

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

Rosani Taschetto Didoné

**ENSINO PÚBLICO: FORTALECENDO LAÇOS COM A
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Santa Maria, RS

2016

Rosani Taschetto Didoné

**ENSINO PÚBLICO: FORTALECENDO LAÇOS COM
A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

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

Orientador: Prof^a Ms. Nageli Raguzzoni Teixeira

Santa Maria, RS

2016

Rosani Taschetto Didoné

**ENSINO PÚBLICO: FORTALECENDO LAÇOS COM
A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

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

Aprovado em 25 de agosto de 2016:

Nageli Raguzzoni Teixeira, Ms.
(Presidente/Orientadora)

Juliana Sales Jacques, Ms. (UFSM)

Mara Denize Mazzardo, Ms. (UFSM)

Santa Maria, RS
2016

RESUMO

ENSINO PÚBLICO: FORTALECENDO LAÇOS COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA

AUTORA: Rosani Taschetto Didoné
ORIENTADOR: Nageli Raguzzoni Teixeira

A presente pesquisa visa refletir sobre a Gestão nas Escolas Públicas e suas contribuições ao ensino público, uma vez que permite que o conjunto de compõem os educandários exerça seu direito à informação e à participação, contando com a atuação de um gestor que se comprometa com a solidificação da democracia. Quer-se refletir acerca da gestão, da capacidade de organização e mobilização dos sujeitos envolvidos no processo educativo, e da necessária articulação das condições materiais e humanas que garantam a educação de qualidade ofertada no ensino público; destacar a importância de ter, nos gestores das escolas públicas, formadores com um conhecimento cada vez maior e sistematizado a fim de buscar alternativas para enfrentar os problemas advindos de uma sociedade globalizada e múltipla; compreender os aspectos que valorizam o conceito de liderança na gestão escolar e sua importância o processo de democratização do ensino público. Desenvolveu-se, assim, um trabalho bibliográfico que constatou a importância da formação de gestores líderes, que assinalem a atuação coletiva, que contemplem a participação democrática e a construção de novos rumos educacionais e sociais com comprometimento de todos os envolvidos no processo escolar. Para tanto, utilizou-se como referencial os estudos de teóricos como Gadotti (2004), Antunes (2002), Paro (2001/2005), Hora (2001), Libâneo (2004/2006), Lück (2005/2006/2009) e Tavares (2009).

Palavras-chave: Gestão Democrática. Ensino Público. Liderança. Coletividade.

ABSTRACT

PUBLIC EDUCATION: STRENGTHENING TIES WITH DEMOCRATIC MANAGEMENT

AUTHOR: Rosani Taschetto Didoné
ADVISOR: Nageli Raguzzoni Teixeira

This research aims to reflect on the Management in Public Schools and their contributions to public education since it allows the set to make to schools exercise their right to information and participation, with the performance of a manager who commits to solidification of democracy. Want to reflect on management, organizational capacity and mobilization of those involved in the educational process, and the necessary coordination of material and human conditions that guarantee offered quality education in public education; highlight the importance of having, in the management of public schools, trainers with increasing knowledge and systematized in order to seek alternatives to address the problems arising from a globalized and multiple company; understand thee aspects that value the concept of leadership in school management and its importance the process of democratization of public education. Developed thus a bibliographic work that found the importance of leadership training managers, which point to the collective action that address democratic participation and the construction of new educational and social paths with commitment of everyone involved in the school process. Therefore, it was used as a reference theoretical studies as Gadotti (2004), Antunes (2002), Paro (2001/2005), Hora (2001), Libâneo (2004/2006), Lück (2005/2006/2009) and Tavares (2009).

Keywords: Democratic management. Public education. Leadership. Collectivity.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 OBJETIVOS	09
1.1.1 Objetivo Geral	09
1.1.2 Objetivos Específicos	09
1.2 JUSTIFICATIVA	10
1.3 METODOLOGIA.....	10
1.3.1 Área de abrangência	11
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2 ENSINO PÚBLICO: GESTÃO E DEMOCRACIA	13
2.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA – NA ESCOLA E NO ENSINO PÚBLICO	13
2.2 O GESTOR EM SUAS COMPETÊNCIAS	19
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

Construir um ensino público de qualidade passa, indubitavelmente, pelo fazer pedagógico, por orientações educacionais pontuais, por integrantes do meio educacional comprometidos e pelas reflexões e mãos de gestores que tenham no trabalho coletivo o fortalecimento da escola.

Analisando as palavras de Bordignon e Gracindo (2001), compreende-se que a importância do exercício da gestão democrática na escola pública se dá observando o processo político e gestor sob o ponto de vista contextualizado. É o colocar em prática de um pensar orientado para que a educação viabilize o fazer cidadão e igualitário para a sociedade. Através da efetivação de um processo democrático de gestão na/da escola, é possível contribuir na formação dos sujeitos componentes da comunidade educacional, fortalecendo vínculos e levando-os a apropriarem-se das suas responsabilidades sociais e de aprendizes.

A presente pesquisa, de cunho bibliográfico, norteada na leitura e análise de teóricos que versam sobre administração escolar e gestão democrática, se estabelecem na defesa do gerir democrático do ensino público. Pensando-se nisso, valoriza-se a necessidade de assumir os compromissos e as responsabilidades de cada sujeito pertencente a esse processo como um coletivo poderoso que, descentralizando, unifica o poder de aprender, participar, crescer e democratizar.

Com isso, o trabalho acadêmico que ora se inicia visa refletir sobre a Gestão nas Escolas Públicas e suas contribuições ao ensino público, uma vez que permite que o conjunto de compõem os educandários exerça seu direito à informação e à participação, contando com a atuação de um gestor que se comprometa com a solidificação da democracia.

Para levar adiante esse objetivo, quer-se, especificamente, refletir acerca da gestão, da capacidade de organização e mobilização dos sujeitos envolvidos no processo educativo, e da necessária articulação das condições materiais e humanas que garantam a educação de qualidade ofertada no ensino público; destacar a importância de ter, nos gestores das escolas públicas, formadores com um conhecimento cada vez maior e sistematizado a fim de buscar alternativas para enfrentar os problemas advindos de uma sociedade globalizada e múltipla;

compreender os aspectos que valorizam o conceito de liderança na gestão escolar e sua importância o processo de democratização do ensino público.

Objetivando alcançar essas metas, essa reflexão acadêmica se propõe a evidenciar, a partir do próximo capítulo, os alicerces do ensino público e as bases legais que estabeleceram a prática da gestão e da administração democrática na educação brasileira. Conta-se, para tanto, com o aporte teórico de autores como Gadotti (2004), Antunes (2002), Paro (2001/2005), Hora (2001), Libâneo (2004/2006), Lück (2005/2006/2009) e Tavares (2009).

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa visa refletir sobre a Gestão nas Escolas Públicas e suas contribuições ao ensino público, uma vez que permite que o conjunto de compõem os educandários exerça seu direito à informação e à participação, contando com a atuação de um gestor que se comprometa com a solidificação da democracia.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Refletir acerca da gestão, da capacidade de organização e mobilização dos sujeitos envolvidos no processo educativo, e da necessária articulação das condições materiais e humanas que garantam a educação de qualidade ofertada no ensino público;
- Destacar a importância de ter, nos gestores das escolas públicas, formadores com um conhecimento cada vez maior e sistematizado a fim de buscar alternativas para enfrentar os problemas advindos de uma sociedade globalizada e múltipla;
- Compreender os aspectos que valorizam o conceito de liderança na gestão escolar e sua importância o processo de democratização do ensino público.

1.2 JUSTIFICATIVA

Os princípios da gestão foram se modificando conforme as reflexões sobre a prática pedagógica e a administração escolar foram sendo influenciadas na transição da escola velha para a nova. Na Europa, essas alterações ocorreram “[...] como crítica de um modelo escolar plenamente instituído”, enquanto no Brasil elas trilham um caminho relacionado à “[...] sua não-implantação” (CARVALHO, 2002, p. 379).

Isso significa que foram as dificuldades em tornar reais as reformas nos sistemas públicos que talharam a compreensão da necessidade em buscar a qualidade na educação e a evolução na administração escolar. Inicialmente, se falava em focar as teorias pedagógicas como promotoras de uma nova e melhor sociedade; aos poucos, os sistemas públicos foram sendo compreendidos também sob a ótica dos gestores escolares (seja como administradores de recursos sejam como “reguladores” dos profissionais que atuam nos educandários).

A evolução da gestão para os propósitos democráticos passou a se dar no momento em que se percebeu que, quanto parte essencial do coletivo (sociedade), exige decisões coletivas (participativas). Assim sendo, a legislação tomou para si os passos adiante nessas reflexões e mais: colocou como norma fazê-la prática.

Despertou, assim, a necessidade de capacitar esses líderes como força motriz de um segmento capaz de transformar a realidade e de contribuir para a formação de uma nova e justa sociedade.

A importância da formação e atuação de gestores cientes da relevância do seu papel vem destacada nessa pesquisa acadêmica, valorizando sua atuação na organização e na democratização do espaço escolar, quanto fonte de evolução pedagógica, administrativa e social.

1.3 METODOLOGIA

Para concretizar o objetivo geral e as metas específicas desse trabalho acadêmico, optou-se por uma pesquisa de cunho bibliográfico.

Fonseca (2002, p. 32) explica que essa vertente é construída mediante o “[...] levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios

escritos e eletrônicos”, o que permite reconhecer o que são destacados, dentre outros, em livros e páginas da rede mundial de informações eletrônicas.

Na perspectiva de Gil (2010), a metodologia escolhida abriga ainda jornais, revistas, teses e dissertações, além de materiais publicados em anais de eventos científicos, buscando comprovar certa teoria ou ponto de vista previamente definido. Na visão de Fonseca (2002, p. 32), o foco é referenciar teorias, “[...] recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta”.

Para que essa pesquisa alcançasse os objetivos geral e específicos propostos, foram escolhidos teóricos que versassem sobre o tema, tendo como base as palavras-chaves descritas no Resumo. Assim, tem-se o aporte teórico de nomes como Gadotti (2004), Antunes (2002), Paro (2001/2005), Hora (2001), Libâneo (2004/2006), Lück (2005/2006/2009) e Tavares (2009).

1.3.1 Área de Abrangência

O presente trabalho de conclusão dos estudos de especialização tem como área de abrangência a Administração Escolar. Como afirma Lück (2009b, p. 16) em sua obra “Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências”, “[...] novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los”.

Essas modificações acompanham as ocorridas na sociedade como um todo e nos elementos que a compõem – incluindo a própria escola -, precisando se tornar parte daqueles que a constituem. Assinala-se, desse modo, a relevância da gestão ser democrática, promovendo “[...] a redistribuição de responsabilidades, ideia de participação, trabalho em equipe” (PAULA; SCHNECKENBERG, 2008, p. 10).

Sob esse ponto de vista, crê-se em uma Administração Escolar solidificada em decisões conjuntas, na análise das necessidades da sociedade e das escolas, utilizando as diferenças como soma de consciência e atuação comprometida para o bem de todos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Considerando as bases teóricas escolhidas para a construção do presente trabalho acadêmico, o capítulo seguinte versa a respeito de dois temas centrais que são a gestão democrática (seja ela na escola ou no ensino público) e as competências essenciais para a formação e atuação do gestor.

Inicialmente, estão expostas as diretrizes legais que valorizam, normatizam e sustentam a gestão democrática no ensino público brasileiro. Seu conceito, abordagem dos principais teóricos e reflexões acerca da realidade da gestão democrática no ensino público serão a tônica dessa divisória.

Em um segundo momento, serão sublinhadas que competências são essenciais para a formação e atuação do gestor na educação pública do país, enfatizando-se principalmente duas delas – a liderança e a autonomia. Assinala-se ainda a importância do espaço de debate, da participação, da orientação ao trabalho em equipe e do comprometimento (sentimento de pertencimento) serem companheiros constantes do gestor, a fim de que um trabalho produtivo, democrático e social se efetive.

2 ENSINO PÚBLICO: GESTÃO E DEMOCRACIA

Uma educação de qualidade. Não são raras às vezes em que constatamos essa máxima presente nas Propostas Político-Pedagógicas, nos objetivos das turmas, nos discursos pedagógicos das mais variadas correntes. Torná-la realidade é uma busca constante nos planejamentos e ações de educadores, equipes gestoras, responsáveis pelos sistemas de ensino, etc. Conquistá-la, porém, depende de trabalho conjunto, de formação e de práticas reflexivas que encontrem a escola e seus personagens preparados para os desafios que qualificar o ensino exige, especialmente na esfera pública.

A gestão democrática da escola e do ensino público vem se mostrando uma ferramenta essencial para alcançar as metas de qualidade, tanto aquelas assinaladas no dia a dia da sala de aula quanto às determinadas pelos dispositivos legais e nos levantamentos realizados pelos órgãos governamentais. Inicia-se essa presente discussão bibliográfica a partir desse princípio norteador, seguindo-se as reflexões no destaque a duas competências fundamentais aos gestores que levam a termo esse fazer democrático no ensino – a autonomia e a liderança.

2.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA – NA ESCOLA E NO ENSINO PÚBLICO

As transformações no ensino público brasileiro se intensificaram nos últimos trinta anos, a começar pela disseminação dos ideais de pensadores como Paulo Freire, Demerval Saviani e Jean Piaget. A concepção de uma escola norteadora pela realidade, organizada mediante práticas pedagógicas participativas, com métodos avaliativos internos e externos baseados em diretrizes curriculares, a universalização do acesso à educação e a administração democrática dos educandários e do sistema de ensino são alguns dos passos dados rumo ao que se espera ser uma nova sociedade e uma nova educação.

Para articular e viabilizar essas mudanças profundas, os sistemas de ensino passaram por reformas nacionais que alteraram as bases nos estados e nos municípios. Efetivá-la está intimamente ligado à gestão na educação – seja nas

escolas, seja nos sistemas. E isso, como bem explica Gadotti (2004, p. 04), “[...] demanda tempo, atenção e trabalho”.

Lück (2006, p. 21) defende que os conceitos de alicerçam gestão são mais do que amplos: são parte de “[...] um processo de mobilização de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas”, que se faz realizar através da “[...] participação ativa e competente” para alcançar os objetivos propostos.

No ensino brasileiro, para chegar a esse princípio de gestão democrática, o primeiro passo foi tornar realidade a própria Constituição Federal (BRASIL, 1988), que, em seu primeiro artigo afirma que é princípio básico a participação democrática. Essa mesma base legal tem como complemento o artigo 206, que reafirma o direito ao “[...] pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas”, bem como a necessária “[...] gestão democrática do ensino público”.

Oito anos após a promulgação da Carta Magna, foi aprovada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (BRASIL, 1996), que definitivamente colocou a gestão democrática no patamar de importância que merece. Em seu artigo 3º, define que ensinar exige o respeito à:

[...] I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância; V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII – valorização do profissional da educação escolar; VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX – garantia de padrão de qualidade; X – valorização da experiência extraescolar; XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Observando essas reflexões exigidas pela lei, considera-se importante destacar que a valorização dos profissionais que atuam na gestão pública passa pela expansão do conhecimento, nas convicções das concepções pedagógicas, nas contribuições permitidas pelo pluralismo de ideias e nas possibilidades de crescimento a partir da percepção democrática da educação.

Como especifica Lück (2006), a qualidade do ensino se dá a partir do estabelecimento de direitos, porém, ela é garantida pelas decisões institucionais e pelas práticas pedagógicas e administrativas que as conduzem.

Pode-se confirmar essa situação a partir da LDB (BRASIL, 1996) que, em seu artigo 14, definiu as normas que regulamentam a gestão democrática na educação básica pública brasileira. Assinala-se que, nesse dispositivo legal, são previstos, dentre outros, o comprometimento dos professores na construção e execução do Projeto Político Pedagógico da escola, com participação da comunidade e dos conselhos escolares ou equivalentes.

Wittmann (2007, p. 11) disse que esse posicionamento que une o direcionamento na administração escolar e o fazer democrático, deve observar a escola e seus componentes quanto cumpridores de “[...] sua função educativa. O crescimento desta exigência decorre da própria essencialidade do trabalho pedagógico e do contexto no qual a educação se realiza”.

Já em seu artigo 56 (BRASIL, 1996), percebe-se a preocupação que os legisladores tiveram em garantir que a formação dos profissionais da educação desse esse suporte na Educação Superior, dando direção para a aplicação da gestão democrática.

Mediante o que expõem Lück (2006), Wittmann (2007), a Lei de Diretrizes e Bases (1996), entre outros autores e legislações garantidoras de direitos e deveres na área educativa, o vínculo participativo precisa nortear não somente os sistemas de educação como também as ações diretamente desenvolvidas nas escolas.

Libâneo (2004, p. 102) assinala que “[...] a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.

O autor sublinha ainda que desse modo, em um trabalho conjunto e comprometido, as metas estabelecidas têm o tamanho da sua necessidade frente à realidade na qual o sistema/escola está inserido, favorecendo a aproximação das relações e a potencialização dos resultados (LIBÂNEO, 2004).

A defesa do ensino público exige um fazer democrático, afinal, tem o povo, o todo, como essência. Outros fatores são fundamentais para alcançar o patamar esperado na gestão, como a manutenção de organismos colaboradores na administração e o reconhecimento financeiro da importância social dos educadores. (BASTOS *et al*, 2005)

Nesse sentido, Bastos *et al* (2005, p. 07-08) diz que:

[...] A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição de dirigentes de escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais para a aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação.

Bastos *et al* (2005) acredita que no que se relaciona à escola, esse gerir democraticamente passa por escolher democraticamente a equipe gestora; desse modo, considera que favorecer condições adequadas de trabalho e de remuneração, bem como a organização participativa dos sistemas e educandários, são capazes de promover dignidade e equidade.

Ainda que a Lei de Diretrizes e Bases tenha sido promulgada há quase duas décadas, esse processo de crescimento democrático vem se firmando gradativamente, uma vez que cada sistema de ensino é livre para optar por algumas regras de funcionamento – e essas nem sempre conduzem ao gerir democrático no nível previsto na legislação citada.

Assim, têm-se como importante refletir que a gestão vem tomando “[...] corpo no contexto educacional, acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões” (LÜCK, 2009a, p. 01). Para que se firme na sociedade e no âmbito educativo, a gestão democrática precisa ser elaborada por todos que nela atuam como uma prática que exige, em primeira instância, conscientização e esclarecimento para, daí sim, evoluir para a orientação e o planejamento do trabalho a ser realizado.

A participação de órgãos como os conselhos voltados para a área da educação, por exemplo, abre espaço para a voz da comunidade e para seu posicionamento como dirigentes competentes para contribuir com o que se faz nas escolas e nos sistemas. (BORDIGNON, 2004)

Essa é uma mostra de como “[...] democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro” (LÜCK, 2006, p. 54). Por esse motivo, é considera-se que a formação e o conhecimento voltados à administração propriamente dita e à educação, especificamente, sejam aspectos a serem observados na escolha e atuação do gestor.

Ao revisar os autores selecionados para a construção dessa pesquisa acadêmica, destaca-se o que diz Lück *et al* (2005, p. 18) quando assinala o quanto é preciso um:

[...] maior envolvimento de todos os interessados no processo decisório [...], mobilizando-os da mesma forma, na realização das múltiplas ações de gestão. Esta abordagem amplia, ao mesmo tempo, o acervo de habilidades e de experiências que podem ser aplicadas na gestão.

Diante dessa postura e da consciência do pertencimento, as relações e ações pedagógicas e administrativas das escolas e dos sistemas vão se enriquecendo e aprimorando, tornando a educação um processo verdadeiramente formativo e voltado para a coletividade, pois dele todos se beneficiam. (LÜCK *et al*, 2005)

O alerta para essa questão social e benéfica da participação coletiva na gestão educacional já havia sido dado por Gohn (2001, p. 22) quando assinalou que “[...] a principal função da participação deve ser o caráter educativo que exerce sobre as pessoas”.

Com esse posicionamento, abre-se o precedente de questionar o poder que está sendo usado pela sociedade, a que referências históricas os sujeitos estão atrelados, que tipo de conceitos fundamentais eles têm e que, indubitavelmente, vão refletir nessa participação junto à estrutura do processo educativo (SOUZA, 1996, *apud* SILVA, 2003).

Os momentos de participação são enriquecedores na compreensão da realidade, trazendo à tona discussões necessárias sobre os problemas que cada segmento percebe sobre o seu trabalho ou dos demais. Não se tornam apenas encontros para reivindicar e apontar correções ou posicionamentos sobre os quais discordam ou exigem maior atenção, mas principalmente para contribuir com novas ideias, experiências, traçando soluções e encaminhamentos a partir da decisão da maioria. (ANTUNES, 2002)

As concepções defendidas por Gohn (2001, p. 19) direcionam o pensamento para uma participação coletiva na qual se crie “[...] uma cultura de dividir as responsabilidades”. Isso significa dar transparência ao processo gestor, promovendo o acesso dos sujeitos às informações e documentações que precisam analisar antes de emitirem suas opiniões.

Essa descentralização é a base da educação tão evidenciada por pensadores como os destacados no início da revisão bibliográfica: permite controlar as atividades a serem desenvolvidas, repensar o fazer de cada segmento, fiscalizar as ações, envolver-se em sua execução. Pode-se dizer, assim, que a gestão democrática fortalece o exercício da cidadania e do fazer politizado. (HORA, 2001)

Bastos *et al* (2005, p. 22) reflete que “[...] a gestão democrática da escola pública deve ser incluída no rol de práticas sociais que podem contribuir para a consciência democrática e a participação popular no interior da escola”. É uma oportunidade imperdível de transformar pela prática, construindo uma nova cultura de debate, de liberdade.

Esta consciência e esta participação, é preciso reconhecer, não têm a virtualidade de transformar a escola numa escola de qualidade, mas têm o mérito de implantar uma nova cultura na escola: a politização, o debate, a liberdade de se organizar, colocando os direitos em prática. É um processo de posicionamento social, que reaviva valores individuais e coletivos. (BASTOS *et al*, 2005; HORA, 2001)

Freire (*apud* NAVARRO, 2004, p. 07) declarou:

[...] Tudo o que a gente 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 a gente 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.

Gerir democraticamente escolas e sistemas pode-se assim afirmar, é estimular o significado humano e qualificado de fazer educação. Possibilita que todos sejam vistos sob o ponto de vista da igualdade, respeitados em suas particularidades e segmentos, valorizados, sabendo-se da riqueza de seus conhecimentos para contribuir com a formação de um processo aberto, autônomo. Ser um gestor democrático exige uma postura de “[...] profissional proativo” que “[...] deverá encontrar novas maneiras de desenvolver a educação, potencializando cada vez mais seus profissionais” (TAVARES, 2009, p. 116).

Tais características exigem que tome a frente do processo um líder – gestor – com competências bem definidas e que traz em suas habilidades principais a certeza da formação recebida e a capacidade para dialogar.

Essa afirmação parte do princípio assinalado por Lück (2009b, p. 12) quando retoma que “[...] a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais”, sendo, por isso, necessário compreender que “[...] desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em um desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino”.

Na ótica da autora (LÜCK, 2009b), a qualificação e o destaque para as competências dos gestores são demonstrados na condução dos sistemas de ensino, no direcionamento das escolas e nas estratégias de sala de aula, como resultado de uma cadeia de ações. Portanto, afirma Lück (2009b, p. 12), “[...] nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade”.

Para Lück (2009b, p. 12), “[...] este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam”. Sendo assim, se é democracia e qualidade que queremos para o ensino público, cabe refletir sobre as competências¹ necessárias àqueles que o conduzem, norteando e orientando seu desenvolvimento.

2.2 O GESTOR EM SUAS COMPETÊNCIAS

A qualidade do ensino público parte, sim, como já especificado nas divisórias anteriores, da democracia². Porém, é preciso que todos os profissionais envolvidos no processo educativo estejam capacitados para tal, pois “[...] não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las” (PARO, 2005, p. 25).

Tal constatação encontra suporte também nas palavras de Lück (2009b, p. 12) quando afirma que “[...] nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam”. Luckesi (2007, p. 15) também contribui, dizendo que, pensando-se

¹ A contribuição de Lück (2009b, p. 12) na construção e reflexão desse conceito são bastante relevantes, pois define que ter “[...] competência para o exercício de uma função ou profissão pode ser vista sob duas óticas: a da função/profissão em si e a da pessoa a exercê-la”. No primeiro caso, se constitui do “[...] conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional”; já no segundo, se estabelece “[...] na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos”.

² Considera-se válido inserir a contribuição de Adrião e Camargo (2002, p. 77) que destacam que a democracia “[...] como princípio articula-se ao da igualdade ao proporcionar, a todos os integrantes do processo participativo, a condição de sujeitos expresso no seu reconhecimento como interlocutor válido”.

no alicerce do ensino quanto sistema, “[...] uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade”, pois é resultado da “[...] ação conjunta de todos esses elementos”.

Conforme defende Lück (2009a), faz-se necessário que cada um esteja munido de competências. Para a autora (LÜCK, 2009a, p. 12),

[...] a competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro. A definição de competências tem por objetivo estabelecer os parâmetros necessários, tanto para orientar o exercício do trabalho em questão, como para orientar os estudos e preparação para esse exercício. Também se constitui em um sistema de avaliação de efetividade do trabalho realizado. Em última instância, com a sua definição e aplicação, é possível promover o desenvolvimento organizacional e seus melhores resultados.

O sucesso para a qualidade do ensino passa invariavelmente pela estrutura participativa escolar. Essa participação é veículo de um trabalho efetivamente eficiente, que começa pela democracia, pela decisão conjunta e por uma gestão que observe o todo e as partes com liderança e autonomia. (TAVARES, 2009)

Conforme assinala Tavares (2009), a liderança é um conceito amplo que foi sendo modificado conforme o tempo, constituindo-se em: liderança autocrítica, na qual o gestor é impositivo com sua equipe, num modelo tradicional de ação; liderança liberal, na qual o líder é um membro que soma à equipe, pois todos são responsáveis pelo processo gestor e pode perder o controle dos seus pares se não for bem conduzido; liderança autêntica, na qual todos partem de um processo democrático, comprometido, com cada sujeito desempenhando suas tarefas, respeitando o espaço e o papel dos demais, orientado por um gestor que se mostra incentivado e é consciente de sua tarefa de conduzir o processo democrático, a partilha de decisões sem perder sua função, procurando fazer todo o possível para que a instituição escolar seja eficiente. (TAVARES, 2009; LÜCK, 2009a)

O gestor é mais do que um burocrata, ainda que a função pública exija inúmeras vezes uma sobrecarga de fazer documental: ele é um motivador, que exerce seu trabalho em conjunto com os demais personagens da educação, ciente da “[...] complexidade do processo do ensino” (LÜCK *et al*, 2005, p. 82).

A importância do gestor quanto líder de um grupo está em desvincular sua função do pensamento anterior de que só se fazia respeitar hierarquicamente quem

dominasse mediante o autoritarismo, ameaças descabidas e outras atitudes hoje classificadas como assédio moral (GRUBER, 2001).

Libâneo (2008, p. 89) explica que:

Liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de objetivos. Em uma gestão participativa, não basta que haja na equipe certas pessoas que apenas administrem a realização das metas, objetivos, recursos e meios já previstos. É preciso que se consiga da equipe o compartilhamento das intenções, valores, práticas, de modo que os interesses do grupo sejam canalizados para esses objetivos, e que várias pessoas possam assumir a liderança e desenvolver essas qualidades.

Como está exposto no que enfatiza Libâneo (2008) e em Lück *et al* (2005, p. 82), liderar e conduzir o processo de qualificar, desenvolver e aperfeiçoar o ensino depende “[...] de ações coletivas, de espírito de equipe, devendo ser este o grande desafio da gestão educacional”, enfatizando a “[...] mobilização do talento humano, coletivamente organizado para a promoção de experiências significativas de aprendizagem”.

Para Tavares (2009, p. 117), “[...] o gestor deve exercer uma liderança positiva sobre sua equipe e a comunidade escolar, pois a liderança é um processo de comunicação pautado por uma interação bilateral”. Pode-se considerar, ao refletir sobre o exposto, que um líder positivo valoriza sempre mais os resultados e as recompensas, a capacidade e as virtudes do que busca encontrar erros para aplicar penalidades.

Gruber (2001, p. 80) colabora com essas colocações assinalando que “[...] aspectos como relações de poder, assunção de papéis organizacionais e a conscientização sobre a realidade da organização são grandes questões com as quais as lideranças têm que se defrontar”. Um líder, como citado nesse trecho, une sua influência sobre o grupo à correta análise da realidade na qual atua, consegue se comunicar com sua equipe clara e respeitosamente, e essa soma de atributos permite alcançar os objetivos a que se propõem.

O exercício da autoridade não pode ser confundido com o de liderança. Um líder – princípio defendido nessa escrita acadêmica – é bem mais que um sujeito que exerce a autoridade hierárquica. Destacam-se as colocações de Sá (2002, p. 08), que tece afirmações bastante releva:

[...] deixa de ser a autoridade máxima para ser um grande articulador de todos os segmentos, aquele que prioriza as questões pedagógicas e mantém o ânimo de todos na construção do trabalho educativo. Partilha decisões com a comunidade escolar trazendo as mesmas dificuldades da convivência democrática presentes em nossa sociedade.

A personalidade do líder deixa de ser pessoal para se tornar intelectual, colocando suas habilidades a postos para trabalhar em equipe, sem que sua opinião individual prevaleça à do grupo. São objetivos a serem traçados, prioridades a serem estabelecidas, planejando as atividades em grupo e orientando sua realização, minimizando possíveis conflitos. Conforme o pensamento de Tavares (2009, p. 116), um gestor que supervisiona, orienta e se mostra parte da equipe consegue alcançar em seus pares bons ouvintes “[...] para que façam sempre o melhor para a comunidade e saibam gerir ideias e adequá-las à realidade”.

Um gestor democrático entende que delegar responsabilidades é uma característica importante, na qual não perde espaço, ao contrário: ganha, demonstrando sua liderança em compreender que habilidades seu colaborador tem e que pode acrescentar à missão que o grupo definiu. Essa descentralização é o que Lück *et al* (2005) chama de liderança compartilhada.

Tavares (2009, p. 116) explica que esse líder é um verdadeiro “[...] agente de mudança, pois mudar é necessário para que possamos sempre oferecer o melhor para nossos educandos e sermos definidores de metas, inspiradores de confiança e instigadores de uma educação na qual prime excelência”.

Baseado nessas descrições bibliográficas é correto afirmar que essas reflexões cabem tanto para o professor, quanto gestor que leva a termo suas ações e práticas pedagógicas, quanto para o diretor de escola e até mesmo para o dirigente de um sistema de ensino (em qualquer âmbito).

Considera-se pertinente trazer a contribuição de Libâneo (2008, p. 139), que explica que:

[...] A escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar o status de uma comunidade educativa que interage com a sociedade civil. Vivendo a prática da participação nos órgãos deliberativos da escola, os pais, os professores, os alunos vão aprendendo a sentir-se responsáveis pelas decisões que os afetam num âmbito mais amplo da sociedade.

A defesa de Lück (2009b, p. 121) é de que o grande desafio desses líderes é, portanto, “[...] atuar de modo a conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola e como se reforçam reciprocamente” e compreendem “[...] em que medida esses aspectos desassociam ou distanciam dos objetivos, princípios e diretrizes educacionais”.

Manter esses objetivos, princípios e diretrizes depende, como destacado no presente trabalho, de uma responsabilidade compartilhada, especialmente os segmentos diretamente atuando na escola aliados aos conselhos nele ativos. Veiga (2008) diz que a prática democrática dentro do ambiente educacional é o caminho mais sólido para a melhoria na qualidade do ensino, ainda que muitas vezes professores, gestores, funcionários e a comunidade escolar não acreditem nisso.

O papel da escola, diz Veiga (2008) é fazer valer esse ambiente relacional em uma perspectiva de comprometimento, de tal forma que as próprias relações inter e intrapessoais se fortaleçam, impulsionando atitudes interdisciplinares, gestando a democracia em sua integridade.

Gadotti (2007, p. 11) afirma que a escola democrática é o “[...] lugar de pessoas e de relações”, tendo “[...] contribuído tanto para a manutenção como para a transformação social”, com “[...] papel essencialmente crítico e criativo”. Assim sendo, a qualidade nela produzida refletirá inicialmente na própria comunidade que a sustenta pedagogicamente, no sistema que a coordena e na sociedade da qual faz parte.

Sobre esse comprometimento conjunto, Giancaterino (2010) sublinha que a democracia e o desenvolvimento da educação se dão pelo olhar de todos, cada uma sob sua perspectiva, dando uma consciência plural das situações. Isso faz com que os encaminhamentos a serem decididos tenham objetivos maiores e mais específicos, num processo consultivo e multiplicador.

Exalta-se, assim, que os sujeitos precisam ter um líder que permita essa autonomia para si e para os demais que compõem o processo educativo, ou seja, o exercício da possibilidade de decidirem por si e, aí sim, assumir plenamente as responsabilidades e objetivos estabelecidos colaborativa e solidariamente pelo grande grupo. (GIANCATERINO, 2010)

Paro (2001, p. 83-84) assinala que a autonomia administrativa não pode ser confundida com desconcentração de tarefas e explica que “[...] a descentralização do poder se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do

serviço público sua participação efetiva, por si só, ou por seus representantes nas tomadas de decisão”. Enquanto isso, continua Paro (2001, p. 83-84), a autonomia pedagógica ocorre “[...] sobre bases mínimas de conteúdos curriculares, nacionalmente estabelecidos, não deixando os reais objetivos da educação escolar ao sabor de interesses [...] deste ou daquele grupo na gestão da escola”.

Ferreira (2008) considera que a autonomia ocorre interligada ao autogoverno, no qual os sujeitos/organizações agem regidos por suas próprias regras. Sozinha ela não ocorre: depende da liberdade de decidir por estar capacitado para tanto, respeitando-se as relações, que existe um sistema hierárquico a ser observado ainda que se possa desenvolver ações interdependentes.

Para que a autonomia e a liderança sejam exercidas de modo pleno e em consonância com os gestores e os segmentos que compõem a escola e o sistema de ensino, os vínculos devem ser estreitos, conhecedores do Projeto Político-Pedagógico (LIBÂNEO, 2004).

Neves (2002) explica que a autonomia é um dos exercícios mais fortes da democratização do ensino público, na qual a comunidade escolar ou os grupos que compõem os sistemas de educação dão respostas cidadãs à responsabilidade de suas ações. Autonomia e liderança quanto princípios democráticos de gestão, portanto, são essenciais, entretanto, exigem preparo, conscientização e comprometimento, competências para as quais os gestores devem estar preparados para exercer e orientar.

Cury (2007) diz que a etimologia da palavra *gestão* tem origem no latim, significando, em outras palavras chamar para si certas responsabilidades, gerar, trazer algo novo que contribua com determinada tarefa que é ou será executada. Desse modo, é correto afirmar que para gerir democraticamente é fundamental estar preparado para construir um novo processo de administrar (ANTUNES, 2002).

Nessa administração da educação faz-se necessário ter uma reflexão profunda a respeito de como esse processo se faz. Como bem disse Paro (2005, p. 40), “[...] não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade”.

A participação da comunidade é amplamente difundida na sociedade. Reclama-se muito da ausência das famílias na escola nos momentos em que são

chamados (normalmente, em reuniões ou entregas de boletins). Mas, segundo o que expõe Paro (2005), quais são os momentos em que se está abrindo espaço para essa participação democrática verdadeiramente?, ir à escola representa participação na mesma?, diretores que não faltam aos encontros nas Secretarias de Educação (do município ou do estado) realmente participam das decisões de seus núcleos?, e assim por diante. A participação, tal qual defende Coelho *et al* (2010, p. 72), deve ser difundida no meio educacional quanto “[...] compromisso com a construção de uma escola democrática, pública, gratuita e de qualidade”.

Nogueira (2004, p. 149) assinala que “[...] a gestão participativa precisa estar revestida de força e iniciativa suficientes para dirigir, coordenar e impulsionar o processo de formulação, implementação e avaliação de políticas, tanto quanto para garantir a qualidade dos serviços públicos”.

Para que essas características se concretizem, é importante observar o que Lück *et al* (2005, p. 20) destaca como fundamentais para uma gestão democrática e participativa:

[...] 1) criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperação; 2) promover um clima de confiança; 3) valorizar as capacidades e aptidões dos participantes; 4) associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços; 5) estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas; 6) desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Tais características precisam ser desenvolvidas pelos gestores do mesmo modo que para todos os que dela fazem parte. Martins (2002, p. 12) colabora com esse pensamento e afirma que “[...] para um bom funcionamento da democracia, não basta que um grande número de cidadãos participe, direta ou indiretamente da tomada de decisões coletivas”.

Afirma, ainda, que “[...] não basta também a existência de regras de procedimento como a da maioria, isto é, da unanimidade” (MARTINS, 2002, p. 12), mas que é necessário que os envolvidos tenham verdadeiramente liberdade de opinião, expressão, associação e decisão, fazendo acontecer realmente um processo democrático.

Não se pode também acreditar que todos estarão realmente envolvidos, ou que não haverá resistências. Elas existem e existirão, sim, em todos os segmentos, pois não há na sociedade uma cultura de livre participação coletiva na organização

de ideias; os agrupamentos se dão, em sua grande maioria, de modo impositivo e voltados a um fazer burocrático que nem sempre vem a ser aplicado na prática. (BRABO, 2004)

Considera-se relevante refletir acerca do que diz Libâneo (2008, p. 103) sobre a gestão democrática do ensino:

[...] do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos. Para se formar uma equipe, não basta existir um grupo de pessoas. É necessária a adesão do grupo de profissionais que assumem conscientemente a disposição de construir conjuntamente uma equipe de tomar decisões coletivamente, de pôr em prática o que foi decidido e cumprir sua parte em relação ao que foi decidido.

Acredita-se, do mesmo modo que os autores que contribuíram para a construção desse trabalho, que a gestão de ensino, em qualquer modalidade ou sistema de educação, mas principalmente na pública, não pode ser isolada, dissociada da realidade, instituída e não vivida (LIBÂNEO, 2004). Educar é integrar, é interagir, é socializar, e isso não acontece dentro de uma sala repleta de obrigações burocráticas, mas ao se relacionar com o condutor humano que move o ensino.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar essa divisória, ainda que metodologicamente não recomendado, se traz uma contribuição de Paro (2001, p. 18-19) quando afirma que:

[...] 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”.

O exercício da gestão democrática imprime uma prática que rompa com o clientelismo, com o autoritarismo, que demonstre uma essência que vai além de burocraticamente participar de reuniões na escola ou de simplesmente exercer suas funções junto aos educandários e sistemas. A gestão democrática participativa se faz no contexto das decisões, das avaliações e das iniciativas, tendo liberdade para trabalhar, sendo presente, com todos os segmentos operando o poder de escolha.

A pesquisa proposta na construção desse trabalho alcançou seu intento de refletir sobre a gestão democrática enfatizando a contribuição que dá ao ensino público pela força da participação dos segmentos que sustentam o fazer educativo. Assinalou, também, o comprometimento do gestor com a solidificação da democracia, refletindo sobre sua capacidade de mobilizar e organizar o processo educacional. Para isso, o administrador (da escola ou do sistema) precisa ter formação apropriada e se debruçar para além da autoridade e para dentro da coletividade, movido pela liderança e pelo fazer autônomo e democrático.

Desenvolveu-se, assim, um trabalho bibliográfico que constatou a importância da formação de gestores líderes, que assinalem a atuação coletiva, que contemplem a participação democrática e a construção de novos rumos educacionais e sociais com comprometimento de todos os envolvidos no processo escolar

Se a posse dos dirigentes dos sistemas de ensino (federal, estadual e municipal) se dá por escolha política ou técnica, o modo como esses personagens

trabalham nos seus âmbitos de atuação é que constrói um fazer democrático, cientes de que o educador não é um multiplicador sozinho, assim como um dirigente não alcança as metas educacionais sem contar com aliados imbuídos do mesmo desejo. Da mesma forma precisa se dar a administração nas escolas, que dão suporte aos sistemas e detectam em seu interior as lacunas da própria sociedade.

Uma gestão democrática legitima os segmentos, dá representatividade às posições das entidades/escolas/trabalhadores em educação, consolida objetivos e metas pois são traçados coletivamente com o comprometimento de todos, direciona decisões e práticas, articula sujeitos da comunidade escolar que podem colaborar com a concretização dos propósitos que o grande grupo estabeleceu. Por isso, buscou-se valorizar as competências do gestor, quanto líder (que orienta, supervisiona, coordena e mantém abertos os espaços dialógicos para que a democracia se concretize) e promotor de autonomia (ele não a “permite”, mas a promove).

A gestão democrática não acontece de uma hora para outra e nem sem conhecimento teórico-prático. Para implementá-la se faz necessário um processo de planejamento da adesão até a organização dos conhecimentos relacionados à realidade. Trazer as famílias para a escola, por exemplo, precisa ter como norteador um envolvimento real, com espaço para debates, coragem para enfrentar as lacunas que são deixadas ao longo do tempo e determinação para agir em conjunto para buscar soluções.

O mesmo acontece quando a gestão do ensino público se dá dentro do sistema de educação, pois a equipe de trabalho e os segmentos que formam sua engrenagem precisam estar na base desse fazer participativo. Não cabe espaço para relações e ações individualistas ou competitivas e as divergências contribuem para colaborar com um ambiente construtivo, no qual se repense também a estrutura de poder da escola.

A lógica da gestão, a partir de todas as competências que ela exige – entre as mesmas, se encontram a liderança e a autonomia -, é orientada pelo reconhecimento consciente da democracia precisando, para isso, de um gestor comprometido com a educação de qualidade quanto promotora de mutações sociais, intelectuais, políticas, humanas e relacionais. Requer o conhecimento da realidade transformado em organismos legais (descrevendo-o nos documentos que

burocrática e legalmente norteiam o funcionamento da escola e dos sistemas), sendo o ponto de partida para superar dos problemas que forem detectados.

É nos braços da democracia que os homens crescem e que o funcionamento da sociedade se dá de forma ampla e justa. Tornemos a educação pública essa ponte gestora envolvida pela democracia e pela participação que colocam os segmentos, unidos, como fontes cruciais das mudanças que a sociedade tanto necessita.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T; CAMARGO, R. B. de. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. *In*: OLIVEIRA, R. P. de; ADRIÃO, T. (orgs.). **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2002.

ANTUNES, A. **Aceita um conselho?**: como organizar o colegiado escolar. 2.ed., São Paulo: Cortez, 2002.

BASTOS, João Batista *et al.* **Gestão democrática**. 4.ed. Rio de Janeiro: DP&A/SEPE, 2005.

BORDIGNON, Genuíno. **Conselhos escolares**: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasília: MEC/SEB, Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 2004.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. *In*: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (orgs.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

BRABO, T. S. A. M. **Democratização da escola sob uma perspectiva de gênero**: um novo desafio. Marília: Org&Demo, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília: Diário Oficial da União, 1996.

CARVALHO, M. M. C. de. Pedagogia da Escola Nova: produção da natureza infantil e controle doutrinário da escola. *In*: FREITAS, M. C. **Os intelectuais na história da infância**. São Paulo: Cortez, 2002.

COELHO, Marcos Pereira *et al.* As bases legais da gestão educacional, da gestão escolar e da gestão democrática. *In*: **Gestão Educacional**. Maringá: Eduem, 2010.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. *In: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 23, n. 3, Porto Alegre: RBPAE, set./dez., 2007.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 6.ed., São Paulo: Cortez, 2008.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GADOTTI, Moacyr. **Escola cidadã**. São Paulo: Cortez, 2004.

_____. **A escola e o professor: Paulo Freire e a paixão de ensinar**. São Paulo, Publisher, 2007.

GIANCATERINO, Roberto. **Supervisão escolar e gestão democrática: um elo para o sucesso escolar**. Rio de Janeiro: Wark, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOHN, Maria da Glória. **Conselho, gestores e participação sócio-política**. São Paulo: Cortez, 2001.

GRUBER, Luciane Secco. Liderança: habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso. 2001. **Dissertação de Mestrado em Planejamento Estratégico**. Universidade Federal de Santa Catarina. disponível em <http://www.scribd.com/doc/6756861/7616>. Acesso em agosto de 2016.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 8.ed., Campinas: Papirus, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

_____. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. Coleção Docência em Formação, Série Saberes Pedagógicos. 3.ed., São Paulo: Cortez, 2006.

_____. **Organização e gestão democrática: teoria e prática.** 5.ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** 9.ed., Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática.** 2009a. Disponível em: <http://proestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-edolucao-a-gestao-educacional>. Acesso em setembro de 2016.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009b.

LÜCK, Heloísa *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LUCKESI, Cipriano. **Gestão democrática da escola, ética e sala de aula.** ABC Educatio, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

MARTINS, Angela M. **A autonomia da escola: a (ex)tenção do tema nas políticas públicas.** São Paulo: Cortez, 2002.

NAVARRO, I. P. **Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania.** Elaboração Ignez Pinto Navarro. Brasília: MEC/SEB, 2004.

NEVES, Carmem Moreira de C. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. *In:* VEIGA, Ilma Passos A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** 15.ed., Campinas: Papirus, 2002.

NOGUEIRA, Marco A. Gestão participativa: Estado e democracia. *In:* NOGUEIRA, Marco A. **Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática.** São Paulo: Cortez, 2004.

PARO, Victor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** 10.ed., São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **Gestão democrática da escola pública.** 3.ed., São Paulo: Ática, 2005.

PAULA, Roseli Lopes de; SCHNECKENBERG, Marisa. Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI. *In: Revista Eletrônica Lato Sensu*, ano 3, n. 1, março de 2008. Disponível em: <http://www.unicentro.br>. Acesso em agosto de 2016.

SÁ, Albaniza Oliveira Dias de *et al.* **Gestão escolar democrática**: uma ação transformadora. Disponível em http://www.faad.edu.br/arquivos/gestao_escolar_democracia_variosalunos.pdf. Acesso em agosto de 2016.

SILVA, Ronalda Barreto. **Educação comunitária**: além do Estado e do mercado? A experiência da Campanha Nacional de Escolas da Comunidade (CNEC – 1985-1998). Coleção Educação Contemporânea, Campinas: Autores Associados, 2003.

TAVARES, Wolmer Ricardo. **Gestão democrática**: gerindo escolas para a cidadania crítica. Rio de Janeiro: Wark, 2009.

VEIGA, Ilma Passos. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. *In: VEIGA, Ilma Passos; RESENDE, L. M. G. de (org.). Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. 13.ed., São Paulo: Papirus, 2008.

WITTMAN, Lauro Carlos. **Gestão democrática**. Curitiba: Ibepex, 2007.