcionamento da instituição escolar.

A tarefa do diretor fica mais difícil quando o mesmo centraliza e decide todas as ações da escola, esse ao ter esta postura assume o papel de administrador escolar aquele que mantém a escola dentro dos padrões exigidos pelo sistema educacional, segue portarias e instruções é exigente no cumprimento de prazo (Nova Escola, Abril de 2003), ao ter esta preocupação de somente manter a escola dentro das normas burocráticas, o diretor centraliza em si as funções, mantendo-se distante da parte pedagógica da escola.

A gestão escolar sofreu no decorrer do processo educacional influência das tendências pedagógica e de concepções de organização e gestão como a técnica científica que segundo Libâneo (2003, p. 97), tende a centralizar o poder escolar no diretor, destacando-se as relações de subordinação dentro da escola que é comentado por Villas Boas (1993), onde a escola obedece a um processo de linearidade de funções, executado de cima para baixo.

Na tentativa de superar essa hierarquização do trabalho escolar André & Freitas (citado por VILLAS BOAS, 1993, p. 14) considera a gestão escolar democrática a principal garantia de mudança das relações de trabalho no interior da escola, uma gestão que possibilita o dialogo entre professores e alunos.

Nesse caso, a gestão escolar toma como base à concepção democracia participativa que se baseia na relação orgânica entre direção e a participação do pessoal da escola. Defende uma forma de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente (LIBÂNEO, 2001 p.98 ).

Mesmo quando a gestão é coletiva, é do diretor que se espera a articulação de todas as ações da escola, é dele que se espera o envolvimento de pais e da comunidade nos projetos escolares. Esse assume o perfil de sóciocomunitário, “que se preocupa com a gestão democrática e com a participação da comunidade”. Está sempre rodeado de pais e alunos e liderança de bairro, abre a escola nos fins de semana e permite transito livre em sua sala (NOVA ESCOLA, abril de 2003).

Embora a perspectiva seja esta, na maioria de nossas escolas, ainda está presente o administrador escolar cujas ações estão voltadas apenas para questões burocráticas, mantendo a escola dentro de seus padrões exigidos pelo sistema educacional, sendo um gestor distante da real necessidade de seus alunos e das atividades realizadas, ou seja, é o gestor que cumpre ordens, obedece e espera ser obedecido.

### **5.1. Gestão democrática e participativa: estudo de caso no Colégio Agropecuário de Natividade-TO.**

Para atingir os objetivos propostos, foi realizado estudo de caso no Colégio Agropecuário de Natividade, localizado no município de Natividade-TO. A pesquisa foi realizada com base em observações, entrevistas e acompanhamento das atividades da escola entre os meses de fevereiro a julho de 2010. A escola foi escolhida como local de pesquisa devido a importância da educação profissional para a cidadania.

#### **5.1.1- Caracterização da escola.**

Em 1947, existia no local do Colégio Agropecuário de Natividade uma fazenda denominada “ABC”. Vindo a gestão do prefeito municipal Júlio Nunes da Silva, esse, lança a pedra fundamental em 10 de maio de 1948 como fazenda de criação de animais de Natividade-TO. Nessa época, governava o estado de Goiás o senhor Jerônimo Coimbra Bueno e o residente da República era o General Eurico Gaspar Dutra. Coube no fim de 1948 a meados de 1951 a Manoel D’monte Rodrigues ser o primeiro encarregado responsável pelo início da construção da estrutura física da fazenda, sendo Nenêz Franco de Carvalho o segundo encarregado, com findo de 10 de outubro de 1951 a 15 de fevereiro de 1952, por Ariolindo Lacerda Miranda. Daí então, a missão de desmembrar 968 há para localização da área da sede foi do agrimensor Mário Romero. A fazenda continha 600 animais com reprodutores da marca V.R., nelore e Gir. Sua demarcação ficou a margem direita do Ribeirão Praia com a barra do córrego Tucum seguindo à margem esquerda do Ribeirão Água Suja.

As benfeitorias realizadas na fazenda foram: - 01 casa construída com tijolo adobe, tipo colonial; 02 currais; Pequenas áreas de pastos cercadas com arame farpado; plantações: mangueira comum, laranjas, goiabeiras, bananeiras, etc.

O principal objetivo da fazenda de criação era melhorar o gado da região que na época se via como de pequeno porte e baixo valor comercial. Em 12 de fevereiro de 1952, o inspetor chefe do Ministério da Agricultura de Goiás, Júlio Brando Albuquerque assinou a Portaria nº 11, nomeando Hidelbrando José Freire como chefe da fazenda de criação. A partir daí houve progresso na formação de pastagem, construção do estábulo, construções dos currais, construção do prédio sede, construção da casa do chefe e ainda, houve implantação de novos animais. Em 1980, por determinação do ministro da agricultura, sob a alegação de que o Ministério foi transformado em órgão normativo, foi extinta a fazenda de criação e como consequência teve os animais leiloados, seus arquivos, móveis e maquinários foram transferidos para a sede em Goiânia-GO. Com isso, a fazenda ficou em completo abandono. Eleito em novembro de 1982, Fernando Moreno Suarte, assume a Prefeitura de Natividade em janeiro de 1983, com o objetivo de transformar a antiga fazenda de criação em Colégio Agrícola capaz de formar técnicos para dar assistência agropecuária a toda região circunvizinha à Natividade. Nesse mesmo ano, Fernando Suarte cria a Campanha Nacional das Escolas da Comunidade - CNEC, no intuito de fundar o Colégio Agropecuário. A Diretoria e Conselho Fiscal do setor local da Campanha Nacional de Escolas da Comunidade - CNEC, em reunião ordinária, cria a Unidade Escolar com denominação de “Colégio Cenecista Agropecuário de Natividade”, oferecendo o Curso de Técnico Agropecuário com duração de três anos, inclusas disciplinas do núcleo comum do Ensino Médio, conforme ata

própria datada em 06 de fevereiro de 1984, com abertura oficial de suas atividades oficial em abril de 1984.

A autorização do Funcionamento da Unidade Escolar de 2º grau, só veio em 19 de setembro de 1985 pela Resolução 339/85 do Conselho Estadual de Educação - CEE. A sanção da Lei nº063/91 pelo Executivo Municipal em 04 de julho de 1991 cria o Colégio Cenecista Agropecuário de Natividade, com efeito, retroativo a 06 de janeiro de 1984.

A concretização do Ensino Profissionalizante veio com a autorização para funcionamento e aprovação do Plano de Curso através da Resolução 169/2001 do Conselho Estadual de Educação – CEE, em 13 de dezembro de 2001 com desmembramento do núcleo comum e permanência das disciplinas técnicas. A duração do curso deixa de ser de três anos e passa a ser de 18 meses, seriado em cinco módulos. Em 2008 o Colégio Agropecuário de Natividade deixou de ser mantido pela Secretaria de Educação e Cultura e passou a ser mantido pela Secretaria de Ciência e Tecnologia com as novas mudanças o curso passou de 18 meses para 1500 horas. No mês de julho de 2010 a escola passou a ofertar ainda o curso Técnico em Zootecnia.

O Colégio Agropecuário de Natividade conta com 39 servidores que sendo: 01 diretora (engenheira agrônoma), 01 coordenadora administrativa e financeira, 01 coordenadora pedagógica, 09 professores (04 engenheiros agrônomos, 01 médico veterinário, 02 zootecnistas, 01 educador físico e 01 professora de português), 02 monitores de alunos, 03 técnicos agropecuários, 01 auxiliar de biblioteca, 01 tratorista, 01 motorista, 05 merendeiras, 03 vigias, 07 auxiliares de serviços gerais (sendo 01 vaqueiro, 04 braçais, 02 faxineiras).

A clientela atendida pela escola é composta em sua maioria por alunos de baixa renda, filhos de pequenos agricultores rurais, que atuam nas diversas atividades agropecuárias em regime de agricultura familiar. Estes alunos são jovem-adolescentes com idades entre 16 a 27 anos que estejam cursando a 2ª série do ensino médio ou já o tenha cursado, aprovado no exame de qualificação (seleção) realizado pelo CAN – Colégio Agropecuário de Natividade.

Os alunos são geralmente oriundos de todos os municípios que integram as regiões Sul e Sudeste do Estado do Tocantins e demais regiões ou ainda, de estados vizinhos como Maranhão, Piauí, Goiás, Pará e Bahia.

### **5.1.2 Instrumentos de gestão democrática.**

Durante a pesquisa percebeu-se a gestão colegiada como principal mecanismo para implantar a gestão democrática. O colégio possui uma associação de apoio denominada

Associação Nossa Senhora de Natividade que envolve os diversos atores no processo de tomada de decisão.

Os recursos financeiros que mantêm o Colégio Agropecuário de Natividade advém do Tesouro Estadual repassado através de Convênio pela SECT (Secretaria de Ciência e Tecnologia) diretamente à Associação Nossa Senhora de Natividade.

A associação reúne mensalmente (ou quinzenalmente, dependendo da necessidade), com a participação de pais, alunos, professores e demais funcionários da escola, para planejar as atividades pedagógicas, prever a realização de despesas, especialmente as fixas, como é o caso de alimentação dos discentes, contas telefônicas, diárias, despesas de eventos programáveis tais como: reuniões de pais, construção da cidadania, datas festivas, atividades pedagógicas definidas no planejamento escolar, além de outros eventos constantes do calendário escolar.

A ênfase a associação de apoio foi observada desde a análise da proposta de trabalho da diretora que tinha a reestruturação como primeiro item a ser trabalhado, a mesma afirmou que a participação contribui para romper com as dificuldades na gestão da escola.

A diretora afirmou que a construção do projeto pedagógico foi desafio para os membros da escola, devido a falta de formação na área pedagógica, mesmo assim as ações foram discutidas e foi montada a proposta do projeto de maneira coletivamente.

A escola mantém um diálogo constante com os pais, através de reuniões semestrais com discussões sobre o processo de ensino aprendizagem e melhoria na estrutura física da escola.

Ao ser questionada sobre os principais desafios para administrar a escola, a diretora afirmou que a mediação de conflitos e a pouca experiência democrática dentro da escola são os principais, no entanto para enfrenta-lo melhor, necessário mobilizar pessoas e criar situações que dêem oportunidade iguais, nas tomadas de decisões, além de distribuir as responsabilidades com todos. Dessa forma, é realizada uma Gestão Democrática.

Pode-se observar que, os instrumentos utilizados na escola propiciam a cultura democrática e que promovem a construção da autonomia e da participação, fatores essenciais para a formação cidadã.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola deve-se firmar em um novo conhecimento emancipatório participativo solidário e democrático. Com uma gestão democrática e autônoma, a escola deve-se comprometer com a formação de homens e mulheres, fortes e capazes de dirigir os destinos do país, na construção de um mundo mais justo e humano.

Durante a pesquisa constatou-se da importância da gestão colegiada para a construção da cidadania e da autonomia e que de fato a implantação da gestão democrática aos poucos rompem com as praticas autoritária dentro da escola e que o desafio da participação é rompido no cotidiano das ações da escola e que a gestão consegue articular os diversos setores e atores em torno da participação.

De uma forma geral escola desenvolve aspectos importantes para a promoção de uma gestão participativa: a liderança que é aberta e a relação com á comunidade como ponto forte da escola. Outro fator seria a descentralização dos recursos que propicia a autonomia e a tomada de decisão.

Também é fundamental realçar que além de existir na escola condições para implementação de uma gestão participativa, a mesma promove a descentralização pois, existe partilha de informações e tarefas.

No entanto, percebeu-se pouca ênfase no projeto pedagógico da escola, que apesar de ser construído coletivamente, não é considerado no planejamento das ações da escola e ainda que a falta de formação na área da educação distancia o gestor do processo pedagógico.

Vale ressaltar que a conquista da autonomia e da participação se dá através da gestão colegiada e da construção coletiva do projeto pedagógico. Por isso é necessário que a gestão escolar e toda a sua equipe atuae competentemente, para que o ensino realmente faça com que a aprendizagem se realize formando alunos aptos aos diálogos, companheirismo e solidário, que forme alunos cidadãos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Janaina. GARBIN, Tereza. **Gestão escolar democrática: limites e possibilidades, uma discussão sempre necessária.** SEE/Paraná, 1998. (Cadernos Temáticos). Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/865-2.pdf>. Acesso em 15 de nov. de 2010.

ARAÚJO, Odair Jose Moura. **Professores intelectuais transformadores e a formação do aluno cidadão crítico.** 2005. 37 p. Monografia (Graduação em Pedagogia). Universidade Federal do Tocantins. Arraias-TO.

AZEVEDO, J. M. L. O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar. **Jornal do Professor**, Home Page da TVE, v. 1, n. 1, p. 1-5, 2005.

BAFFI, M. A.T. Projeto Pedagógico: um estudo introdutório. **Pedagogia em Foco**, Petrópolis, 2002. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/gppp03.htm>>. Acesso em: 15 out. 2010

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. S. C. (Org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências novos desafios** S.P. Cortez. 2ª ed. 2000. p.11 a 30.

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. **Ministério da Educação e Cultura**, Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional n. ° 9.394/96. Brasília: MEC/FAE, 1996.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988. 292p.

CISEKI, A. A. **Conselhos de escola: coletivos instituintes da escola cidadã.** In: BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília, 1998. p. 43 - 52.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002. p. 33-35.

ESCOLA, Revista nova. **O papel do diretor.** Fundação Victor Civita, Abril de 2003.

FERREIRA, Naura. Siria. Carrapeto. (Org). A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In:\_\_\_\_\_ **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** S.P. Cortez. 2ª ed. 2000.p 97-119.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 15ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. p.120.

GADOTTI, M. Dimensão política do projeto pedagógico da escola. PROCAD - Fase Escola Sagarana. Belo Horizonte: SEE/MG, 2002

GADOTTI, M. ROMÃO, J. E. **Autonomia da escola**: princípios e propostas São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002 – p. 33-41. (Guia da Escola Cidadã, v. 1).

GALVÃO, Roberto Carlos Simões. **Educação para a cidadania**: o conhecimento como instrumento político de libertação. Disponível em: [http://www.educacional.com.br/articulas/outrosEducacao\\_artigo.asp?artigo=artigo0050](http://www.educacional.com.br/articulas/outrosEducacao_artigo.asp?artigo=artigo0050)>. Acesso em 25/01/2003.

GARCIA, Teise de Oliveira G. O papel do colegiado na gestão democrática da escola. In: **Democracia na escola**. PROCAD - Fase Escola Sagarana. Belo Horizonte: SEE/MG, 2001. n.02. p.37-46.

GOHN, M. da G. **Movimentos sociais e educação**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1994. (Coleção questões da nossa época; 5).

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia geral**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1999

LIBÂNEO, J. C. O sistema de organização e gestão da escola In: LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001. p.97 e 98.

LUCK, Heloisa. Indicadores para qualidade na gestão escolar e ensino, **Revista Gestão em Rede**, nov/ dez 2000. p.15 a 18.

MACHADO, M. A. C. **Gestor Escolar**: dicionário do professor: participação e gestão escolar, 2000. In: gestão escolar: financeira e pedagógica. Textos complementares. EDUCOM/ UNITINS. Palmas agosto de 2003 p.14 a 26.

MENEZES, E. T. de; SANTOS, T. H. dos. Autonomia da escola (verbete). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira** - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2002, <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=266>. Acesso em 28 out. 2010.

OLIVEIRA, J.M.M. Trabalho, ideologia é democratização através da Escola. **Revistas da Educação** 2002. p.35.



PARENTE, M. Descentralização e autonomia na escola. **Revista Gestão em Rede**, nº 22, Agosto/ 2000. p. 11 a 16.

PARENTE, M. M. de A. LÜCK, H. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental**. IPEA/Consed. Rio de Janeiro, 1999. (Texto para discussão Nº 675), p.4. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td0675.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2010.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2006.

ROMANELLI, O. de O. **História da Educação no Brasil**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Vozes. 1992.

SOUZA, C.L. de. **A participação democrática na escola pública** : caminhos e descaminhos. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Sorocaba, Sorocaba, SP, 2009.

SOUZA, Herbert. **Participação cidadã**. Disponível em: <http://www.brazil-brasil.com>. Acesso em: 25 fev. 2005.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 23. ed. Campinas: Papyrus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Escola**: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas: Papyrus, 1998

VILLAS BOAS, B. M. de F. **As práticas avaliativas e a organização do trabalho pedagógico**. Tese de doutorado. FE/UNICAMP, 1993.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses. Santa Maria, 2006.