

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – LATO SENSU
GESTÃO PÚBLICA NA MODALIDADE A DISTÂNCIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB
PÓLO DE APOIO PRESENCIAL CAMARGO – RS**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA
DA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE CAMARGO**

ARTIGO CIENTÍFICO DE ESPECIALIZAÇÃO

Gelson Lodi

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA
DA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE CAMARGO**

Gelson Lodi

Artigo científico apresentado ao Curso de Especialização do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, área da gestão democrática da escola pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obter o grau de **Especialização em Gestão Pública.**

Orientador: Prof. Dr. Ivo Elesbão

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – LATO SENSU
GESTÃO PÚBLICA NA MODALIDADE A DISTÂNCIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB
PÓLO DE APOIO PRESENCIAL CAMARGO – RS**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada
aprova o Artigo Científico de Especialização**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA
DA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE CAMARGO**

Elaborado por
Gelson Lodi

como requisito parcial para obter o grau de
Especialização em Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Dr. Ivo Elesbão
(Presidente/Orientador)

Prof. Dr. Ivan Henrique Vey (UFSM)

Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura (UFSM)

Santa Maria, 22 de Agosto de 2014

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA
DA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE CAMARGO**

**THE DEMOCRATIC MANAGEMENT
OF PUBLIC MUNICIPAL SCHOOL FROM CAMARGO**

Gelson Lodi

RESUMO

O presente artigo busca trazer algumas reflexões a cerca da gestão pública democrática a luz das garantias formais decorrentes da redemocratização do estado e das lutas da sociedade civil organizada, bem como, compreender o processo histórico de gestão escolar da educação no Brasil, fazendo alguns questionamentos e algumas observações através de uma abordagem qualitativa sobre a gestão democrática nas escolas públicas no Município de Camargo, enfatizando o papel do gestor público no processo de construção de uma escola pública democrática e de qualidade. Compreender que o processo de construção do conhecimento e a formação da cidadania dos seus sujeitos, enquanto agentes capazes de impulsionar as transformações desejadas requerem da escola a construção e a consolidação de instrumentos democráticos de gestão escolar, enquanto ferramentas de oxigenação das relações que se estabelecem entre escola e a comunidade, capazes de aproximar a teoria da prática no processo de democratização e do cumprimento da função social da escola, com a clareza de que estes instrumentos por si só não garantem a gestão democrática, devendo-se valorizar outros espaços de participação já consolidados, considerando a realidade na qual a escola está inserida.

Palavras-chave: Gestor Público, Gestão Escolar Democrática; Instrumentos de Gestão Democrática.

ABSTRACT

This present article seeks to some reflections bring about democratic public management in light of formal guarantees arising from the democratization of the state and the struggles of civil society organizations as well, to understand the historical process of school management education in Brazil, making some inquiries and some observations through a qualitative approach to democratic governance in the public schools in the municipality of Camargo, emphasizing the role of the public manager in the process of building a democratic public school quality. Understanding the process of knowledge construction and the citizenship of their subjects, as agents capable of boosting the transformations require school building and the consolidation of democratic school management tools, while tools oxygenation relations established between school and the community, able to bring theory and practice in the democratization and the fulfillment of the social function of the school process, with the clarity that these tools alone will not ensure democratic management, one should appreciate other areas of participation already consolidated, considering the reality in which the school is located.

Keywords: Public Manager, Democratic School Management; Instruments of Democratic Management.

1 INTRODUÇÃO

Partindo do pressuposto que a escola é um espaço por excelência na construção do conhecimento, a gestão escolar democrática representa um desafio do gestor de proporcionar uma escola que valorize todos os atores envolvidos no processo, proporcionando condições objetivas para a comunidade participar efetivamente na vida escolar.

A gestão escolar democrática, vista sob os princípios da descentralização das discussões, da tomada de decisão coletiva e da implementação objetiva das ações propostas e referendadas pelo colegiado, representa um instrumento concreto e fundamental para a democratização e qualificação do ensino de qualidade.

Compreender a gestão escolar democrática implica inicialmente na tomada de consciência de todos os atores envolvidos no processo de educação, de que se trata de um processo de construção da cidadania, com a implantação de um ambiente efetivamente democrático que por vezes encontra inúmeros entraves que limitam e dificultam a concretização desse processo.

Não poucas às vezes, na prática, o tema da gestão democrática na escola não é trabalhado com a comunidade escolar pelos seus gestores, ficando o tema importante apenas no plano teórico, ou seja, as ações são efetivadas apenas nos documentos das escolas, mas não tem a efetiva aplicabilidade.

Paro (2005, p. 162) quando se refere às dificuldades na implantação da gestão democrática, coloca que “[...] se pretendemos agir na escola, como de resto em qualquer instância na sociedade com vistas a transformação social, não podemos acreditar que estejam já presentes condições ideais que só poderão existir como decorrência dessa transformação”.

A colocação acima, foca e analisa os limites e busca possibilidades que permeiam esse processo de gestão democrática, considerando os vários elementos e meios que possibilitam ou dificultam a aproximação da teoria com a prática na democratização da escola.

A luta pela democratização da escola, ainda não é tarefa tão simples quanto parece, pois pressupõe ao gestor a clareza de que vai contar com as divergências de interesses dos envolvidos no processo educativo, enquanto processo natural da democracia participativa.

A gestão democrática enquanto condição de construção coletiva de qualidade da educação implica em construir uma nova cultura de organização capaz de unir a teoria da prática, como possibilidade concreta de qualificação das escolas.

Identificar a forma de gestão escolar das escolas públicas do Município de Camargo e o papel do gestor público para fazer da gestão escolar um espaço consagrado de exercício da

democracia é o objetivo deste trabalho, que requer preliminarmente uma análise teórica e conjuntural mais macro sobre o conceito e o significado de democracia e de gestão democrática escolar.

A análise do processo de gestão democrática das escolas públicas municipais de Camargo, realizada através de uma pesquisa bibliográfica com o intuito de identificar a posição de vários autores e pesquisadores que abordam o assunto, complementou-se com as posições do autor a cerca do tema, construídas a partir de pesquisa realizada e da observação do processo de gestão das escolas públicas municipais, buscando ao final responder a problemática em análise, ou seja: qual o papel do gestor público na gestão democrática das escolas públicas do município de Camargo?

Os procedimentos metodológicos partiram de uma abordagem qualitativa, na perspectiva da pesquisa participante, objetivando compreender efetivamente o processo de gestão democrática da escola pública, especificamente as escolas municipais do Município de Camargo.

Gil (2010, p. 43) define pesquisa participante:

[...] como uma modalidade de pesquisa que tem como propósito “auxiliar a população envolvida a identificar por si mesma os seus problemas, a realizar a análise crítica destes e a buscar as soluções adequadas” (LE BOTERF, 1984). Trata-se, portanto, de um modelo de pesquisa que difere dos tradicionais porque a população não é considerada ativa e seu planejamento e condução não ficam a cargo de pesquisadores profissionais. A seleção dos problemas a serem estudados não emergem da simples decisão dos pesquisadores, mas da própria população envolvida, que os discute com os especialistas apropriados.

A abordagem qualitativa encontra fundamentos teóricos em vários pensadores, entre eles Richardson (1999, p. 80), para quem:

Os estudos que empregam uma metodologia quantitativa devem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Nesta perspectiva, a pesquisa participante encontra todas as condições necessárias para trazer presentes os elementos importantes e significativos capaz de apresentar as respostas necessárias à problemática em questão.

Neste contexto, ambas as reflexões querem sejam sobre os fundamentos teóricos da gestão pública democrática da sociedade e da escola pública no Brasil, quer seja na

identificação dos instrumentos de gestão democrática, buscam à luz de uma perspectiva freireana de uma educação crítica, libertadora, democrática e construtora de cidadania, trazer presente elementos significativos e necessários para qualificar e identificar o processo de gestão democrática da escola pública do Município de Camargo, e o papel do gestor público neste processo para fazer da escola um espaço por excelência do exercício da democracia.

2 A GESTÃO PÚBLICA DEMOCRÁTICA

A gestão pública democrática, concebida enquanto capacidade e forma de gerir a coisa pública com a participação coletiva e efetiva da sociedade, seja através de canais de participação direta ou nas formas representativas, se constitui num exercício de desapego ao poder e de construção da cidadania.

Quando nos referimos ao avanço na democracia política, convém destacar que o Brasil possui uma característica e uma condição muito importante estabelecida na Constituição de 1988, que é a pluralidade político-partidária, além do que, novos mecanismos e novas formas de participação social que impulsionam e ampliam as possibilidades da tomadas de decisões coletivas.

Referindo-se a participação social como elemento essencial na democracia, Lima et al. (2004, p. 29), destaca que:

A democracia é um processo para cuja constituição a participação é elemento fundamental, podendo referendar um movimento que tanto pode traduzir-se em um modelo consultivo e instrumental como um movimento transformador. O princípio da participação direta é essencial para compor o processo democrático e garantir o controle social na elaboração e aplicação das leis.

Quando analisamos a gestão pública no campo da gestão escolar verificamos que ao longo da história de nossa sociedade, identificamos que saciando o ego pessoal da elite governante, o poder e a educação tem tido por vários e longos momentos de convivência, andados de mãos dadas um servindo ao outro e vice-versa.

Ao referir-se sobre a educação como o exercício do poder, Paro (2008, p. 45) com muita propriedade, faz a seguinte observação:

Todo o processo educativo envolve, por um lado, alguém com a pretensão de modificar comportamentos alheios (educador) e alguém cujos comportamentos se supõem possíveis de serem modificados (educandos). Todo o processo educativo envolve, pois, uma relação de poder em seu conceito mais geral, seja em estado potencial, seja em estado atual.

Ainda, segundo Lima (2004, p. 29), “no estado capitalista a democracia sofre um permanente embate sobre o controle dos elementos instrumentalizadores de democratização que podem ou não contribuir para a efetivação de um sistema de governo democrático”.

Neste contexto, quando pensamos em gestão democrática somos instigados a reflexão sobre autonomia da instituição e a participação da sociedade, enquanto possibilidades complexas, pois somos remetidos a construir uma ideia de liberdade total ou independência.

Na sociedade moderna, o conceito de gestão escolar democrática, está estreitamente associado e relacionado ao movimento histórico de fortalecimento da democratização de todo o processo educativo, enquanto instrumento capaz de efetivamente possibilitar a participação coletiva da comunidade escolar na busca de resultados cada vez mais significativos.

Assim, a gestão democrática escolar constitui-se em uma maneira e uma forma de conduzir uma instituição de ensino com a utilização de instrumentos capazes de garantir a participação social, transparência e, sobretudo a democracia.

Enquanto agentes e gestores educacionais, convictos da importância da gestão democrática, temos de considerar neste processo os diferentes atores que fazem parte da organização educacional, a fim de dificultar ao máximo a possibilidade do autoritarismo nas decisões, o domínio de um determinado grupo sobre o outro, ou, ainda, a desconsideração das questões mais profundas que emergem da comunidade escolar e que envolvem o cotidiano da escola.

Portanto, partindo da compreensão de que a gestão democrática está fundamentada nos princípios da descentralização, participação e transparência, ela é um importante instrumento de transformação das práticas escolares capaz de atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica que se apresenta na nossa sociedade.

Inicialmente, convém frisar que a educação no Brasil desde os tempos da independência, sempre esteve vinculada ao poder da igreja e da elite dominante, tendo objetivos desvinculados do povo e das lutas sociais, servindo como instrumento da classe dominante pela manutenção do poder, quer seja político ou econômico.

Nesta perspectiva a educação enquanto instrumento de luta de classe a serviço dos interesses e dos princípios de grupos dominantes, podendo estes grupos serem democráticos ou autoritários. Neste sentido, Paro (2010, p. 150) faz a seguinte constatação:

Na medida em que a classe dominante utiliza-se do Estado como meio de exercício e manutenção de sua dominação, a desarticulação do atual bloco histórico implica também a apropriação do aparelho de coerção estatal pela classe revolucionária.

Ainda neste contexto, Paro (2010, p. 156), referindo-se a luta de classe no processo de democratização da educação no Brasil, destaca:

[...] a educação se revela como elemento de transformação social, por um lado, no caráter pedagógico que assume a luta política da classe trabalhadora em seu espaço revolucionário com vistas à desarticulação do poder da classe burguesa e à construção de um novo bloco histórico, já que “toda relação de ‘hegemonia’ é uma relação pedagógica” (Gramsci, 1978^a, p. 37), através da qual a classe que aspira a direção da sociedade procura convencer os diversos grupos sociais da universalidade e validade social.

A Constituição Federal de 1988, conhecida como Constituição Cidadã, foi um importante marco para a democratização da educação, impulsionando de forma significativa o movimento de gestão democrática da educação, que alavancou a formulação e a promulgada da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9394/96 – LDB, que nas redações dos artigos 14º e 15º contemplou os princípios norteadores da gestão democrática:

Art. 14. 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:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Com a concepção de que a educação não é um processo estanque e que deve se constituir como resultado de uma construção coletiva, o Art. 15 da LDB em destaque acima, garante a autonomia da escola, sem, entretanto estabelecer diretrizes definidas para delinear a gestão democrática, apenas aponta o caminho da participação de todos os envolvidos no processo.

Ainda, a Lei de Diretrizes e Base da Educação, em seu Art. 3º item III, reafirma a idéia de democratização da gestão escolar, usando o termo: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Da mesma forma em que os artigos 12º e 15º, destacam a autonomia pedagógica e a administrativa das escolas, ressaltando-se a importância da elaboração do Projeto Político Pedagógico – PPP com a participação e envolvimento de toda a comunidade escolar nesse processo, construindo uma política de articulação entre a sociedade e a escola.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:
[...]
VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
[...]

Graças a estes e outros avanços no campo da formalidade, as garantias constitucionais possibilitou a gestão e iniciativas inovadoras e corajosas que buscam valorizar a participação dos cidadãos, capaz de criar um estado alicerçado e fundamentado na democracia representativa e participativa.

Nesta perspectiva, nós cidadãos devemos ter o compromisso de se envolver com as questões político-sociais, e nossas escolas devem ter essa compreensão de instigar a consciência da participação nos espaços legalmente constituídos.

Contudo, também temos que ter a clareza que essas políticas educacionais, só serão de fato democráticas se ao mesmo tempo forem sociais e pedagógicas e só se aprofundam e se consolidam na escola enquanto instrumentos de qualificação do processo educacional, na medida em que o Estado através do gestor público avançar na atenção e na valorização dos profissionais da educação e das condições de trabalhos destes profissionais.

A gestão democrática da escola no Brasil surge em contraponto e ao enfrentamento ao autoritarismo consolidado no processo educativo no interior da gestão das escolas. Propor uma gestão democrática na escola é conceder autonomia à escola, segundo Paro (2004, p. 11) “significa em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses da comunidade”.

Esta afirmação nos leva a refletir que as mudanças no processo de gestão no interior da escola e só se darão por força das conquistas obtidas pela própria comunidade escolar envolvida no processo.

Ampliar os espaços e as formas de participação da comunidade é um aspecto importante no processo de democratização na escola. Neste sentido, Freire (2004, p. 7) destaca:

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

No âmbito da educação brasileira, a gestão democrática da escola favorece a qualidade do ensino e do processo de ensino aprendizagem, pois ela se apresenta aberta à participação de todos os sujeitos envolvidos no processo.

Compreender a gestão democrática no contexto da educação pública no Brasil nos desafia a reflexão sobre a prática concreta de ações capazes de aprofundar cada vez mais este processo, para fazer da escola um espaço que de fato possibilite a construção da cidadania.

3 A GESTÃO DAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE CAMARGO

Para melhor compreender o processo de gestão das escolas no Município de Camargo, convém inicialmente, fazer uma breve contextualização desta comunidade em que as escolas estão inseridas, dado em vista a importância da comunidade na gestão democrática.

O Município de Camargo com 2.549 habitantes, distante 270 km da capital do estado, possui uma economia essencialmente agrícola, constituído de pequenas propriedades rurais, tendo aproximadamente 50% de sua população localizada no meio rural e 50% no meio urbano, sendo que das famílias que residem no meio urbano 80% possuem vínculo direto ou indireto com o campo (IBGE, 2010).

A educação no Município de Camargo está consolidada com a responsabilidade compartilhada entre o Município e o Estado do Rio Grande do Sul, onde o Estado é responsável pelo ensino fundamental e ensino médio de forma nucleado, com uma grande escola localizada no meio urbano e o Município possui em sua rede de ensino as duas escolas de Educação Infantil (Escola Municipal de Educação Infantil Gabriela Boff e Escola Municipal de Educação Infantil Casa da Criança Dona Dele) e uma escola de ensino fundamental séries iniciais em uma comunidade rural (Escola Municipal de Ensino Fundamental Silva Jardim).

Nesta contextualização, logo se percebe que a rede municipal de ensino de Camargo é bastante enxuta, contando somente com duas escolas de educação infantil na sede e uma escola de ensino fundamental multiseriada séries iniciais no interior.

Muito embora tenha uma rede de ensino pequena, mas com o objetivo de tornar a gestão de ensino municipal que melhor dialogasse com a realidade local, o Município instituiu através da Lei Municipal nº 1.087/2005, o Sistema Municipal de Ensino, que em seu Art. 4º, VI, preconiza uma gestão democrática:

Art. 4º A educação será desenvolvida com base nos seguintes princípios.
I- Igualdade de condições para o acesso, permanência e sucesso na escola;
II- Pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
III- Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
IV- Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
V- Valorização do profissional da educação escolar;
VI- Gestão democrática do ensino público;
VII- Garantia do padrão de qualidade;
VIII- Garantia de uma educação básica e pluralista nas escolas públicas;
IX- Valorização da experiência extra-escolar.
X- Coexistência de instituições públicas e privadas de ensino.
XI- Respeito à liberdade e apreço à tolerância.

Já o Plano Decenal de Educação, que instituiu as diretrizes da educação no Município de Camargo - RS, quando se refere a gestão democrática da escola, assim prescreve:

[...]

A Gestão Democrática na educação pressupõe participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões, nos encaminhamentos e na construção de uma educação de qualidade, a fim de fortalecer o trabalho coletivo e a vivência da cidadania.

Democratizar a gestão da educação requer, fundamental e necessariamente, que a sociedade possa participar do processo de formulação, implementação e avaliação da política educacional e da fiscalização de sua execução.

A Gestão Democrática nas instituições educacionais, visto como exercício pleno da cidadania, requer, fundamentalmente a participação da comunidade escolar e a discussão sobre o direito a tomada de decisão pelos usuários e profissionais da educação. A família deve estar participando ativamente nas instituições educacionais, a fim de que assuma seu papel na educação dos(as) filhos(as), devendo esta promoção ser um dever das instituições e comunidades escolares, para que busquem as alternativas que viabilizem efetivamente esta participação familiar.

[...]

4.2.1 OBJETIVOS E METAS

Implementar o funcionamento dos Conselhos Escolares como mecanismos de participação comunitária na escola.

[...]”

Neste mesmo sentido, referindo-se a importância da participação da comunidade na gestão escolar, os projetos políticos pedagógicos das Escolas Municipais de Camargo, quando se referem a organização pedagógica, com ênfase destacam esta importância:

A Escola promove a construção do processo ensino-aprendizagem dos educandos para que sejam cidadãos capazes de conviver coletivamente e serem felizes.

Para conquistar esse desafio, é necessário o trabalho conjunto entre pais, alunos, professores e funcionários, onde cada um tem um papel importante e fundamental, como tal, deve exercê-lo. (Projeto Político Pedagógico - PPP – Escola Municipal de Educação infantil Casa da criança Dona Dele – 2009).

Buscando analisar e melhor compreender como se materializa esta gestão democrática nas escolas municipais, foi realizado preliminarmente um estudo com o objetivo de

compreender com profundidade os documentos formais e legais que tratam e regulamentam o assunto, além do que foram realizados vários contatos com a equipe diretiva da Secretaria Municipal de Educação, buscando compreender a filosofia de trabalho e a forma como está acontecendo o processo de gestão nas escolas municipais. Além do que, convém registrar que de 2005 a 2009, foi um período em que o autor estando na função de Secretário Municipal de Educação, quando teve a oportunidade e o privilégio de conhecer em detalhes como funciona o processo de educação no município, o que proporcionou elementos significativos para a realização do presente trabalho.

Os contatos com a equipe diretiva da Secretaria Municipal de Educação e Cultura - SMEC e as visitas às escolas, dialogando com as direções das escolas e com a coordenação pedagógica, tiveram o intuito de compreender melhor como se procede a gestão escolar nas respectivas escolas no dia a dia da vida escolar.

Antes de mais nada, convém frisar que ambas as escolas municipais possuem uma excelente estrutura física e humana, reunindo as melhores condições materiais e pedagógicas para o processo de ensino aprendizagem com vistas a qualificação da construção do conhecimento.

No que se refere a gestão escolar propriamente dita, constatou-se que ambas as direções das escolas, muito embora muito competente e com uma visão democrática do processo de gestão das escolas, são indicações políticas da administração municipal, não se fazendo presente nas escolas a eleição direta para diretor.

Ambas as escolas possuem o Projeto Político Pedagógico – PPP, formulado de forma coletiva com a participação da Secretaria Municipal de Educação, coordenação pedagógica, direção da escola, professores e por vezes em alguns momentos com a participação dos servidores das escolas e dos pais.

Quanto aos espaços democráticos legalmente e formalmente instituídos de participação popular da comunidade escolar na gestão das escolas, constatou-se que eles foram substituídos por espaços informais de participação, como por exemplo, reunião ordinária de professores e reunião de pais de alunos, sempre que necessário.

Convém ressaltar, que muito embora não haja formalmente instituído o Conselho Escolar, ou outro meio formal qualquer de participação, os pais sempre que convocados pela direção participam ativamente no processo de gestão e de educação dos seus filhos.

Analisando a gestão escolar das escolas da rede municipal de ensino do município de Camargo, a luz das teorias que analisam a gestão escolar democrática, poderíamos afirmar que existem espaços a serem conquistados, a iniciar, por exemplo, por formalizar e

concretizar espaços efetivos de participação da comunidade na gestão escolar. Entretanto, sem menosprezar a importância destes espaços informais de participação, importante considerar no processo a realidade das escolas da rede municipal de ensino do município de Camargo, enquanto escola multiseriada de pequeno porte do campo, e de escolas de educação infantil.

No campo da ação concreta, convém destacar que as escolas tradicionais, ainda buscam desenvolver o processo educativo com obediência as regras e normas pré-estabelecidas pela direção da escola ou pelas determinações da Secretaria Municipal de Educação, menosprezando por vezes, a grande importância da participação da comunidade escolar do processo educativo.

4 INSTRUMENTOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

O desafio da gestão democrática na escola pública pressupõe a participação ativa e efetiva de toda a comunidade escolar nas questões que envolvem o processo educacional, não poucas às vezes nos parece um sonho, sem, perder a esperança da possibilidade concreta de sua efetivação, pois ela é necessária na gestão da uma escola comprometida com a formação de sujeitos.

Nesta linha de pensamento, sobre a importância da participação de toda a comunidade escolar nos mais diversos instrumentos de gestão democrática, Paro (2000, p. 12) faz a seguinte referência:

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos.

Quando pensamos em instrumentos de gestão democrática, logo temos uma tendência natural de pensarmos nos instrumentos formalmente instituídos, quer sejam: eleição direta para diretor e Projeto Político Pedagógico construído com a participação da comunidade escolar e a constituição do Conselho Escolar. Entretanto, sem minimizar a importância destes instrumentos, temos que ter a compreensão que a sociedade é dinâmica e composta de muitas peculiaridades e isso tem que ser levado em conta como aspecto fundamental no processo educativo e por conseqüente como elemento essencial na construção da democracia.

Se os instrumentos de gestão, que se constituem na prática em espaços de participação da comunidade na escola, transformando as simples ações de mando e ordem em construções coletivas de consolidação da democracia, querem seja ela representativa ou participativa, logo

a realidade e as peculiaridades de cada comunidade são fatores que ganham notoriedade e importância neste processo, pois não se faz educação de qualidade distante da realidade da comunidade escolar.

Quanto aos espaços de participação na gestão escolar, importante ressaltar que eles podem ser exercitados nos mais variados instrumentos, quer seja formais e ou informais, que vai desde as instâncias de planejamento da escola, da execução e de avaliação de suas ações, até a participação nos encontros de pais que a direção da escola promove e faz com a comunidade, ou ainda de participar das reuniões e colaborar nas atividades e tarefas nas escolas.

Perceber e identificar estes espaços de gestão democrática que se apresentam para a definição da política educacional quer seja no Município, no Estado ou no País, demanda do gestor da escola, visão, preocupação e interrogação permanente de quem participa, como participa, no que participa e qual a importância das decisões a serem tomadas de forma coletiva.

Infelizmente, o que podemos perceber na prática, é que os espaços de gestão democrática legalmente e formalmente conquistados pela comunidade escolar acabam se constituindo numa possibilidade e não uma garantia, pois não poucas às vezes os gestores públicos acabam no exercício de suas funções, reproduzindo uma prática ditatorial.

Para além da postura e da prática ditatorial do gestor, convém considerar que o Brasil é um país, cujo exercício da democracia é muito jovem, e as pessoas especialmente do interior não possuem o hábito da formalidade, o que por vezes a própria comunidade se omite em participar nos espaços legalmente instituídos.

Neste sentido Paro (2001, p. 68), refletindo sobre os instrumentos de gestão democrática nas escolas, ressalta que, “não há dúvida de que, se o problema é a falta de tradição democrática, é com insistência em mecanismos de participação e de exercícios de democracia que se conseguirá maior envolvimento de todos em suas responsabilidades”.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, que regulamenta os avanços da Constituição de 1988 no campo da educação, tem buscado reafirmar o princípio da gestão democrática da educação. Um destes avanços está elencado no título IV, que dispõe da organização da Educação Nacional, a participação dos profissionais da educação na elaboração de projetos pedagógicos e a participação da comunidade escolar local em conselhos escolares ou equivalentes, assegurando em seu art. 15 que:

[...] os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 2010, p. 17).

Quando falamos em instrumentos de gestão democrática na educação, estamos nos referindo aos mecanismos de descentralização do poder administrativo das escolas, pois descentralizar significa segundo Paro (2004, p. 47), “levar a execução para mais perto do lugar em que ocorre o ato educacional, assegurando assim, os interesses do poder central assegurando sua eficiência e sua eficácia”.

Ainda sobre a importância da descentralização da gestão, Paro (2004, p. 47) traz a seguinte contribuição:

O que queremos frisar é que descentralizar significa redistribuir o poder central, envolvendo necessariamente alterações nos núcleos de poder, que levam a uma maior distribuição do poder decisório até então centralizado em poucas mãos, ao passo que descentralizar significa delegar determinadas funções à comunidade local, mantendo centralizadas as decisões sobre os aspectos financeiros, administrativos e pedagógicos.

Refletindo sobre a importância da autonomia das escolas, Libâneo (2004, p. 144) esclarece que:

O princípio da autonomia requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e as organizações paralelas à escola. A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente os pais e outros representantes participam do Conselho da Escola da Associação de Pais e Mestres para preparar o projeto pedagógico curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados.

A eleição direta para diretor da escola, com a participação efetiva de professores, servidores, alunos e pais, enquanto processo legítimo e democrático de exercício da cidadania apresenta-se como um instrumento de gestão democrática que qualifica o processo educativo e compromete a gestão escolar.

Convém lembrar, que dado a importância da educação escolar como ferramenta a serviço da luta de classes e de poder, a prática da indicação dos gestores escolares pelos detentores do poder político sempre esteve e continua estando muito presente nas nossas escolas.

Neste sentido, Paro (2001, p. 71), ao analisar os aspectos significativos de uma escola que passou a realizar a eleição direta para diretor da escola, traz a seguinte constatação:

É interessante observar que a eleição de diretores não traz apenas novas determinações ao papel do diretor, mas, em muitos os casos, possibilita o acesso ao cargo a um novo contingente de professores que, pelo contrário da nomeação clientelista, dificilmente viriam a se tornar dirigentes escolares. Ao mesmo tempo, deve-se observar que o antigo diretor era mais identificado com as obrigações burocráticas e não tinha um passado de escolha livre por seus comandados como estímulo para defender mecanismos democráticos como possa a ter o diretor eleito.

Sobre o exercício da função de liderança que deve estar incorporado de forma natural na figura do gestor escolar ou diretor de escola, Vieira; Almeida; Alonso (2003, p. 108) destacam:

Compartilhar liderança implica depositar confiança nas pessoas, acreditar nelas e prover condições e oportunidades para executá-las. Não significa distribuir tarefas e fazer cobranças desnecessárias, mas é preciso estimular a consciência da responsabilidade pelas decisões tomadas e permitir a consciência da responsabilidade pelas decisões tomadas e permitir que despontem novas ideias e emergjam novas lideranças potenciais. As contribuições individuais devem ser estimuladas, o debate e a troca permitidas sem restrições, cabendo aos líderes a coordenação do processo, em ambiente democrático e afetivo.

Muito embora a eleição direta para diretor das escolas represente um avanço do ponto de vista do exercício da democracia, esta, com certeza não traz a garantia da gestão democrática das escolas, pois com certeza as ações de gestão democrática resultam do comprometimento político consciente da construção da cidadania deste.

O Conselho Escolar, enquanto espaço de espaço democrático, onde a direção, professores, pais, servidores e alunos possam discutir e definir de maneira crítica o dia a dia da escola se constitui um dos principais instrumentos de gestão democrática representativa da gestão escolar, devendo ser um órgão com caráter consultivo e deliberativo, onde seus participantes, representando todos os segmentos da comunidade escolar, sejam os responsáveis pela tomada de decisões no âmbito da escola.

Ao referir-se sobre a importância na democratização das decisões nas escolas, com muita propriedade, Paro (2010, p. 248-249) afirma:

As vantagens de uma Administração Escolar participativa, em que as questões são tomadas pelo grupo, não se referem apenas à democratização interna da escola, mas também ao fortalecimento da unidade escolar externamente. Quando a escola está sob responsabilidade e autoridade única de um diretor, este se torna muito mais sensível às pressões e às tentativas de cooptação para a defesa dos interesses que não são da classe trabalhadora. Isso se torna muito mais difícil de acontecer quando o objeto a ser cooptado não é um indivíduo, mas um grupo de pessoas articuladas em torno de interesses de muitas outras pessoas as quais esse grupo representa.

O Projeto Político Pedagógico - PPP, enquanto principal documento de orientação da prática político-pedagógica da escola, deve se caracterizar como um dos principais

instrumentos pedagógicos capaz de absorver todas as necessidades e angustias da comunidade escolar, devendo ser construído com a participação efetiva da sociedade, com a capacidade e a dinamicidade de responder as demandas absorvidas na sua construção.

Segundo Souza e Oliveira (2013 p. 6):

A elaboração do PPP é fundamental no âmbito de uma gestão escolar democrática, pois é a partir da elaboração desse documento que as propostas e ações nele inseridas são executadas e avaliadas com a finalidade de alcançar os objetivos a que se propõe, estabelecendo, sobretudo, os parâmetros para o futuro da gestão escolar democrática, descentralizada e com autonomia nos processos de tomada de decisões da escola.

Ao referir-se sobre os espaços de gestão democrática como uma conquista na luta dos trabalhadores, vale salientar que:

[...] faz parte da história de luta dos trabalhadores em educação e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade, social e democrática. Em diferentes momentos, tais lutas se levantaram para garantir maior participação dos trabalhadores em educação nos destinos da escola, no fortalecimento dos conselhos escolares, na definição do Projeto Político Pedagógico, na defesa da eleição de diretores, da autonomia escolar e de um crescente financiamento (Dourado, 2003, p.48-52 *apud* Souza e Oliveira, 2013 p. 6).

Ainda, segundo Souza e Oliveira (2013, p. 6), sobre a importância do Projeto Político Pedagógico da Escola, destacam:

A participação efetiva de toda comunidade escolar na elaboração de projetos pedagógicos representa o ápice do processo de gestão participativa, sendo que o comprometimento e participação da comunidade no cotidiano escolar nos conduzem à efetiva construção da democracia.

Por oportuno observar que o Projeto Político Pedagógico deve se consistir um documento que de fato possa dialogar com as necessidades e virtudes da comunidade escolar, para tal não pode ser um documento de gaveta e sim um instrumento capaz de nortear a ação pedagógica da escola.

Líbâneo (2008, p. 178), destaca que “deve-se cuidar que o PPP esteja em permanente avaliação, em todas suas etapas e durante todo o processo, a fim de garantir o caráter dinâmico da vida escolar em todas as suas dimensões”.

Convém frisar, que ambos os instrumentos de gestão, tanto no campo da formalidade quanto na informalidade, sejam eles de representação ou de participação direta, se cristalizam como ferramentas de gestão democrática na medida em que o gestor público proporciona as condições necessárias para o exercício desta democracia.

5 O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO NO PROCESSO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA

O gestor público, concebido enquanto cidadão que possui a responsabilidade e a prerrogativa de gerir a coisa pública, é o sujeito capaz ou não de proporcionar as condições necessárias a implementação de ações e políticas públicas objetivando o bem da coletividade na perspectiva da construção da cidadania.

Quando nos propomos a refletir e agir na busca do aprofundamento e fortalecimento das relações e das instituições democráticas, logo somos instigados a reflexão de nossa prática e de nosso comportamento diário nas relações com outras pessoas e grupos. Neste sentido, Paro (2000, p. 25) traz uma importante contribuição:

A democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem as pessoas democráticas para exercê-la.

O que nos parece importante compreender neste processo, é que o exercício da democracia não acontece por si só, nem tão pouco pela força da formalização de instrumentos de gestão democrática. A prática e o exercício da democracia ocorrem pela consciência das pessoas, quer sejam gestores ou não, da importância da ação coletiva. O exercício da democracia é uma prática de vida que acontece em todos os momentos e em todos os lugares a começar pela família.

Neste contexto, a escola se constitui num espaço por excelência, que reúne todas as condições embrionárias necessárias para concretizar inicialmente suas próprias políticas de forma democráticas e impulsionando novos olhares e novos espaços democráticos na sociedade. A escola é, ou deve ser o embrião do desenvolvimento e do exercício da democracia.

Sabemos da importância da educação enquanto ação pedagógica de construção do conhecimento. O processo pedagógico educativo nas suas diversas áreas do conhecimento busca proporcionar a formação integral do sujeito enquanto agente de transformação social buscando aprofundar seus saberes e seus conhecimentos. Entretanto temos que ter a magnitude e a clareza de compreender, que por mais democrática e transformadora que seja a educação, ela sozinha não pode transformar a sociedade, mas também é verdade que sem educação, com certeza a sociedade não muda.

Numa sociedade em que a democracia ainda é muito jovem, identificamos que até pouco tempo, administrar uma escola, compreendia realizar as atividades de planejamento, estar na direção dos trabalhos burocráticos, coordenar e controlar o pessoal da escola e fazer o elo de ligação entre a Escola e a Secretaria de Educação.

Importante ressaltar, que muito embora todos os avanços obtidos nos instrumentos legais e formais, no sentido de consolidar uma gestão democrática, este debate ainda está muito presente em grande parte das escolas, especialmente nas escolas públicas, justamente pelo fato de que a gestão democrática em nossas escolas, como em qualquer outro lugar, depende e muito da convicção pessoal de seu gestor. O que ainda acaba acontecendo, infelizmente na maioria das vezes em nossas escolas, e às vezes de forma disfarçada, é uma gestão de princípios tradicionais e conservadores.

Nesta linha de preocupação, dado a importância do gestor escolar enquanto um sujeito que possui a responsabilidade pela coordenação e que possibilite e garanta a execução de uma política que atenda os anseios da comunidade escolar, Paro (2001, p. 18-19) enfatiza a realidade das direções das escolas a destacar:

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”.

Considerando os avanços, tanto no campo da formação acadêmica, quanto do exercício e do aprimoramento da democracia, percebemos na prática, que a atual gestão escolar, para além das atividades burocráticas e administrativas da escola, deve ter a prioridade da gestão da educação como um todo, enquanto processo de construção do conhecimento que priorize o exercício da cidadania.

Nesta nova visão de escola, o gestor escolar deve ser o sujeito que facilita e coordena a integração e participação da escola com a comunidade, de forma que a escola seja aberta e dinâmica para receber e instigar a construção de propostas inovadoras que envolvam a participação em todos os espaços democráticos sejam eles informais e ou formais, objetivando o bem coletivo.

Não há dúvidas que a democratização da escola se reflete no comprometimento do gestor público enquanto um sujeito objetivo e fundamental para a democratização da escola

pública, e que se exterioriza na participação efetiva de toda a comunidade escolar no processo de gestão da escola, enquanto espaço fundamental para caracterização de uma escola pública democrática e no fortalecimento do Conselho Escolar enquanto instrumento essencial para a democratização do processo educativo.

Da mesma forma que a educação é um processo diário em construção, sabemos que ainda são grandes os obstáculos e os desafios para que aconteça na prática uma gestão escolar plenamente democrática. Entretanto, não podemos vacilar neste processo no dia a dia da escola, pois ele só se concretizará na plenitude no momento em que ocorrer a participação efetiva de toda a comunidade escolar, opinando, discutindo e interferindo enquanto sujeitos integrantes do processo democrático, com a coordenação e com o aval de seus gestores, convictos da importância deste processo.

Não podemos negar que nas últimas décadas e especialmente nos últimos anos, o avanço no sentido de uma gestão democrática da escola pública no Brasil, incluindo o Município de Camargo, deu passos significativos. Porém a distância entre o que se propõe na teoria para essa democratização e a realidade vivenciada em nossas escolas ainda necessitam na prática de alguns passos significativos para sua efetivação.

Entretanto, esta constatação nos assegura de forma efetiva que as escolas públicas do município de Camargo, deverão cada vez mais estar preocupadas em ser um ambiente capaz de proporcionar o diálogo e a participação efetivada comunidade escolar, para que a escola possa de fato ser na prática o que tanto se propõe na teoria: um espaço de construção do conhecimento na busca da cidadania.

A gestão de uma escola pública democrática e de qualidade é com certeza o elemento objetivo e fundamental do gestor público que possui a responsabilidade de mobilização de todos os atores sociais dentro e fora do ambiente escolar, criando um ambiente de discussão e construção permanente.

Neste contexto, a identificação do papel do gestor público para a construção de uma escola pública democrática de qualidade, representa uma contribuição concreta no processo de democratização do ensino público e de qualificação dos seus gestores.

Compreender o gestor público, enquanto o sujeito que possui as prerrogativas de gerir e coordenar a escola, enquanto espaço por excelência para a construção da cidadania, é no mínimo uma contribuição para o processo de aperfeiçoamento das nossas instituições que devem ser por natureza, democráticas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A luz da teoria que fundamenta a gestão democrática das escolas públicas podemos elencar a eleição direta para diretor de escola, a constituição do conselho escolar e a formulação participativa do Projeto Político Pedagógico, enquanto os principais instrumentos a serviço do gestor público, capazes de determinar uma gestão pública democrática em nossas escolas com o efetivo envolvimento e o comprometimento do conjunto da comunidade escolar.

Em uma análise técnica da gestão das escolas municipais do Município de Camargo, apenas sob o ponto de vista teórico, logo concluiríamos que muito ainda tem a se avançar na perspectiva de constituir e consolidar nas escolas os instrumentos de gestão democrática, pois ainda se identifica a indicação política dos diretores das escolas e a ausência do Conselho Escolar.

Entretanto, por oportuno destacar, que a gestão da educação, a exemplo do processo de educação como um todo, não pode ser analisada de forma desconectada da realidade da comunidade escolar, pois a história e a cultura desta comunidade tomam importância significativa neste contexto.

Nesta compreensão, importante enfatizar que as escolas públicas municipais do município de Camargo são escolas do campo, onde a comunidade escolar não possui o hábito de participar de forma ativa e regular na vida escolar, confiando ao poder público e as suas direções a gestão escolar, quer seja nos aspectos político-administrativos quer seja nos aspectos pedagógicos, entretanto, age e participa de forma ativa sempre que chamados pela direção.

Pode-se identificar, a exemplo do que ocorre em outras instituições públicas, que a democracia nas instituições de ensino avança para a plenitude, somente com a persistência do exercício da participação, com a clareza de que este é um processo em construção, que vai avançando aos poucos, pois a própria democracia no Brasil é muito jovem e muito ainda tem a avançar.

Outro fator importante a considerar, é que a gestão democrática não acontece por si só. A gestão é feita por pessoas e a democratização da gestão depende do comprometimento e do interesse destes sujeitos para com a democracia que constrói cidadania. Neste sentido o desafio que aqui se coloca, é o de comprometer a gestor escolar das escolas públicas municipais com este processo do exercício democrático.

Neste contexto, identifica-se que a gestão democrática das escolas públicas municipais de Camargo está em franco e permanente processo de construção e de constituição, que considera a história, a cultura e a realidade de sua comunidade escolar, com a certeza e a importância do papel do gestor público neste processo enquanto sujeito que fomenta e impulsiona este processo.

A escola por sua vez, se apresenta como um laboratório capaz de proporcionar as condições necessárias para consolidar os espaços por excelência no exercício da democracia e da construção da cidadania.

7 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. B.; ALONSA M. **Gestão Educacional e Tecnologia** – São Paulo: Avercamp, 2003.

BRASIL. [Lei Darcy Ribeiro (1996)]. **LDB: Lei de Diretrizes de Base da Educação Nacional: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** - 5 Ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMARGO. **Plano Decenal de Educação** - 2007.

CAMARGO. **Projeto Político Pedagógico - PPP** – Escola Municipal de Educação infantil Casa da criança Dona Dele – 2009.

CURY, C. R. J. **Legislação Educacional Brasileira.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LÜCK H.; FREITAS, K. S.; GIRLING, R., KEITH. S. **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar,** 6ª.ed. - São Paulo: Editora Vozes, 2009.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido.** 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

_____. **Pedagogia de Autonomia: Saberes necessários à prática educativa.** 30. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE. **Censo Demográfico 2010,** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010.

LEITE, A. O. F. **Princípios da gestão escolar democrática democratic principles of management school.** Disponível em: <http://www.redentor.inf.br/arquivos/pos/publicacoes/04122012Acenilia%20de%20oliveira%20Felix%20Leite%20-%20TCC.pdf>. Acesso em 23 de Abr. 2014.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5 ed. revisada e ampliada, Goiânia Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização,** 6ª ed. – São Paulo: Editora Cortez, 2008.

LIMA, A. B.; VIRIATO, E. O.; SOUZA, S. A.; ZANARDINI, I. M. S.; HIDALGO, A. M.; PINZAN, L. T. M. **Estado, políticas educacionais e gestão compartilhada.** São Paulo: Xamã, 2004.

LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. **Gestão Democrática Escolar.** Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/2666/gestao-democratica-escolar>. Acesso em 22 de Abr. 2014.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública,** 3.e.d. - São Paulo: Ática, 2000.

_____. **Escritos sobre Educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

_____. **Gestão democrática da escola pública.** 3 ed. São Paulo: Ática, 2004

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 3.ed. São Paulo: Ática, 2005.

_____. **Educação como exercício do poder – Crítica ao senso comum em educação.** São Paulo: Cortez, 2008.

_____. **Administração Escolar – Introdução crítica,** 16ª ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PEREIRA, M. C. B. **Gestão Democrática da Educação: Instrumento a Serviço da Emancipação Individual e Coletiva.** Disponível em: <http://cefort.ufam.edu.br/dialogica/files/no7/Vol07-05>
[Gestao democratica da educacao instrumento a servico da emancipacao individual e coletiva.pdf](#). Acesso em 02 de Abr. 2014.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas.

SOUZA, D. C. S.; OLIVEIRA, V. O. **Desafios da gestão democrática na escola.** Disponível em: http://portal.virtual.ufpb.br/bibliotecavirtual/files/desafios_da_gestao_democratica_na_escola_estudo_de_caso_na_escola_municipal_do_ensino_fundamental_senador_josa_sarney_cacimba_de_dentro_a_pb_1343925807.pdf . Acesso em 20 Mar. 2014.

SOUZA, D. Q. M. **Gestão democrática da escola pública: desafios e perspectiva.** Disponível em: http://gephisnop.weebly.com/uploads/2/3/9/6/23969914/gesto_democrtica_da_escola_pblica_desafios_e_perspectivas.pdf. Acesso em 05 Mai. 2014.

VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. **Gestão Educacional e Tecnologia.** São Paulo: Avercamp, 2003.