



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

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS
VISÍVEIS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Patricia Dickmann Friderich

Constantina, RS, Brasil

2012

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS VISÍVEIS

por

Patricia Dickmann Friderich

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

Orientadora: Prof^a. Ms. Cristiane Ludwig

Constantina, RS, Brasil

2012

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

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

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS VISÍVEIS

elaborada por

Patricia Dickmann Friderich

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Cristiane Ludwig, Ms.
(Presidente/Orientador)

Leila Adriana Baptaglin
(Examinadora)

Alexandra Silva dos Santos Furquim
(Examinadora)

Cícero Santiago
(Suplente)

Santa Maria, 01 de dezembro de 2012.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela coragem, força, sabedoria e conforto nos momentos mais difíceis.

Agradeço ao meu marido pelo apoio, pelo incentivo, força, conselhos nos momentos difíceis de angústia e tristeza, compreensão pelos momentos de ausência e distração e todo o suporte nos momentos necessários.

Agradeço ao meu irmão pelas visitas e apoio em todos os momentos que precisei.

Agradeço a minha orientadora Cristiane que, sempre prestativa me auxiliou quando precisei, sempre foi compreensiva, dedicada e de todas as formas me apoiou e me incentivou a não desistir nessa reta final e concluir meu trabalho. Sempre lhe serei muito grata. Que Deus sempre te ilumine e abençoe muito.

Enfim, a todas as pessoas que de uma ou outra forma participaram e colaboraram para que a realização deste trabalho fosse possível.

MUITO OBRIGADA A TODOS!

*Entendo, pois que o processo educativo é a
passagem da desigualdade à igualdade.
Portanto, só é possível o processo educativo
em seu conjunto como democrático sob a
condição de se distinguir a democracia como
possibilidade no ponto de partida e a
democracia como realidade do nosso ponto de
chegada.*

Dermeval Savianni

RESUMO

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

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS VISÍVEIS

AUTORA: PATRICIA DICKMANN FRIDERICH

ORIENTADORA: PROFA. MS. CRISTIANE LUDWIG

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 01 de dezembro de 2012.

O presente trabalho visa refletir sobre a gestão escolar em busca de um trabalho democrático no cotidiano escolar. Essa discussão torna-se necessária na medida em que ainda se observa uma prática autoritária e conservadora, voltada apenas para a parte burocrática e administrativa. Para isso, a pesquisa objetiva analisar bibliograficamente qual a implicação da gestão democrática no contexto escolar no sentido de promover uma aprendizagem constituída do sentido ético, humano e solidário que justifica a condição de seres humanizados. Como problema de pesquisa pergunta-se: como o gestor pode lidar com os desafios da gestão democrática no contexto escolar? Como forma de contemplar o objetivo e o problema proposto nessa pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico, buscou-se referendar autores como Avritzer (2002), Santos (2002, 2009), Demo (1999), Schmidh (2004), Ferreira (2004), Lück (2006, 2008), Oliveira; Zientarki; Pereira (2010), Libâneo (2005), Veiga (2003), Gadotti (1997), Freire (2000), bem como outros autores que abordam a temática desse trabalho. Tomando como referência os resultados alcançados, a pesquisa aponta que a gestão escolar democrática enfrenta muitos desafios, mas na medida em que provocar a comunidade escolar a participar e a se comprometer com as questões escolares seja na esfera pedagógica, financeira e administrativa, formando cidadãos atuantes conscientes de sua realidade, tudo pode começar a se transformar.

Palavras-chave: Neoliberalismo. Democracia. Gestão escolar. Participação.

ABSTRACT

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

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS VISÍVEIS

(DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: CHALLENGES VISIBLE).

AUTHOR: PATRICIA DICKMANN FRIDERICH

ADVISER: CRISTIANE LUDWIG

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 01 de dezembro de 2012.

This paper aims to reflect on the school management in pursuit of a democratic work in school life. This discussion is necessary since there is still a conservative and authoritarian practice, only to face the paperwork and administrative. For this, the research aims to analyze the implication of which bibliographically democratic management in the school to promote learning consists of ethical sense, and human solidarity that justifies the condition of being humanized. As research problem question is: how the manager can cope with the challenges of democratic management in the school context? As a way to contemplate the purpose and the problem proposed in this research qualitative nature of literature, authors sought to endorse as Avritzer (2002), Santos (2002, 2009), Demo (1999), Schmidh (2004), Ferreira (2004), Lück (2006, 2008), Oliveira; Zientarki; Pereira (2010), Libâneo (2005), Veiga (2003), Gadotti (1997), Freire (2000) as well as other authors who address the theme of this work. Taking as reference the results obtained, the research shows that the democratic school management faces many challenges, but in that cause the school community to participate and engage with the issues school - whether in the educational, financial and administrative, forming active citizens , aware of its reality, everything can begin to transform.

Keywords: Neoliberalism. Democracy. School management. Participation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
CAPÍTULO I GLOBALIZAÇÃO, NEOLIBERALISMO E DEMOCRACIA: UM BREVE HISTÓRICO DAS CONTRADIÇÕES ENCONTRADAS NA SOCIEDADE.....	12
CAPÍTULO II - A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO.....	17
CAPÍTULO III - O PERFIL DO GESTOR.....	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS.....	31

INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta uma pesquisa bibliográfica com enfoque qualitativo e se preocupa em responder questões referentes ao cotidiano escolar, além de verificar as importantes transformações que têm ocorrido no mundo, pois as mesmas trazem novos e grandes desafios à educação e a sua gestão.

Essas transformações ocorrem no campo econômico, social, político, cultural e educacional e são reflexos, em grande parte, do sistema capitalista. Aliado a esse sistema está a globalização, que dita as regras da economia mundial, centralizando as tecnologias, as informações e o capital que vem crescendo de forma violenta.

Diante disso, estabelecem-se novas relações de trabalho, novos projetos pedagógicos que tem por objetivo, proporcionar o desenvolvimento das potencialidades e capacidades das pessoas, formando cidadãos aptos a atender as exigências do mundo globalizado, apesar de suas limitações.

Nesse contexto, a gestão educacional busca formar conjuntamente ideais que precisam ser compreendidos e compartilhados, sendo firmados nas tomadas de decisões nas instituições escolares públicas, descentralizando o poder.

O interesse por essa pesquisa surgiu em decorrência da gestão democrática ser um assunto muito abordado no âmbito escolar e pelo fato de muitas dúvidas sobre o assunto serem frequentes. Portanto, o interesse em abordar essa temática se justifica na necessidade, como professora de escola, em conhecer melhor o assunto e saber como colaborar com esse processo democrático. Acreditar que a gestão democrática dá autonomia as escolas, sendo essencial para a construção da cidadania, além de ser tida como uma das mais importantes tendências das reformas educacionais, implica na necessidade do envolvimento da comunidade no cotidiano escolar.

Sob esse panorama, a discussão proposta aqui é buscar realizar um estudo da gestão democrática para as escolas, analisando quais são os principais mecanismos de participação da gestão, refletindo sobre a importância de uma educação crítica que prepare os indivíduos para enfrentar a vida além da sala de aula e da escola.

Para isso, a pesquisa objetiva analisar bibliograficamente qual a implicação da gestão democrática no contexto escolar no sentido de promover uma aprendizagem constituída do sentido ético, humano e solidário que justifica a condição de seres humanizados.

Como problema de pesquisa pergunta-se: como o gestor pode lidar com os desafios visíveis da gestão democrática no contexto escolar?

Como forma de contemplar o objetivo e o problema proposto nessa pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico, buscou-se referendar autores como Avritzer (2002), Santos (2002, 2009), Demo (1999), Schmidh (2004), Ferreira (2004), Lück (2006, 2008), Oliveira; Zientarki; Pereira (2010), Libâneo (2005), Veiga (2003), Gadotti (1997), Freire (2000), bem como outros autores que abordam a temática desse trabalho, autores esses escolhidos na grande maioria por já terem sido estudados em disciplinas de gestão da graduação de pedagogia e em outra especialização já realizada.

Sendo assim, o assunto a ser investigado passa pela comunidade escolar e sociedade em geral, na busca pelo entendimento da gestão escolar democrática, sua história, função e como se da à articulação de uma gestão escolar que prima pela formação crítica e cidadã.

Por acreditar que a pesquisa visa à ampliação de experiências e saberes como possibilidade de reversão da formação, isto é, que o sujeito deixe de ser passivo e receptor, passando a assumir o papel de sujeito participativo no desenvolvimento de seu conhecimento. Para essa compreensão Demo (1999) apresenta uma definição pertinente de pesquisa, isto é, como um diálogo crítico com a realidade, bem como a capacidade de questionamento que não admite resultados definitivos.

Pesquisa é processo que deve aparecer em todo trajeto educativo, que é, a base de qualquer proposta emancipatória. Se educar é sobretudo motivar a criatividade do próprio educando, para que surja o novo mestre, jamais o discípulo, a atividade de pesquisa é parte intrínseca. Pesquisar toma ai contornos muito próprios e desafiadores, a começar pelo reconhecimento de que o melhor saber é aquele que sabe superar-se (p. 16-17).

A fim de aprofundar o panorama apresentado, abordam-se, no primeiro capítulo, algumas reflexões sobre a globalização, o neoliberalismo e a democracia, em um contexto histórico marcado de contradições. No segundo capítulo aborda-se a gestão

democrática constituída como tarefa conjunta, isto é, com a participação da comunidade escolar na elaboração de um projeto político-pedagógico que abarque as necessidades locais, articulando os diversos setores da escola de maneira a dar sustentação a um plano pedagógico coerente com o compromisso de contribuir para o exercício democrático dos direitos e deveres de cada cidadão. Já no terceiro capítulo o estudo delinea o perfil do gestor e sua maneira coletiva de atuar junto às questões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola como possibilidade de colocar em prática o citado no segundo capítulo, ou seja, para que se formem cidadãos críticos e emancipados.

CAPÍTULO I

GLOBALIZAÇÃO, NEOLIBERALISMO E DEMOCRACIA: UM BREVE HISTÓRICO DAS CONTRADIÇÕES ENCONTRADAS NA SOCIEDADE

Sendo de extrema relevância a compreensão de como se deu historicamente o processo de reestruturação da gestão escolar, nesse capítulo apresentamos seu histórico e a mudança de seus modelos no decorrer dos anos, além de focar qual a importância da gestão participativa para a construção de uma escola pública mais justa e democrática.

Como um estudo que privilegia os aspectos democratizantes da educação, necessitamos clarear alguns conceitos que serão importantes para delimitar os rumos do projeto de sociedade democrática com o qual sonhamos, pois ao analisarmos a democracia, em especial no atual contexto alicerçado pela globalização da economia, respingando em todos os sentidos da sociedade, necessitamos de um olhar perspicaz para acompanhar as mudanças históricas, a seguir apresentadas.

Segundo o historiador Schmidh (2004), a democracia teve seu surgimento na Grécia, por volta de 507 a.C. quando o governo de Clístenes realizou uma grande reforma política e proporcionou aos cidadãos, independentemente de sua condição financeira, o direito ao voto e a ocupação dos mais diversos cargos. No entanto, o direito de participação restringia-se aos homens livres, que correspondiam apenas a 10% da população.

Com esse baixo percentual de participação acabavam sendo excluídos dos processos participativos os estrangeiros, os escravos e as mulheres. Assim sendo, eram refletidos no contexto de organização social os valores anteriores ao surgimento da democracia. Neste período lutava-se pelo fim dos privilégios aristocráticos e pela consolidação de uma sociedade de direitos, pois estes ainda não abrangiam a totalidade da sociedade.

Na sociedade Grega, democracia significa *governo do povo*, isto é, o poder pertence ao povo, onde o processo político consiste na participação consciente, com espírito crítico e livre, de forma direta ou indireta da comunidade nas decisões

governamentais, demonstrando assim que a democracia oportuniza o exercício dos direitos dos cidadãos.

Seguindo os estudos de Avritzer (2002) e de Santos (2009) podemos dizer que a democracia pode ser dividida em diferentes tempos, e em um desses tempos encontramos a democracia direta, a qual é conhecida como democracia pura, onde o povo expressa sua vontade através do voto, e foi apresentado originalmente pelos gregos, sendo ainda encontrado nas sociedades atuais, porém com limitações quanto à prática de participação direta dos cidadãos.

Pode-se dizer que essas limitações decorrem da complexidade e do número de instituições e assuntos públicos existentes no momento, sendo possível encontrar formas de democracia direta, por exemplo, em instituições de âmbito municipal e assembleias populares. Contudo verifica-se que um sistema pode ser mais formativo quando há participação efetiva da população, transpondo os limites da simples representatividade, concluindo que o poder mais bem sucedido é o exercido por quem o concede.

Para Santos (2002), um dos motivos que impedem a democracia de ser exercida é a ignorância de muitos eleitores, pois como nos diz o autor um enorme contingente de eleitores, em especial em países periféricos, quase não tem ou tem muito pouco acesso às informações para escolher seus governantes, além de serem facilmente manipulados por parte dos meios de comunicação.

Outra ferramenta utilizada no mundo da globalização é a mídia, apresentando uma capacidade rápida de lançar os acontecimentos e influenciar a vida dos cidadãos, pois, as informações apresentadas já vêm com interpretações pressupostamente criadas, o que muitas vezes delimita os horizontes da formação humana.

Na maioria das vezes a mídia vem introduzindo uma cultura de consumismo mercadológico: desejar consumir e possuir a qualquer preço, acompanhando assim a ótica capitalista: “coisificando as pessoas e personalizando as coisas” (FERREIRA, 2004, p.4). Logo, muitas vezes se o indivíduo não acompanha as inovações tecnológicas está excluído do trabalho e da vida em sociedade, profundamente marcada pela perversidade do capitalismo, sustentadas pela lógica neoliberal.

Em contraponto, um exercício de democracia relaciona-se à consciência crítica dos cidadãos. No entanto, se não exercida os resultados refletem na sociedade, pois os cidadãos que servem somente para serem eleitores, eternizam o poder de certos políticos e permitem que os mesmos façam manobras políticas para atender a conveniência de seus interesses particulares.

Segundo o importante economista e professor do século XX Schumpeter (*apud* Santos, 2009) pensa a democracia criada como promessa para derrotar o poder oligárquico. O autor ainda diz que não se pode chamar democracia de governo do povo, porque não é todo o povo que pode se governar, ou seja, essas opiniões são bem expressas já que o povo é somente um instrumento para se tomar decisões políticas, onde, através do voto escolhem seus representantes e os responsabilizam pelo bem comum.

De acordo com o autor, a democracia seria aquela situação em que todos os cidadãos teriam o direito de dar opiniões sobre os assuntos. No entanto, são observados elementos contraditórios, pois para opinar e decidir sobre determinados assuntos são necessários conhecimentos sobre eles. É importante destacar também o papel dos eleitores nesses processos democráticos, pois o líder deve ser aquele indivíduo que é melhor aceito na competição de votos, contudo, o voto e a prática de eleições infelizmente não são garantias de governos democráticos.

Por isso, devemos ter em mente que o ser humano não deve ser dominado, moldado ou massacrado, seu conhecimento não pode ser visto ou usado como um instrumento de alienação de outros homens, mas ele deve ser autor de sua própria história, discutindo, refletindo e encontrando soluções para seus próprios problemas.

Percebe-se, então, que cada indivíduo tem um importante papel na sociedade e deve mostrar assim que a participação é uma atitude que ocupa um importante papel na busca da inclusão social e da consolidação da verdadeira democracia, colaborando na elaboração, decisão, controle e avaliação das ações, tornando os sujeitos autores de sua própria história.

Por tudo isso, um longo caminho ainda precisa ser seguido para conquistarmos uma sociedade realmente democrática. Logo, uma postura passiva precisa ser superada, necessita-se de um povo que seja incluído a dialogar, questionar, ouvir e

falar, para que seja superada essa visão neoliberal que transformou o conceito de cidadão em mero consumidor de bens materiais e símbolo da massa globalizada.

O que se almeja não é uma democracia neoliberal, mas sim uma democracia real, onde se visualize o desejo de justiça e respeito pelo ser humano, onde a democracia torna-se uma indispensável ferramenta construtora da cidadania, da justiça social e da liberdade compartilhada de uma nação igualitária.

As desigualdades experimentadas em nosso sistema capitalista, sustentadoras da lógica neoliberal também podem ser assistidas na escola, que, como instituição social, não escapa da ação mercadológica ou econômica. Nesse caso, a discussão da democracia escolar, passa por viés de análise da própria sociedade. Oliveira, Zientarki e Pereira (2010) afirmam que:

Compreender as relações existentes entre a escola e os contextos econômicos, sociais e políticos mais amplos, torna-se imprescindível para a análise dos problemas educacionais e das possibilidades reais de superação dos mesmos. Em relação às políticas educacionais, a proposta neoliberal apregoa limitação do Estado, na oferta da Educação Básica, que muitas vezes é sucateada pelas poucas condições estruturais, precariedade de formação dos educadores e falta de políticas comprometidas com um ensino de qualidade. A Educação Superior, liberada à livre oferta do mercado, hoje, no Brasil, está praticamente nas mãos da iniciativa privada, ainda que se constate um avanço significativo na compreensão das políticas de acesso ao ensino superior público (OLIVEIRA, ZIENTARSKI, PEREIRA, 2010, p. 3-4).

Ainda segundo os autores, quando as ações neoliberais são estabelecidas no contexto social elas promovem essencialmente a desintegração, atuam intensamente na destruição das esferas públicas e na minimização dos direitos sociais e assim sendo os indivíduos inseridos nesta realidade estarão passando por um processo de mudança radical.

Esse processo também se faz sentir na escola. Sob a lógica do capitalismo, além dos reflexos de uma política educacional que proclama a limitação do Estado na educação básica ou abandona o ensino superior nas mãos da iniciativa privada, a escola conduz uma visão unilateral, homogeneizante ou técnica da prática pedagógica. Ou seja, a escola, na medida em que é infiltrada pela lógica capitalista, não exerce sua função crítica, que consiste justamente em questionar as implicações desse sistema na formação dos sujeitos. Os reflexos desse sistema resultam da dominação de uma

classe social sobre a outra, e as pessoas estão cada vez mais perdendo o respeito mútuo e a responsabilidade. Algumas vezes até mesmo os profissionais da educação se sujeitam a trabalhar exaustivamente, sem as condições necessárias à qualidade do ensino e da administração, com um salário precário.

Sob o pensamento neoliberal a educação deve ser o eixo do desenvolvimento da economia capitalista, que é manifestada no desejo de que a escola trabalhe de maneira que mantenham alguns alunos na ignorância. Ou seja, a perspectiva neoliberal defende uma política voltada aos interesses de uma pequena parte da população e assim estão trazendo conseqüências devastadoras para a outra parte da sociedade.

Ai que entra o papel da participação, pois o ser humano deve ser autor de sua própria história. Nesse caso, sua formação não pode ser vista ou usada como um instrumento de alienação. Ao contrário, deve-se desenvolver uma cidadania crítica e consciente, deixando de ser esse cidadão passivo da lógica neoliberal e começar a participar de atividades democráticas.

Temos muito ainda a avançar no que se trata de conquistas democráticas, pois as conseqüências da globalização e do neoliberalismo ainda estão aí na nossa porta, considerando as massas manobráveis e meramente consumidoras de bens materiais. E a democracia que essa massa sonha tem sua construção iniciada na escola com o desejo de justiça e respeito pelo ser humano, além de igualdade e liberdade para todos.

CAPÍTULO II

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (LÜCK, 2006, p. 35).

Como a citação explicita, a gestão democrática¹ requer a participação de toda a comunidade escolar, tendo em vista uma formação crítica e cidadã dos alunos, pois não basta apenas que o aluno seja matriculado ou simplesmente sua frequência na escola. O ideal é que o aluno faça parte de todo o sistema, ou seja, toda a escola deve estar sintonizada, buscando o mesmo objetivo, trabalhando em prol de uma educação que prima pela formação crítica e cidadã.

Em termos conceituais, a gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto. A gestão aparece, pois, como superação das limitações do conceito de administração, como resultado de uma mudança de paradigma, isto é, de visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação a realidade (LÜCK, 2006).

A gestão da educação implica na tomada de decisões, organização e direção, coordenação de políticas educacionais na escola, comprometidas com a formação da cidadania no contexto da cultura globalizada, baseada nos princípios da “sabedoria de viver junto respeitando as diferenças”, está comprometida na construção de um mundo mais justo e humano para todos os que nele vivem. Sob esse horizonte,

¹ O PNE (Lei nº 10.172/2001) estabeleceu que a “gestão democrática e participativa” deve ser concretizada pelas políticas públicas educacionais, visando a organização e fortalecimento das instituições escolares em todos os níveis.

a gestão democrática da educação é hoje um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação da cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização (FERREIRA, 2000, p. 167).

A gestão democrática valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso (LIBÂNEO, 2005). Daí para que se possa implantar uma gestão democrática na escola é vital a mudança de mentalidade de todos os envolvidos da comunidade escolar. Não se pode admitir um pensamento individualista e que não seja cooperativo com o bem estar de todos os envolvidos no processo educacional, caminhando então para a justiça social onde todos usufruem de todo bem comum produzido nessa sociedade.

Devido às mudanças da sociedade mundial nos últimos anos, novos desafios foram acrescentados à educação, tendo em vista as novas exigências de competitividade do mundo globalizado, exigindo mais qualidade com menos custo. No entanto, os gestores precisam estar vigilantes, a fim de superar a educação seletiva, individualista e excludente ainda vigente nos sistemas sociais e educacionais.

Essa prática emancipatória pode ser instigada através do diálogo, da participação de todos no trabalho realizado pela escola, possibilitando refletir sobre as práticas e as estruturas do poder autoritário que ainda existe não só no sistema escolar como na sociedade.

Podemos dizer que um dos alicerces de uma gestão democrática aliada a uma educação crítica é o envolvimento de toda a comunidade escolar pressupondo um trabalho integrado. E para que todo esse processo ocorra de forma equilibrada faz-se necessário a elaboração de um projeto político pedagógico que dê conta das necessidades locais, articulando os diversos setores da escola de maneira a dar sustentação a um plano pedagógico coerente com o compromisso de contribuir para a construção do processo de formação da cidadania.

Com a comunidade escolar toda empenhada na educação local, a escola tem mais possibilidades de se organizar e se estruturar de forma adequada a ensinar todas

as turmas, mesmo que elas apresentem alunos muito diferentes entre si, pois podem propor atividades abertas e diversificadas. Dito de outro modo, as atividades podem ser abordadas por diferentes níveis de compreensão e desempenho de cada educando, não permitindo que simplesmente se destaquem os que sabem mais, os que sabem menos ou os que são portadores de alguma necessidade especial, pois tudo o que essas atividades propõem podem ser dispostas, segundo as possibilidades e interesses de cada indivíduo que se propôs a desenvolvê-las da maneira que lhe foi possível.

Uma gestão escolar² é democrática quando seus sujeitos abandonam o papel de meros consumidores e assumem o papel de construtores de saberes. Embora ainda existem algumas escolas que bloqueiam o caminho das ações democráticas, é necessário transformar as condições antidemocráticas da escola e da sociedade. A gestão da escola, inspirada nos princípios democráticos, possibilita aos seus sujeitos compreenderem a realidade para além de sua aparência fenomênica, já que a educação nessa perspectiva concebe o sujeito como ser histórico-social concreto capaz de transformar a realidade em que vive.

Outra questão relacionada à democratização da educação é o processo da escolha dos diretores escolares. Cargo esse que deve ser ocupado por meio de eleições diretas com os membros da comunidade escolar.

Em termos históricos, na realidade brasileira, somente por volta de 1920 começaram as lutas pela educação, seguindo com ações mais concretas a partir da Constituição de 1934, que organizou a educação como projeto nacional de cidadania em sistemas de ensino, administradas por conselhos representativos. Contudo, somente na Constituição de 1988, foi apresentado o princípio da gestão democrática de ensino, e concebida a participação da sociedade, associando a educação ao exercício da cidadania. Na década de 90 houve a aprovação da Lei nº 9394/96 que dentre outras medidas regulamentou os processos de participação e gestão democrática. Ambas

² No decorrer das mudanças nas concepções de educação e as transformações ocorridas no âmbito escolar, o termo “administração escolar” foi substituído pelo de gestão escolar, que é uma expressão que brotou acompanhada da mudança na área e caracterizada pela importância que dá a participação da comunidade escolar nas decisões, no andamento e na busca de resultados mais significativos. Mas é necessário ressaltar que o termo gestão não é um mero substituto do termo administração, mas é um novo paradigma, uma nova concepção de educação.

devem ser feitas através de processos coletivos e com a participação da comunidade escolar.

A LDB estabelece em seu Art.14 que os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

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

II- participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

Já o inciso VIII do artigo 3º explicitou que a participação dos profissionais da educação e a comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico devem ser considerados. Assim a lei aponta dois recursos: elaboração do projeto político pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar nos conselhos escolares.

Após a aprovação da LDB, que garante, entre outros, a gestão democrática nas escolas, a comunidade escolar passa a ter o direito de participar das decisões tomadas no dia a dia da escola. Cada membro da comunidade escolar deve sentir-se responsável em transformar a educação. Se quisermos uma sociedade com pessoas críticas, participativas e autônomas precisamos trabalhar as relações democráticas na escola, já que os resíduos da ditadura ainda permanecem em certas atitudes do contexto escolar.

Libâneo (2005, p.357-359), apresenta quatro razões que justificam a importância do Projeto Político Pedagógico:

1- Na escola, diretores, especialistas, professores, funcionários, alunos e comunidade estão envolvidos em uma atividade conjunta para a formação humana, que implica valores, convicções. Por isso o Projeto Político Pedagógico é a “expressão das aspirações e interesses do grupo”.

2- O Projeto Político Pedagógico é resultado de práticas participativas, de trabalho coletivo, propiciando a realização dos objetivos propostos e o bom funcionamento da escola.

3- A formulação do Projeto Político Pedagógico é também uma prática educativa, porque a organização escolar constitui espaço de formação. Todos podem aprender a fazer do exercício do trabalho um objeto de reflexão e pesquisa.

4- O Projeto Político Pedagógico expressa a autonomia da equipe escolar. Na realização do trabalho coletivo significa que o grupo definiu princípios (ponto de partida) e os objetivos (ponto de chegada), envolvendo práticas de gestão negociadas, unidade teórico-metodológica, sistema de acompanhamento e avaliação.

A construção do Projeto Político Pedagógico é um ato deliberado de sujeitos envolvidos com o processo educativo da escola. É o resultado de um processo complexo de debate, que requer tempo, estudo, reflexão e aprendizagem de trabalho coletivo. É um dos instrumentos para que a escola construa sua identidade, exerça seu “direito a diferença, a singularidade, à transparência, à solidariedade e à participação” (VEIGA, 2003b, p.30-31).

E por isso a educação tem o objetivo de formar cidadãos capazes de romper as barreiras excludentes do sistema capitalista e perceber o ser humano como protagonista de sua própria história. Nesse caso, a escola é transformadora de ideias, práticas e atitudes, oferecendo uma educação crítica para todos.

Libâneo (2004, p.79), afirma que:

A participação é o principal meio de se 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. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

Segundo a citação do autor, o conceito de participação fundamenta-se no de autonomia, mostrando a capacidade das pessoas e dos grupos de conduzirem a sua própria vida, pois a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomar decisões, assim sendo, um modelo de gestão democrática participativa tem na autonomia um de seus mais importantes princípios, o qual implica na livre escolha de objetivos e processos de trabalho, consolidando-se na construção conjunta dentro do ambiente de trabalho.

Gadotti (1997, p.47), afirma que a autonomia se refere à criação de novas relações sociais, opondo-se às relações autoritárias existentes. Assim sendo admite-se

a diferença e supõem-se parcerias, ou seja, uma escola autônoma não atua de forma isolada, mas sempre está em constante intercâmbio com a sociedade que a cerca, extrapolando as fronteiras intraescolares, a fim de formar sujeitos inseridos criticamente no meio social, seja ele político, econômico ou cultural.

Olhando por esse prisma observa-se que a participação é o que sustenta a gestão democrática, permitindo o planejamento e a ação participativa, envolvendo todos os sujeitos capazes de falar, agir, discutir e decidir. Essas ações datam historicamente, pois, nas comunidades primitivas, quando não se podiam solucionar os conflitos dos grupos, passava-se a procurar maneiras comunitárias de gestão dos interesses coletivos.

Convocar a comunidade para participar dos Conselhos Escolares é uma forma de compartilhar decisões e responsabilidades, pois o Conselho Escolar é uma organização de representantes da comunidade escolar, que tem por função colaborar na administração da escola, discutindo politicamente as situações, os problemas da escola e da sociedade em que a mesma se insere, garantindo a participação de todos.

O Conselho Escolar deve elaborar seu próprio regimento interno, deverá se reunir conforme a necessidade da escola, propondo ou dando continuidade aos trabalhos em andamento, constando que o seu fortalecimento depende do grau de envolvimento e comprometimento das ações vivenciadas no âmbito escolar e a sua articulação com a sociedade em geral.

O Conselho pode elaborar, aprovar e avaliar o Projeto Político Pedagógico, indicando e discutindo mecanismos de participação democrática da comunidade escolar, definindo as questões administrativas, pedagógicas e a aplicação financeira da instituição, além de acompanhar e fiscalizar as políticas educacionais e para que esse processo ocorra de forma democrática deve-se buscar a comunicação pelo diálogo para estimular a participação de todos os envolvidos no processo.

Devemos considerar, no entanto que durante anos a sociedade foi governada por líderes autoritários, onde os donos do poder limitavam todo e qualquer tipo de manifestação em todas as estruturas sociais, baseavam-se mais no direito da força do que na força dos direitos, havendo com isso a redução dos direitos e a minimização das

atividades políticas onde a função dos indivíduos era produzir e consumir bens e serviços.

Nessa sociedade durante muito tempo os cidadãos não podiam apresentar suas ideias e nem lutar pelos seus direitos, todas as suas ações eram pensadas e aprovadas dentro do objetivo de atender os interesses da classe dominante, por essas e outras mudar mentalidades formadas para a submissão, respeito às ordens impostas não é uma tarefa fácil, encontrando nesse processo comportamentos como o preconceito, desinteresse, comodismo, incapacidade de ver as mudanças e autoritarismo.

Com o decorrer de todo esse processo de mudanças e diante de uma cultura globalizada, a gestão democrática precisa ser pensada e repensada, fazendo-se necessário, humanizar as condições de trabalho. Isso significa (re)significar a gestão com uma base ética, que desafie a cultura excludente da globalização, assumindo coletivamente uma política educacional que vise priorizar o ser humano e suas necessidades.

Sob esse panorama podemos concluir que o ato de educar envolve o pensar e agir localmente, visando o global, destacando que o papel do educador não é o de falar ou impor a sua visão de mundo, mas o de dialogar sobre as diferentes visões de mundo e da realidade de seus educandos. Para tal, é importante a compreensão da concepção pedagógica na qual se fundamenta sua prática, para não propagar o sistema excludente que ainda temos em nossa sociedade.

CAPÍTULO III

O PERFIL DO GESTOR

A gestão do ambiente educacional é entendida como coordenação de metas a serem alcançadas, ações a serem executadas, recursos a administrar, objetivos a conquistar. Esses são os desafios postos aos gestores – professores, alunos, equipe diretiva, pais, funcionários, enfim toda a comunidade escolar - no processo de gestão participativa na escola. Ou seja, a gestão participativa na escola visa analisar situações, unir esforços, decidir e agir em conjunto pelo melhor do grupo, interna ou externamente.

No que se refere à gestão democrática todo esse envolvimento interno refere-se a questões pedagógicas, administrativas, financeiras, curriculares e organizacionais, entre outras. Já o caráter externo engloba a comunidade escolar na participação desses processos, possibilitando assim a interação da escola com a sociedade.

Para tanto acredita-se que o gestor deve apresentar em si algumas expressões como: compromisso ético, respeito ao outro, dedicação e prazer pelo que faz, além de muitas outras, tornando-se capazes de estabelecer relacionamentos mais saudáveis e duradouros. Sendo assim a motivação é um dos fatores internos ao qual devemos dar especial atenção, para que possamos entender cada uma das pessoas que nos cercam e proporcionar assim uma relação saudável para o desenvolvimento do trabalho.

O que um gestor deve deixar longe de seu compromisso educacional é a falta de motivação, pois a falta da mesma pode causar frustração e desencadear um comportamento inadequado, exibindo com isso até um potencial de agressividade por não poder dar vazão à sua insatisfação, que permanece contida em seu interior causando nervosismo, insônia, falta de interesse por suas tarefas, moral baixa, pessimismo, apresentando até resistência as modificações além de muitas outras.

Considerando as situações anteriormente mencionadas, não podemos dizer que esse indivíduo permanecerá eternamente frustrado, de alguma maneira as necessidades serão compensadas e a motivação voltará a aflorar na vida pessoal e profissional. Essa motivação pode surgir ao se dirigir a um objetivo, a um forte desejo

em alcançar algum objetivo, pois o ser humano é capaz de enfrentar e superar seus desafios.

Entende-se então que desenvolver uma gestão escolar democrática e participativa não é tarefa fácil. No entanto, o papel do gestor nesse processo é fundamental, visto que ele não pode ser aquela figura centralizadora, mas sim a ponte de ligação no processo decisório, ele é que faz a diferença, para o bem ou para o mal. Pois para uma escola ser dinâmica e democrática, oferecendo uma educação crítica, ela deve ser pensada e gerida com a participação de todos, procurando suprir a demanda da comunidade e trabalhando com uma proposta pedagógica condizente com sua filosofia, sem separação entre teoria e prática.

- O gestor-líder está em contato permanente com os docentes: deve ser fonte de inspiração, incentivo e apoio técnico; estimular a criatividade, de forma a estabelecer padrões, assessorar, confrontar, corrigir e valorizar o desempenho dos profissionais.
- O gestor coloca as pessoas em primeiro plano: deve atuar como líder educacional e influenciar o comportamento profissional dos educadores.
- O gestor-líder constrói um sonho e faz com que sua equipe embarque nela: mobiliza a equipe para embarcar com ele no projeto da escola e o torna vital. Faz com que sua equipe sinta que tem poder para realizar e transformar. O líder não lastima ou culpa o mundo pelos problemas da escola, ele incentiva a equipe a descobrir o que é possível fazer para ir adiante.
- O gestor-líder transforma a escola em oficina de trabalho: organiza os espaços escolares para reuniões semanais ou quinzenais para debates, estudos pedagógicos.
- O gestor-líder é visto todos os dias por professores, alunos e pais. É capaz de trazer à tona o potencial de cada pessoa ou instituição e criar certa magia que faz cintilar as escolas felizes, onde ninguém pára de aprender: ele gasta a sola dos sapatos percorrendo as dependências da escola, assiste às aulas e, ao mesmo tempo, monitora as ações desenvolvidas e identifica itens a serem discutidos em reuniões com professores, alunos, pais e funcionários (LÜCK, 2008, p. 23).

Para se reconhecer um gestor destacam-se três características, independentemente de ele passar ou não por uma formação continuada, sendo a primeira a noção do sistema escolar, que é fundamental para estabelecer as ligações necessárias com os professores, inserir a escola na comunidade, conhecer a rede, o município, a região e as exigências próprias do sistema.

A segunda característica diz respeito ao cargo, é a capacidade de relacionamento com o público para articular as diferentes partes da escola e distribuir funções e a terceira torna-se fundamental, é a capacidade de se relacionar com a

comunidade em que a escola está inserida, pois uma gestão democrática de qualidade não se realiza naturalmente ou dado de maneira divina, ela é construída e depende das intenções e de competências específicas.

O trabalho do gestor escolar como nos coloca Lück (2008), dentre muitas outras, busca oportunidades, promove mudanças, evita acomodações, cultiva criatividade, promove transparência, cria vínculos, zela pelas normas, inspira novas iniciativas, mantém equilíbrio e confiança, coloca a aprendizagem e a formação dos alunos no foco das ações do grupo.

Nesse sentido o papel do gestor escolar, inspirado nos princípios democráticos, consiste numa atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns. Mas, ao mesmo tempo, também depende das capacidades individuais assim como também de ações coordenadas, processo esse construído coletivamente por meio do Projeto Político Pedagógico.

Na elaboração coletiva dos aspectos que permeiam a realidade escolar - equipe unida, comunidade escolar empenhada e organizada, pronta para receber e trabalhar todas as diferenças, os educandos com toda a vontade e curiosidade de aprender, os professores promovendo uma aprendizagem crítica, pautada no diálogo e no respeito – é possível firmar uma prática social preocupada com a emancipação humana, que se faz na totalidade das relações sociais em que a vida é produzida. Nesse caso, os gestores promovem a superação da dicotomia trabalho manual x trabalho intelectual como apregoa a educação voltada aos interesses capitalistas. Em contraponto, os gestores buscam incorporar a dimensão intelectual ao trabalho produtivo, isto é, no sentido de que o trabalho permite a compreensão do significado econômico, social, histórico, político, cultural das ciências e das artes, formando sujeitos capazes de atuar como dirigentes e cidadãos.

Assim sendo a gestão escolar democrática participativa visa proporcionar a toda a comunidade escolar o desafio de perceberem que a igualdade de oportunidades para a democracia significa igualdade de oportunidades reais para todos que são desiguais, para todos que necessitam de possibilidades diferentes para se desenvolverem.

Portanto, quando tornarmos mais clara nossa maneira de ver a realidade possível tornaremos mais suscetível a viabilidade desta realidade, apenas será

possível, quando superarmos as práticas autoritárias que permeiam as práticas educativas, e estas serem substituídas por processos de participação coletiva, que favoreça o desenvolvimento humano, oferecendo novas possibilidades de olhares e ações educativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando como referência os documentos legais da educação, tem-se a compreensão de que a educação é responsabilidade do Estado. No entanto, essa tarefa compete também aos gestores da escola - professores, pais, equipe diretiva, funcionários e aos próprios educandos. Por isso, a educação deve ser repensada por esses atores que, mesmo estando inseridos em um sistema perverso, não estão totalmente dominados. Sendo assim, embora não haja mais garantias seguras, a educação emancipatória pode se realizar no diálogo crítico com a sociedade, isto é, com as relações sociais em constante transformação, seja na esfera econômica, política ou cultural.

Freire (2000), afirma que “a educação sozinha não pode transformar a sociedade, sem ela, tampouco, a sociedade muda”. Nesse caso, os gestores, os profissionais da educação necessitam comprometer-se com a construção de uma sociedade que promova valores e cidadania, valorizando cada sujeito, respeitando opiniões, sonhos, interesses e capacidades.

No processo escolar os gestores têm a responsabilidade em seu trabalho individual, que repercutirá no coletivo. Para tanto faz-se necessário que a subordinação ceda lugar para a autonomia, no sentido de os gestores participarem das decisões e exercerem a cidadania nas ações escolares – pedagógicas, financeiras, administrativas - e cotidianas.

Perante essa tão sonhada realidade, os gestores tem uma grande missão: mediar a democratização dentro e fora do espaço escolar, estimulando e orientando as ações para que a escola também se torne democrática, convidando a comunidade a participar do projeto, mas não basta convocar a comunidade para a escola e informar as decisões e ações que foram tomadas e sim juntos construir ações de participação e envolvimento levando em conta a realidade para que todos se tornem personagens de sua própria história.

Portanto, faz-se necessário que as instituições de ensino tenham um projeto político pedagógico baseado na participação e comprometimento de todos. Esse projeto

que deve ser pensado e repensado segundo os resultados já apresentados. Mas, se houver outras necessidades, é importante o projeto ser adequado às novas necessidades que partam dos próprios indivíduos participantes do processo, oferecendo oportunidades de construção da cidadania. Essa ação coletiva da comunidade escolar nos processos escolares - pedagógico, financeiro, administrativo -, não deve ser neutra ou ingênua, mas sim crítica e ampla.

Os mecanismos de participação de muitas escolas atuais ainda não são suficientes para concluir da prática de uma gestão democrática em todos os espaços escolares. Nesse sentido, o famoso discurso “a teoria é uma coisa, mas a prática é outra” está em estrita relação com os propósitos dessa pesquisa. Isso porque quando se lê sobre a resistência, a inércia e a dificuldade da democracia na prática, na verdade, esse discurso está evidenciando a democracia em sua relação com a imprevisibilidade da condição humana.

No caso da democracia, sua relação com a autonomia e a liberdade humana está relacionada com um contexto mais amplo, isto é, pelas prescrições ditadas pela atual esfera social, seja ela política, cultural ou econômica, marcada profundamente pela lógica perversa do capitalismo. É sob esse cenário que faz sentido afirmar que a gestão escolar democrática enfrenta limites e desafios, mas a possibilidade também é inerente, na medida em que a gestão provocar a comunidade escolar a participar e a se comprometer com as questões escolares.

Certamente que ainda existem e vão seguir a existir muitos desafios a serem superados e ações a serem introduzidas. Um exemplo que se pode citar a ser enfrentado é a eleição para diretor que muitas escolas ainda não possuem. Porém, entende-se que esse é um processo complexo e construído aos poucos, que parte da partilha de poder entre sociedade e escola. Sabe-se que quanto mais participação existir em um ambiente escolar, mais democrática pode ser sua gestão.

Ainda que a escola seja um espaço marcado por contradições, a busca de construção da gestão democrática perpassa por longos caminhos, o que torna de fundamental importância o estabelecimento de uma articulação entre a escola e a comunidade em que está inserida. Isso porque a escola não é um órgão isolado e suas ações devem estar voltadas para as necessidades comunitárias com muito trabalho,

dedicação, participação para se chegar ao objetivo da educação que é promover o homem inserido criticamente em seu contexto social – político, econômico e cultural.

REFERÊNCIAS

AMÂNCIO, V e MITSUMORI, N. **O aluno não é só da professora, é de toda a escola: construindo uma educação inclusiva.** In: COLLI, F. A. G. (Org.) **Travessias inclusão escolar: a experiência do grupo ponte Pré-escola Terapêutica Lugar de Vida.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

BATISTA, A; CODO, W.A. **A centralidade de gestão.** Petrópolis: Vozes. 1999.

BRASIL. Coordenaria Nacional Para a Integração da Pessoa de Deficiência (CORDE). **Declaração De Salamanca e Linha de Ação Sobre Necessidades Educacionais Especiais.** Brasília, 1994.

BRASIL, **Lei nº 9394 de 20/12/96,** estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

_____. MEC. **Plano Nacional da Educação.** Brasília. 2001.

_____. MEC. **Conferência Nacional da Educação Básica** Documento Final PDE. Ano 1.

CARVALHO, Rosita Edler. **Removendo barreiras para a aprendizagem. 4ª ed** Porto Alegre. Mediação, 2004.

CARVALHO, Rosita Edler. **Educação Inclusiva: com os pingos nos “is”.** Porto Alegre. Mediação, 2006.

Declaração Mundial sobre Educação para Todos de Jontien (1990).

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Supervisão educacional:** novas exigências, novos conceitos, novos significados. In: Rangel, Mary. **Supervisão pedagógica: princípios e práticas.** Campinas: Papirus, 2000.

FERREIRA, N. S. C. **A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação:** desafios e compromissos. In: FERREIRA, N. S. C. (orgs). **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. – 4.ed – São Paulo: Cortez, 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido.** 17ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

_____. **Professora sim, tia não:** cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D'água, 1994.

_____. **Pedagogia da Autonomia.** 30. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. **A Educação na Cidade.** 5ª edição. São Paulo: Cortez, 2001.

GIL, Marta. **Educação Inclusiva: O que o professor tem a ver com isso?** São Paulo, 2005.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José (org.) **Autonomia da escola:** princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, M. **Pedagogias participativas e qualidade social da educação.** In: BRASIL. Ministério da Educação. Seminário Internacional: **Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas –** caderno de textos. Brasília/D.F, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa.** 3ª Ed., São Paulo: Atlas S.A, 1991.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola:** Teoria e Prática. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, H. [et al]. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 5ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LÜCK, H. [et al]. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloisa. **Gestão Educacional:** Uma questão paradigmática. Série Cadernos de Gestão. Volume I. Petrópolis: Vozes, 2006.

MANTOAN, Maria Tereza Egler. **Inclusão Escolar: O que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo .1ª ed. Moderna, 2003.

NAURA, Syria Carapeto Ferreira. (Org.) **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 5ª Ed., São Paulo: Cortez, 2006.

OLIVEIRA, Oséias santos de,; ZIENTARSKI, Clarice; PEREIRA, Sueli Menezes. Participação em tempos de individualismo: a esfera da escola pública como espaço para promoção da cidadania. In: **Anais do XI Fórum de Estudos Leituras em Paulo Freire.** Porto Alegre. FAGED/UFRGS, 2010.

PARO, Victor H. **Eleição de diretores: A escola pública experimenta a democracia.** Campinas. Papirus, 1996.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Democratizar a democracia: os caminhos para a democracia participativa.** Rio de Janeiro. Civilização Brasileira, 2002.

_____ **Para ampliar o cânone democrático.** Por AVRITZER, Leonardo, 2002.

SANTOS, Boaventura de Sousa; AVRITZER, Leonardo. Para ampliar o cânone democrático. In: Santos, Boaventura de Sousa (org.), **Democratizar a Democracia:** os caminhos da democracia participativa. Porto: Edições Afrontamento, 2002.

SILVA, J.M. **A autonomia da Escola Pública.** 3ª ed. – Campinas/SP. Papirus, 1996. (Coleção Práxis).

SOUZA, Ângelo Ricardo. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, Dez de 2009.

STAIMBACK, S; STAIMBACK W. **Inclusão: um guia para educadores.** Porto Alegre. Ed. Artmed. 1999.