



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

DÉBORA CRISTINA GUIMARÃES SANTOS

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

**Três Passos, RS
2018**

Débora Cristina Guimarães Santos

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional.

Orientadora: Prof.^a Bruna Dalcin Gattiboni

**Três Passos, RS
2018**

Débora Cristina Guimarães Santos

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional.

Aprovado em 29 de junho de 2018:

Bruna Dalcin Gattiboni Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Marlize Dressler Ms. (UFSM)

Fabiana Regina da Silva Ms. (UFSM)

Três Passos, RS
2018

RESUMO

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

AUTORA: DÉBORA CRISTINA GUIMARÃES SANTOS
ORIENTADORA: PROF^a. MS. BRUNA DALCIN GATTIBONI
Data e Local da Defesa: Três Passos 29 de junho de 2018.

Um dos grandes desafios do sistema educacional brasileiro é de garantir em todas as suas esferas, o direito a uma educação de qualidade para todos. Porém, as dificuldades encontradas em garantir, respeitar e aceitar a diversidade cultural encontrada em nosso país é um fator que problematiza o processo de melhoria do sistema de ensino brasileiro. Nesse sentido, a presente pesquisa surge com o intuito de apresentar, a gestão democrática como um possível meio para sanar tal problematização, que envolve a melhoria da qualidade de ensino nas escolas públicas brasileiras. A presente monografia utiliza a pesquisa bibliográfica para apresentar uma análise acerca do tema gestão escolar democrática, levantando informações de forma teórica acerca dos benefícios que a implementação da gestão democrática traz a diversidade cultural. Salientando ainda, os aspectos legais e normativos que norteiam os processos de tal tipo de gestão, assim como também, as perspectivas levantadas na efetivação do processo democrático na gestão escolar. A efetivação da gestão democrática beneficia a instituição de ensino, possibilitando a conquista da autonomia necessária para conduzir um processo de ensino/aprendizagem baseado nas necessidades reais apresentadas pelos educandos. Buscando por fim, oportunizar ao leitor um conteúdo informativo e reflexivo sobre a importância da gestão escolar democrática e a sua contribuição para a melhoria do sistema educacional brasileiro.

Palavras-chave: Educação. Gestão Democrática. Sistema Educacional.

ABSTRACT

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: CHALLENGES AND PERSPECTIVES

AUTHOR: DÉBORA CRISTINA GUIMARÃES SANTOS

ADVISOR: PROF^a. MS. BRUNA DALCIN GATTIBONI

Date and Place of Defense: Three Steps June 29, 2018.

One of the great challenges of the Brazilian educational system is to ensure, in all its spheres, the right to a quality education for all. However, the difficulties encountered in guaranteeing, respecting and accepting the cultural diversity found in our country is a factor that problematizes the process of improvement of the Brazilian education system. In this sense, the present research arises with the intention of presenting, democratic management as a possible means to remedy such problematization, which involves improving the quality of teaching in Brazilian public schools. This monograph uses bibliographical research to present an analysis about the topic of democratic school management, theoretically raising information about the benefits that the implementation of democratic management brings to cultural diversity. It also highlights the legal and normative aspects that guide the processes of this kind of management, as well as the perspectives raised in the implementation of the democratic process in school management. The effectiveness of democratic management benefits the educational institution, enabling the achievement of the autonomy necessary to conduct a teaching / learning process based on the real needs presented by the students. Finally, the reader should have an informative and reflective content on the importance of democratic school management and its contribution to the improvement of the Brazilian educational system.

Keywords: Education. Democratic management. Educational system.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
Encaminhamentos Metodológicos	12
1 UMA BREVE ABORDAGEM HISTÓRICA A CERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA, SEUS ASPÉCTOS LEGAIS E NORMATIVO	14
1.1. A gestão escolar democrática na Constituição Federal de 1988	14
1.2. A gestão democrática na Lei de Diretrizes e Bases 9.394 de 1996	17
1.3. A gestão escolar de acordo com o Plano Nacional de Educação	19
1.4. Os objetivos que norteiam a gestão democrática	20
1.5. Perspectivas e desafios encontrados na implementação e execução da gestão democrática	22
1.6. Os benefícios que uma gestão democrática e participativa pode trazer para o processo de ensino brasileiro	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	32

INTRODUÇÃO

Quando tratamos de gestão educacional democrática é necessário analisar a fundo os motivos que levaram a escolha desse tema para a presente pesquisa, a temática envolve estrategicamente o cunho social que a escola desempenha, e influencia de forma direta no dia-a-dia tanto do professor quanto de toda a comunidade escolar.

Assim, é necessário esclarecer a importância que o curso de especialização em Gestão Escolar e Educacional possui, relacionando-o com o atual cenário em que se encontra o sistema educacional do nosso país.

O método de gestão educacional utilizado pela instituição de ensino é considerado de fundamental importância para uma educação voltada às necessidades regionais encontradas em nosso país.

Todo o indivíduo que atua na área da educação deve construir grande parte do seu conhecimento tendo por base a gestão educacional, pois tal especialização proporciona o amparo legal necessário para a construção de uma gestão escolar autônoma, assim é possível valorizar e atender as diferentes necessidades apresentadas pelo sistema de ensino brasileiro.

Nesse sentido, a construção de uma identidade educacional é um compromisso inadiável, como disposto na Lei 9394/96, que trata das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e do Plano Nacional da Educação (PNE) 2011-2020.

Tendo em vista a necessidade de uma gestão mais autônoma voltada à realidade vivenciada pela região em que as diferentes escolas do nosso país estão inseridas foram criadas metas no Plano Nacional de Educação (PNE) 2011-2020, quanto à implementação da Gestão Democrática nas instituições de ensino brasileiras.

De acordo com Brasil Ministério da Educação, (2004),

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomada de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2004, p. 25).

Quando se fala em autonomia escolar, é importante salientar que está se dá, na medida em que a escola possui a opção de resolver seus próprios problemas de forma responsável e eficaz, essa autonomia também se fundamenta nas áreas pedagógica, administrativa e financeira da instituição de ensino.

Sendo assim, a autonomia escolar em si, se dá através de uma gestão democrática e participativa, onde a comunidade escolar é convidada a fazer parte das decisões a serem tomadas pela escola, principalmente através de órgãos colegiados, onde o Projeto Político Pedagógico é construído visando também às necessidades culturais da região onde a instituição de ensino se encontra inserida.

É fato que a descentralização das decisões nas áreas pedagógica, administrativa e financeira ainda não é uma realidade encontrada em todas as esferas da educação, assim como também não é encontrada em todas as regiões do país.

Sabemos que atualmente a gestão democrática ainda não é uma realidade vivenciada em todas as escolas do nosso país, se demonstrando ainda um desafio para muitos gestores, para tanto busco através desta pesquisa construir um trabalho monográfico que contemple a gestão democrática através de suas leis e normativas, verificando seus desafios de implementação e suas perspectivas na melhoria do sistema do ensino, que na contemporaneidade atual deve ir além da questão ensino/aprendizagem, buscando cumprir simultaneamente o seu papel social.

Como descrito acima para melhorar a qualidade do sistema educacional brasileiro é necessário desenvolver um processo que descentralize as decisões a serem tomadas pela instituição de ensino.

De acordo com Werler (2003),

Abordar a administração da educação sob o enfoque da democratização não significa descuidar de aspectos técnico-administrativos importantes, como análises dos processos que envolvem os atores da escola e a revisão estratégica de avaliação. Falar de participação na educação reporta à compreensão de que qualidade se busca com a inserção de todos nos processos de gestão {...}. (WERLE, 2003, p. 33).

Nesse entendimento compreende-se que o processo de democratização é uma ação contínua que busca o fortalecimento e a participação da comunidade escolar.

Nesse sentido, trago como problema de pesquisa: Quais são as dificuldades e

as perspectivas encontradas na implementação de gestão democrática no sistema educacional brasileiro, tendo como foco a melhoria da qualidade de ensino?

Considerando a importância que a gestão democrática possui no atual contexto educacional e a necessidade urgente de sua implementação em instituições de ensino que ainda não realizaram essa transição, proponho esta pesquisa com o objetivo de analisar a gestão democrática através de suas leis e normativas, verificando seus desafios de implementação e suas perspectivas na melhoria do sistema de ensino brasileiro.

Para conseguir efetivar tal análise trago como objetivos específicos a análise dos aspectos legais e normativos que norteiam a gestão democrática, a verificação das perspectivas que traz o processo de gestão democrática para a melhoria da qualidade do sistema de ensino, assim como também a análise, de forma teórica, dos benefícios que a implementação de uma gestão democrática traz a diversidade cultural encontrada em nosso país.

Encaminhamentos Metodológicos

A metodologia comporta como abordagem a pesquisa qualitativa, através de tal instrumento levantarei dados decorrentes da leitura de argumentações teóricas de diferentes autores, levando em conta também as normas e leis elencadas na Lei de Diretrizes e Base da Educação Brasileira e no Plano Nacional de Educação 2011-2020 relativas à temática abordada, gestão democrática.

A pesquisa qualitativa se descreve como um método de recolhimento de dados, através do qual, serão abordados fatos específicos, fundamentados teoricamente por diferentes autores que tratam da temática escolhida, sempre levando em conta a diversidade cultural das diferentes regiões do nosso país.

Segundo Godoy (1995),

Hoje em dia a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diferentes ambientes. (GODOY, 1995, p. 21).

Neste contexto a estruturação desta monografia se dá por meio da pesquisa qualitativa com enfoque bibliográfico, como um método para compreender a importância que a gestão democrática possui no atual cenário que representa o sistema educacional brasileiro, levando em conta a realidade de cada região do nosso país, as suas necessidades quanto ao processo de ensino/aprendizagem e a responsabilidade social, que a escola possui para com a comunidade onde está inserida.

Quanto à pesquisa bibliográfica Marconi (2001, p.43) nos diz,

Trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas em imprensa escrita, {documentos eletrônicos). Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações. (MARCONI, 2001, p. 43).

Sendo assim, procurei da melhor forma possível me apropriar da argumentação teórica de diversos autores. Iniciei meus estudos partindo da coleta de dados realizada através da leitura de diferentes publicações escritas em livros, documentos eletrônicos e artigos, que tratam do tema abordado.

A partir desse ponto foi possível fundamentar conceitos e realizar reflexões utilizando como ponto de partida os objetivos traçados para a realização da pesquisa.

Para responder aos objetivos traçados optei em elaborar um capítulo com diferentes subtítulos, onde, em cada subtítulo irei responder o questionamento levantado em cada um dos objetivos desenvolvidos para a construção desta monografia, para que assim, seja possível possibilitar ao leitor uma reflexão a cerca da importância do conteúdo pautado.

Nos subtítulos 1.1, 1.2 e 1.3, serão analisados os aspectos legais e normativos que norteiam a gestão democrática, descrevendo as Leis e normativas encontradas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), assim como também, no Plano Nacional da Educação 2011-2020 (PNE), disponibilizados no Portal do Planalto.

Iniciarei com um breve histórico, sobre a evolução do sistema educacional brasileiro e as suas necessidades de mudança no processo de gestão da educação escolar no decorrer dos anos.

Nos subtítulos 1.4 e 1.5, verificarei as perspectivas e os desafios que norteiam o processo de gestão democrática, visando que esse processo se encontra em constante mudança, devido as diferentes necessidades regionais que podem ser encontradas em nosso país.

No subtítulo 1.6 analisarei de forma teórica os benefícios que a implementação de uma gestão democrática pode trazer a realidade do sistema de ensino do Brasil, assim como também a importância do papel social que a escola desenvolve para com a comunidade em que está inserida.

É de conhecimento intrínseco que o tema escolhido possui uma importância extrema para efetivar a autonomia escolar, sendo a gestão democrática uma ação essencial para a melhoria da qualidade do ensino brasileiro.

Porem, se faz necessário reconhecer que as dificuldades encontradas nesse processo de transição da metodologia dos gestores (diretores), ainda são muitas, também é nítida a melhoria que essa mudança pode trazer ao processo de ensino/aprendizagem onde a gestão democrática já é praticada.

1 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: UMA PRÁTICA QUE POSSIBILITA A MELHORIA DA QUALIDADE DO SISTEMA DE ENSINO BRASILEIRO

1.1. Uma breve abordagem histórica acerca da gestão democrática

O processo de gestão escolar democrática no Brasil, é um tema muito discutido ainda nos dias atuais, seu processo de implementação, as ações tomadas a partir da efetivação democrática na escola, o envolvimento humano que estas ações exigem e a perspectiva na melhoria da qualidade de ensino que a prática da gestão democrática objetiva, gera inúmeros apontamentos oriundos de vários setores da educação, assim como também da comunidade brasileira em geral.

Quando tratamos de gestão escolar democrática é essencial analisarmos onde a democracia em si teve seu início na história do nosso país.

No Brasil República, não havia ainda a consolidação de uma verdadeira organização escolar. Segundo Sander (2007), os primeiros escritos teóricos sobre a administração escolar surgiram à década de 1930. Sendo que as publicações que existiam até a Primeira República consistiam em “memórias, relatórios, e descrições de caráter subjetivo, normativo, assistemático e legalista”. (SANDER, 2007, p. 21).

A administração escolar em si, começou a se delinear em meados do século XX, tendo como características marcantes, a rigidez e a burocracia, oriundas dos ideais norte-americanos de administração geral.

Segundo Leão, (1945),

A administração da educação começa a inspirar-se na organização inteligente das companhias, das empresas, das associações industriais ou comerciais bem aparelhadas. (LEÃO, 1945, P. 154).

Nesse sentido, a administração escolar era vista como um conjunto de operações técnicas, organizadas de forma hierárquica, que se utilizava dos conhecimentos da administração geral, criados e difundidos por Frederick W. Taylor e Henry Ford (Taylorismo e Fordismo).

Assim, o processo de administração escolar passou pelo Estado Novo e pela Ditadura Militar mantendo como um de seus princípios, a autoridade, sendo o diretor o principal ator, na estrutura hierárquica que regia o modelo de administração da

época.

Segundo Colares e Colares, (2003),

A educação tinha como principal função estabelecer que determinados fins fossem atingidos, possibilitando a disseminação dos valores morais e a ampliação do número de trabalhadores para atender às exigências do esperado desenvolvimento econômico. (COLARES e Colares, 2003, p. 24).

Porem, esse modelo de administração mostrou-se falho, no ambiente escolar, visto que passou a ser exigida da escola, que está desenvolvesse suas atividades visando à formação de sujeitos autônomos, críticos e reflexivos. Assim, a escola passou a não possuir mais, objetivos semelhantes aos da administração geral, passando da administração escolar para a gestão escolar, buscando difundir princípios democráticos, a fim, de buscar e incentivar a participação coletiva.

Segundo Gadotti (2001) há pelo menos duas razões que justificam a implantação de uma gestão democrática:

A primeira dessas razões é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico. (GADOTTI, 2001, p. 46).

No Brasil, os aspectos legais que fundamentam a democracia estão embasados no caput do Artigo 1º, Inciso II da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que nos diz “A República Federativa do Brasil pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: II – a cidadania”. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL 1988).

Sendo assim, para nós brasileiros esse inciso significa o início do processo democrático em nosso país, fundamentando nossas ações como cidadãos brasileiros através do exercício diário da cidadania. Através dessa lei o cidadão possui assegurado o seu direito de apropriação individual do princípio da cidadania.

Nesse sentido, a Constituição Federal da República de 1988, assegura a todo o cidadão igualdade de direitos, os quais nos possibilitam a participar de maneira ativa das diversas ações realizadas pela sociedade brasileira, sendo essas cívicas, políticas e ou sociais.

Para tanto, o conteúdo descrito no Artigo 1º Inciso II da Constituição Federal

da República é incompatível com regimes, como o monárquico, escravista e ou centralizador, pois visa possibilitar a participação de forma integral de todo o cidadão que a deseja. Através desse ponto de partida o processo democrático passou a ser pensado também na gestão escolar, como uma prática que viabiliza melhorias na metodologia e na qualidade do ensino brasileiro.

Também através da Constituição Federal da República de 1988, tornou-se obrigatória a oferta da educação escolar básica para todo o brasileiro, sendo dever do Estado e da família proporcionar tal oferta e possibilitar a apropriação dessa oferta aos indivíduos em idade escolar obrigatória, é obrigação também da sociedade como indivíduos em exercício da cidadania incentivar e colaborar para que a efetivação da escolarização se concretize na educação básica.

Como fundamento legal e normativo para analisarmos o início histórico do processo de gestão escolar democrático podemos também utilizar o Artigo 205 da Constituição Federal de 1988 que nos diz:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o mercado de trabalho (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Foi através da Constituição Federal do ano de 1988 que o Brasil deu seu primeiro passo em prol da democracia em amplas esferas, oportunizando também a fundamentação legal referente à efetivação da consciência de cidadania em todos os brasileiros.

A partir da apropriação das leis constantes na Constituição, a sociedade começou a repensar o processo de gestão escolar, passando a analisar e pesquisar a gestão participativa como um meio para viabilizar a melhoria da qualidade de ensino nas escolas brasileiras, com a participação integral de todos os atores envolvidos no processo de ensino/aprendizagem nas decisões tomadas pelas instituições, assim os objetivos poderiam ser alcançados com maior facilidade.

Em virtude do processo de gestão democrática ser algo que permeia o dia a dia do cotidiano escolar, a sua implementação se torna de extrema importância para a melhoria da qualidade do sistema ensino brasileiro, para tanto este possui os embasamentos legais citados acima, o que tranquiliza muitos gestores durante esse processo efetivação.

1.2. A gestão democrática na Lei de Diretrizes e Bases 9.394 de 1996

A Lei de Diretrizes e Bases 9394 foi aprovada em 20 de dezembro de 1996, atualizando assim as diretrizes e bases da educação brasileira, esta revogou todas as demais leis que a antecedeu se tornando única e servindo como fundamento que disciplina a educação escolar no Brasil, apresentado como objetivos principais a formação e qualificação para o mercado de trabalho, o desenvolvimento pleno do educando e o preparo para a efetivação de uma vida voltada para a cidadania. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira de 1996 vem a valorizar a diversidade encontrada em nosso país, para fundamentar tal finalidade em seu Artigo 1º diz:

Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade cível e nas manifestações culturais (Lei de Diretrizes e Bases da Educação, 1996).

Apesar da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 instruir os princípios sob os quais o ensino brasileiro deve ser ministrado, em seu artigo 1º ela vem a valorizar os processos formativos dando através destes, autonomia as instituições de ensino para elaborar suas próprias opções pedagógicas. Oportunizando as escolas a possibilidade de fomentar as suas atividades através de um contexto democrático, tornado o âmbito escolar um local que não individualiza, mas sim, que unifica, se transformando em um espaço democrático onde são criadas ações para que a comunidade escolar tenha a oportunidade de exercer seu direito de cidadania.

A escola além de ser um local de ensino também é considerada um local de exercício da cidadania, a gestão democrática escolar se dá nesse âmbito como um método de efetivar tal exercício, oportunizando a participação de outros membros além dos gestores na tomada de decisões pertinentes a promoção da melhoria da qualidade do ensino.

Sendo assim, para Luck (2008).

{...} a promoção da participação deve ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à transformação da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhoria de seus níveis de

aprendizagem. Estes aspectos constituem-se em objetivos maiores e indicadores da qualidade de ensino e efetividade das participações promovidas. (LUCK, 2008, p.52).

Por tanto, Luck nos dá uma visão de como é imprescindível à participação de todos os atores envolvidos no processo de ensino/aprendizagem ofertado aos educandos, visto que esses indivíduos possuem o mesmo objetivo, sendo este, a melhoria da qualidade do sistema de ensino, melhorando assim os processos de construção do conhecimento.

Sendo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação número 9394/96 e a Constituição Federal de 1988, regulamentadores do processo de ensino brasileiro, ambos proporcionam historicamente a base legal através de suas leis e normativas para a implementação e efetivação da gestão escolar democrática.

Historicamente esta lei surgiu como uma base para a construção de uma gestão participativa nas escolas públicas, objetivando um contexto democrático pautado em lei e que visa à participação coletiva na tomada de decisões nas instituições de ensino públicas brasileiras.

O princípio que rege a gestão democrática está localizado no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, e diz "O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino".

Apesar das instituições de ensino privadas não estarem inclusas no princípio de gestão democrática constante no artigo 3º da Lei número 9394/96, as escolas públicas se encontram em plena fase de implementação do processo democrático, baseada em dois elementos também descritos na Lei 9394/96.

Assim, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, 1996, nos diz,

Art.14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I-participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
II-participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares u equivalentes [...].

Nesse sentido, surge também o conceito da necessidade da construção de órgãos colegiados no ambiente escolar e o incentivo a participação dos profissionais que atuam no dia a dia da instituição de ensino, buscando através desses conceitos

a conquista da autonomia em seus processos, principalmente na elaboração do Projeto Político Pedagógico, buscando assim, priorizar as necessidades regionais que cada instituição de ensino apresenta.

O processo da busca da autonomia pela gestão democrática participativa também se encontra na Lei número 9394/96 em seu Artigo 15º.

Senso assim, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, nos diz,

At.15º. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro. (LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO, 1996).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação número 9394/96, viabiliza e orienta a efetivação da gestão democrática nas unidades das escolas públicas, assim está lei vem a fundamentar o processo democrático a ser implantado nas instituições de ensino brasileiras.

1.3. A gestão escolar democrática de acordo com o Plano Nacional de Educação

Se percebe que a gestão democrática passou por um longo processo histórico para culminar na sua implementação nas escolas públicas brasileiras, no decorrer desse processo se mostrou necessário à criação de um novo Plano Nacional de Educação, sendo esse pautado no Projeto de Lei nº 8.35/2010 que se refere ao Plano Nacional da Educação, relativo ao decênio 2011-2020.

O Plano Nacional da Educação 2011-2020 surge no cenário da educação brasileira no ano de 2011 já com alguns anos de atraso, e vem apresentando as políticas públicas educacionais que norteiam o desenvolvimento e a garantia do sistema de ensino tanto no âmbito federal, estadual e distrital, assim como também nos municípios.

Através deste, se objetiva que todas as iniciativas e ou ações tomadas na área da educação devem estar em conformidade com as normas regidas pelo plano, além de apresentar as políticas públicas educacionais o plano define metas, estratégias, diretrizes e objetivos que possuem por finalidade garantir o progresso contínuo da evolução do processo de educação em seus diferentes níveis e

modalidades.

O Plano Nacional da Educação descreve 20 metas e estratégias apresentando um período determinado de tempo para que estas sejam colocadas em prática, apesar de não mencionar a gestão democrática de forma direta em suas metas, está vem apresentado o ato do exercício da cidadania como um dos principais objetivos atrelados ao seu texto.

A meta nº 9 do Plano Nacional da Educação descreve o seguinte:

Meta 9: Garantir, mediante lei específica aprovada no âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a nomeação comissionada de diretores de escola vinculada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à participação da comunidade escolar.

Sugere assim a participação da comunidade escolar e local na tomada de decisões pertinentes às instituições de ensino públicas brasileiras, fato este que estimula a implementação da gestão democrática. Através desta meta as escolas devem procurar promover ações onde a participação da comunidade possa ser estimulada, abrindo espaço para que os atores envolvidos com as atividades escolares possam escolher de forma democrática a equipe diretiva, baseando-se na qualificação e desempenho apresentado pelos candidatos.

Porem, apesar da meta nº 9 indicar que a equipe escolar gerencie a escolha dos seus gestores de forma democrática, sabe-se que principalmente na grande maioria da rede municipal de ensino, essa não é uma realidade vivenciada, esse processo de escolha não condiz com a autonomia direcionada às escolas públicas municipais, pois em muitas regiões do país esse processo de escolha ainda se encontra atrelado à administração municipal.

A gestão participativa é uma ação exigida atualmente em todas as instituições de ensino do país, pois possibilita a participação de pessoas que se encontram envolvidas em todos os processos desenvolvidos no ambiente do educandário.

1.4. Os objetivos que norteiam a gestão democrática

Com o passar dos anos se tornou necessário que os gestores das instituições de ensino buscassem novos métodos de gestão, que priorizassem a construção de trabalhos coletivos, voltados para a melhoria do sistema educacional, com a finalidade de aprimorar o trabalho pedagógico e burocrático que envolve o dia a dia

das escolas.

A fim de consolidar uma educação escolar de qualidade, se tornou necessário, a implementação de um processo de gestão que objetivasse a participação coletiva dos indivíduos envolvidos nos processos e ações desenvolvidos pelas instituições de ensino.

Nesse cenário surgiu a gestão democrática, a qual vem através das necessidades apresentadas pela escola, há auxiliar na efetivação da participação ativa da comunidade escolar e local, tanto em seus processos pedagógicos quanto em seus encargos burocráticos.

Segundo Sander (2009),

O conceito de gestão democrática esta consagrada no artigo 206 da Constituição Federal de 1988, no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional de 1996 e em numerosos estatutos legais dos sistemas estaduais de ensino. A legislação de ensino assegura à autonomia da escola pública a participação dos educadores na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e comunidade local em conselhos escolares. Essas disposições dão aos educadores e a comunidade a base legal para exercer o controle democrático sobre os serviços do estado. Também confere à comunidade o direito de participar no fazer pedagógico, como extensão do fazer educacional da família e da sociedade. (SANDER, 2009, p. 91).

O ato da gestão democrática ainda é visto como um desafio em muitas escolas, porem apresenta objetivos que oportunizam o pleno desenvolvimento do contexto social que também permeia as ações efetivadas pelo educandário.

A atual legislação brasileira assegura a comunidade escolar e local o direito em participar de forma ativa e democrática de todas as ações organizadas pelo educandário, dando aos gestores e aos atores envolvidos maior segurança para efetivar de forma definitiva uma atuação conjunta e participativa.

A gestão democrática traz como objetivo geral a fixação da participação dinâmica e ativa da comunidade escolar e local nas decisões tomadas pelas instituições de ensino, tanto em seu contexto pedagógico quanto em seu contexto burocrático.

Essa democracia tão desejada pela sociedade se dá, na instituição de ensino através da criação coletiva do Projeto Político Pedagógico, da criação do Regimento Interno da escola, do processo eleitoral para a escolha de diretores, assim como também a própria efetivação do Círculo de Pais e Mestres, sendo estes espaços preciosos onde o direito a democracia é exercido.

Segundo Werle (2003),

Numa época de amplas discussões sobre a educação e processos efetivos de gestão, os órgãos colegiados participativos expressam-se como uma possibilidade importante dos estabelecimentos de ensino. Os conselhos escolares, como um espaço de Gestão Democrática do Ensino Público, apresenta-se também, como ambiente de promoção da liberdade, de pluralismo, de qualidade, de igualdade, de gratuidade e de valorização do professor (WERLE, 2003, p. 46).

Com a apropriação de uma gestão democrática nas escolas se torna possível à implementação de novos métodos no fazer pedagógico assim como também nas questões administrativas. É notável o crescente progresso no processo de autonomia que a gestão escolar vem consolidando, assim como também, o compromisso demonstrado pelos diferentes indivíduos envolvidos nessa construção democrática.

1.5. Perspectivas e desafios encontrados na implementação e execução da gestão democrática

Ao passar dos anos o sistema educacional brasileiro vem demonstrando um crescente processo de mudança em sua concepção de quais são os papéis a serem desempenhados pela escola, frente a uma sociedade moderna e diversificada.

Visto que a atuação da escola deve ir além da escolarização, empenhando também seu papel social de forma ativa na comunidade em que esta inserida, respeitando e influenciando de forma positiva a melhoria da qualidade de ensino.

Segundo Gadotti (1998),

O grande desafio da escola pública está em garantir um padrão de qualidade (para todos) e, ao mesmo tempo, respeitar a diversidade local, étnica e cultural. Portanto, o nosso desafio educacional continua sendo educar e ser educado. [...] Existe uma visão sistêmica, que procura acentuar os aspectos estáticos – como o consenso, a adaptação, a mudança, o conflito e a autonomia. [...] Num sistema fechado, os usuários – pais e alunos – e os prestadores de serviços – professores e funcionários – não se sentem responsáveis. Num sistema aberto, o locus fundamental da educação é a sala de aula. (GADOTTI, 1998, p. 28).

Os desafios para a efetivação do processo de gestão democrática nas unidades de ensino ainda são muitas, vão desde a apropriação da autonomia pedagógica e administrativa, que em algumas regiões ainda é vinculada aos

poderes públicos, até a compreensão da realidade do local em que a escola está inserida, tanto financeiramente como culturalmente, o que é vital para a construção de um currículo e uma metodologia de ensino abrangente e significativa para o aluno.

É imprescindível que a escola obtenha a autonomia necessária para gerenciar seus próprios processos, sendo eles, pedagógicos, financeiros e administrativos, para que assim, a instituição possa abranger as necessidades coletivas e também individuais de seus alunos.

Segundo Vasconcellos, 1995,

O conhecimento da realidade do aluno é essencial para subsidiar o processo de planejamento numa perspectiva dialética. Devemos considerar, pois, o aluno real, concreto que efetivamente está em sala de aula, um ser que tem suas necessidades, interesses, níveis de desenvolvimento (psicomotor, sócio afetivo e cognitivo) quadro de significações, experiências anteriores (história pessoas), sendo bem distinto daquele aluno ideal, dos manuais pedagógicos (marcados pelos valores de classe) ou do sonho de alguns professores. (VASCONCELLOS, 1995, p. 63).

É reconhecido que em algumas escolas os gestores (diretores) e o próprio poder público criam implicações para a efetivação da democracia na área da gestão, limitando a autonomia da escola no contexto administrativo, financeiro e pedagógico.

Outro desafio encontrado é a complexidade em construir um Projeto Político Pedagógico voltado para os princípios básicos da gestão democrática, sendo que alguns gestores ainda encontram dificuldade em construir um ambiente de trabalho participativo, onde possa ocorrer à troca de informações, assim como também, encontram dificuldade em promover discussões abertas acerca dos assuntos que norteiam o cotidiano escolar.

Para que ocorra efetivação do processo de gestão democrática é fundamental que a escola pública tenha a autonomia necessária para possibilitar ao gestor métodos de reger suas atribuições de maneira democrática e coletiva, sendo que segundo Gadotti, (1998):

A gestão democrática requer em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade, mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola é apenas um aparelho burocrático do estado e não uma conquista da comunidade (GADOTTI, 1998, p. 17).

Apesar de serem muitos os desafios encontrados para a prática ativa da gestão democrática, está se apresenta como um meio para atingir o objetivo de melhoria da qualidade do sistema ensino brasileiro, visto que as perspectivas que a norteiam são muitas.

Muitas perspectivas permeiam a gestão democrática, a sua prática possibilita o fortalecimento da escola, proporcionando a instituição de ensino à possibilidade da criação de uma rede de comunicação desimpedida, deixando de lado a hierarquia tradicional. Através dessa ação torna-se possível a descentralização do poder anteriormente exercido somente pelo gestor (diretor do educandário), a construção de um novo Projeto Político Pedagógico, e assim, a articulação e construção de um currículo escolar baseado na realidade do local aonde a escola realiza a sua atividade.

Uma gestão democrática fundamenta o processo de gestão participativa junto à comunidade escolar e local, prevendo, já em seu Projeto Político Pedagógico a criação do Grêmio Estudantil e do Círculo de Pais e Mestres, visado proporcionar a integração entre todos os autores envolvidos nas ações efetivadas pela escola.

Nesse sentido, os órgãos colegiados se tornam um meio para que o conceito de democracia na gestão escolar possa ser colocado em prática. Esse método de gestão escolar priorizar a consolidação da autonomia administrativa, pedagógica e financeira da instituição de ensino.

1.6. Os benefícios que uma gestão democrática e participativa pode trazer para o processo de ensino brasileiro

“A educação constitui-se nos processos formais e organizados, e realizados nas dependências da escola, com a finalidade de promover o desenvolvimento pleno do educando, e sua preparação para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (LUCK, 2008, p.15).

De acordo com Luck, a educação tem como objetivo formar um cidadão completo, indo além da formação funcional e qualificada do educando para o mercado de trabalho, ampliando o seu objetivo de acordo com a função social que a escola também exerce, formando concomitantemente um cidadão capaz de exercitar o seu direito de cidadania de forma crítica/reflexiva nos assuntos oriundos a sociedade da qual ele faz parte, esse processo de formação se da nas dependências das escolas através de processos formais organizados pela instituição de ensino.

Assim, a preocupação com a educação escolar tem sido um assunto de extremo comprometimento social, ou seja, visto que os objetivos da escola vão além da escolarização, tendo no seu papel social ações de extrema importância para a formação plena do cidadão, assuntos como: O que é ensinado na escola atualmente? Como é ensinado? Por quem esse processo de informação é planejado? Como a escola participa e busca a participação e o comprometimento da comunidade? São perguntas que permeiam o sistema educacional brasileiro.

Perguntas como estas são legítimas, e vem de todos os âmbitos sociais, uma escola inovadora e participativa é uma escola que promove um processo sociopedagógico voltado para o comprometimento com a cidadania e compromisso com o trabalho que a sociedade nos oferece, que a cada dia nos desafia mais, é um processo complexo e nos instiga, a saber, cada vez mais.

Para que fatos assim possam ocorrer é necessário que a forma de gestão da instituição de ensino seja transparente, e que o Projeto Político Pedagógico seja criado visando às necessidades oriundas dos educandos e conseqüentemente da comunidade local.

A gestão democrática do ensino público é um princípio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil 1996). Sua caracterização teve uma ruptura histórica na forma de dirigir a escola, no objetivo de buscar toda a comunidade para participar nas decisões do trabalho pedagógico, para que os mesmos consigam proporcionar um trabalho diferenciado, com currículo escolar próprio com base na realidade vivenciada durante o dia a dia do processo de ensino realizado na escola.

Assim a gestão democrática e participativa traz significativas melhorias para o sistema de ensino brasileiro, pois possibilita à construção coletiva de objetivos voltados as necessidades coletivas e individuais de cada educando, tornando o processo de ensino/aprendizagem mais atrativo e a apropriação de novos saberes mais significativas aos educandos.

A sociedade em si busca uma escola inovadora, e para isso a mesma necessita possuir uma gestão transparente, aberta e pronta para absorver e analisar sugestões.

Segundo Freire; Freitas, 2002,

O administrador precisa saber que não é o senhor absoluto da razão e que existe uma complexidade social muito grande dentro e fora do âmbito escolar, que precisa de esclarecimentos educativos. Agindo assim,

certamente estará contribuindo para o desenvolvimento crítico e social do indivíduo e conseqüentemente para o progresso do País. Diante dessa realidade, compreende-se que a educação é o principal meio para que se tenham acesso as grandes transformações sociais pelas quais o mundo está passando, visto que a exigência quanto à qualificação das pessoas para o mercado de trabalho está se intensificando e as escolas precisam acompanhar esta evolução, capacitando seus alunos de acordo com as exigências atuais. (FREIRE; FREITAS, 2002. p. 35).

Muito se exige da escola, pois o mercado de trabalho procura pessoas qualificadas tecnicamente, mas também com conceitos efetivos, de ética, moral e empatia.

Visto que o mercado de trabalho, assim como também a sociedade em geral se encontra em constante mudança, evoluindo de forma gradativa dia após dia é imposto pela sociedade que a escola acompanhe tal evolução, aprimorando o currículo escolar, melhorando a metodologia de ensino, construindo esses, de acordo com as necessidades apresentadas pela região onde a escola se encontra, buscando cada vez mais melhorar a qualidade do ensino oferecido aos seus educandos.

Independente da comunidade em que a escola se encontre, sempre há alguma expectativa sobre a mesma, à escola é um local onde a cobrança é maior, onde os pais buscam o melhor para seus filhos.

A escola não pode mais ser isolada, ela deve buscar soluções para seus problemas junto com a comunidade, tendo em vista que a mesma deve realizar seus projetos, buscando suas inspirações nas famílias da sociedade em que está se encontra, para que juntos consigam ter autonomia para estabelecer uma relação de cuidado recíproco.

Segundo Luck, 2011,

O desempenho de uma equipe depende da capacidade de seus membros de trabalharem em conjunto solidariamente, mobilizando reciprocamente a Inter complementariedade de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas à realização de responsabilidades comuns. Sem estas condições, de pouco adiantaria o talento de pessoas nelas atuantes, uma vez que pessoas talentosas nem sempre formam pessoas talentosas. Por outro lado, a mobilização e o desenvolvimento dessa capacidade dependem da capacidade de liderança de seus gestores. (LUCK, 2011, p. 97).

Uma das principais maneiras de garantir a melhoria da qualidade do ensino é formulando ações que contemplem as necessidades sociais, culturais, religiosas e financeiras apresentadas pelos educandos e pela comunidade que irá participar do

processo de ensino/aprendizagem disponibilizado pela escola.

Para tanto é necessário que os gestores desempenhem seu papel, abrindo espaço para a troca de conhecimentos e opiniões relativas a todos os processos que envolvem a escola, o pedagógico, o financeiro e o administrativo devem ser apresentados para a comunidade escolar e local de forma aberta, assim, trabalhando em conjunto se torna possível construir ações que permitam a construção de objetivos que serão almeçados de forma coletiva e participativa, visando à melhoria da qualidade de ensino oferecido aos educandos.

Para que a comunidade seja envolvida nos projetos da escola é necessário que a mesma possua uma boa gestão. A gestão em si ganhou evidência na literatura e aceitação a partir da década de 1990. Isso porque foi reconhecida como base fundamental para a organização dos processos educacionais, assim como para o aprimoramento do ensino.

Gestão educacional é o processo de gerir um sistema de ensino amplo, que representa uma grande importância para a comunidade, juntamente com as diretrizes e a política pública.

Através de uma boa gestão a escola se torna um exemplo de inovação, com uma gestão democrática, participativa e transparente, é possível desenvolver vários projetos com o auxílio da comunidade que a escola pertence.

A gestão democrática e participativa precisa fazer uso da coletividade na tomada de decisões, assim a escola consegue resolver eventuais problemas, bem como criar expectativas para o seu futuro. Portanto, é através de uma gestão democrática que se torna possível superar limites e construir ações articuladas e consistentes na ação conjunta do trabalho participativo em equipe.

Para tanto, a equipe diretiva, juntamente com os demais profissionais que atuam na escola, coordenação pedagógica, professores, pais, alunos, outros membros da comunidade e os órgãos colegiados, um Projeto Político Pedagógico deve ser elaborado, onde possam ser consolidadas, informações pertinentes à escola, ao seu modo de trabalho, descrevendo seus profissionais, seus objetivos para o futuro e suas doutrinas.

Com a participação da comunidade escolar e local na formulação dos processos pedagógicos é possível construir um Projeto Político Pedagógico único que dê amparo teórico e legal para a criação de um Regimento Interno próprio e principalmente de um currículo voltado para as particularidades da comunidade em

que a escola está inserida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a finalização da presente pesquisa, se originou esta monografia, através da qual foi possível ampliar e construir novos conhecimentos referente ao tema tratado: Gestão escolar democrática: Desafios e Perspectivas, seguindo uma linha de pesquisa teórica fundamentei minhas palavras me apropriando de informações encontradas em livros de grandes pesquisadores que dedicaram seus estudos trabalhando com o tema aqui abordado.

Sabe-se que o processo de gestão educacional começou a ser discutido em meados do século passado e ainda hoje é um assunto que gera sérios conflitos e inúmeras discussões entre gestores, docentes, educandos e a própria comunidade escolar local.

A sociedade em si exige uma escola moderna, democrática, inspirada na realidade, que elabore suas ações levando em conta os fatores culturais e sociais da comunidade local em que se encontra inserida. Uma escola que cumpra sua função social é algo atualmente exigido pela sociedade e para tanto, a implementação da gestão democrática é um processo fundamental para atender tal demanda.

Atualmente a sociedade exige uma escola onde a gestão participativa represente uma realidade, uma escola onde as ações são desenvolvidas visando e estimulando a participação da comunidade escolar e local em todas as situações que envolva, ou possam vir a envolver a instituição de ensino.

Neste contexto não se pode conceber uma escola democraticamente correta, sem no mínimo, integrar a participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários, de forma coletiva, seja elaborando projetos que viabilizem a inserção de todos os atores, seja concretizando e instigando a participação de órgãos colegiados (Círculo de pais e mestres/Grêmios estudantis).

Também é de extrema importância, que a equipe diretiva elabore ações para que a comunidade a qual a escola pertença, sinta-se convidada a colaborar com a mesma.

Saber ouvir e administrar críticas, assim como manter uma postura flexível a mudanças são compromissos de uma escola democrática, moderna e inovadora que acompanha as necessidades apresentadas pela região aonde se encontra.

Assim, o conceito do processo de gestão escolar democrática se dá pela efetivação de ações no âmbito escolar, que permitam e incentivem a participação

coletiva dos indivíduos comprometidos com o educandário, somando as ações de um conjunto de pessoas especializadas e a participação da comunidade que contribui com ideias e que se mobiliza para que as ações propostas pela escola sejam realizadas, com o objetivo de formar cidadãos capazes de exercer o seu direito de cidadania de forma ativa.

Para tanto no capítulo I subtítulos 1.1, 1.2 e 1.3, de acordo com o primeiro objetivo levantado apresentei os aspectos legais e normativos que permeiam o processo de gestão democrática nas instituições de ensino brasileiro, sendo esse processo pautado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira e no Plano Nacional de Educação 2011-2020, assim como também possui como referência a Constituição Federal de 1988 que expressa à importância do exercício da cidadania em todas as esferas da sociedade.

De acordo com o segundo objetivo apresentado nos subtítulos 1.4 e 1.5, percebeu-se que muitas são as perspectivas que norteiam a gestão democrática, entre elas a oportunidade que este processo democrático traz para a formulação de um currículo escolar único que priorize as necessidades apresentadas pelos educandos, à construção de um Projeto Político Pedagógico que incentive a participação coletiva na tomada de decisões pertinentes ao cotidiano escolar, que oportunize a autonomia administrativa, financeira e pedagógica da instituição de ensino, ainda há a perspectiva da efetivação de um Regimento Interno próprio com normas e diretrizes que norteiam o dia a dia da realidade do cotidiano escolar.

Apesar de serem amplas as perspectivas referentes à implementação da gestão democrática nas instituições de ensino, os seus desafios também são muitos. Visto que a implementação desse processo sofre com a autonomia administrativa, financeira e pedagógica que em muitas regiões do nosso país é centralizada não sendo apresentada de forma coletiva no âmbito escolar, com um Projeto Político Pedagógico que não viabiliza e nem incentiva ações que estimulem a participação coletiva e com diretores que dificultam o processo de troca de informações, ideias e opiniões.

No subtítulo 1.6, se encontra o terceiro objetivo levantado, referente aos benefícios que a gestão democrática traz ao sistema de ensino e a importância do papel social que a escola possui.

Percebeu-se que ao promover a participação e o compromisso da comunidade local e escolar nas decisões pertinentes ao dia a dia da instituição de

ensino, é possível formular metas e fomentar objetivos diretos que de forma democrática conseguem ultrapassar as barreiras físicas e formar um elo de corresponsabilidade com a comunidade externa ao espaço físico da escola, percebeu-se que o papel da escola vai muito além da escolarização sendo necessário que a instituição exerça um papel social, voltado à necessidade de possibilitar a formação de um indivíduo cooperativo e dotado de empatia.

Sendo assim, após finalizar a presente monografia sugiro novas pesquisas em relação ao tema abordado visto que este é um assunto que ainda irá gerar inúmeras discussões no âmbito escolar, visando também que este é um tema extremamente complexo e extenso que não pode ser estudado na sua totalidade para a construção dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS:

_____. Lei n. 8.035/2010 – **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: <www.planalto.gov.br> Acesso em: 05 de abr. 2003.

BRASIL, LDB. Lei 9694/96 – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 05 de abr. 2003.

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

Brasil, Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**: Gestão da educação escolar. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FREIRE, C. B.; FREITAS, Y. B. S. **O Gestor Escolar**: Ator de uma gestão democrática participativa na escola pública. Pará: Unama, 2002.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Escola cidadã**: a hora da sociedade. In: MEC. Salto Para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília: MEC, 1988, p. 22-29.

LEÃO, A. C. **Introdução à Administração Escolar**. 2ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes 2008, série: cadernos de gestão.

LUCK, H. **Série Caderno de Gestão**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

LUCK, H. **Gestão Educacional**: uma questão de paradigmática. 8º ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico**. 5 ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2001. P. 43-44.

SANDER, B. **Política, gestão e qualidade de ensino**. In: Bezerra, Moura Costa (Orgs)...[et. Al]. Brasília: Liber livro, 2009, p. 83-95.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

WERLE, F. O. C. **Conselhos escolares**: implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro: DP e A, 2003.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento:** plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo: Libertad, 1995.