



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

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO ENSINO  
PÚBLICO – Um Estudo de Caso na Rede Estadual de Santa  
Cruz do Sul**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Liane Maria Brustolin Pergher**

**SANTA MARIA, RS, BRASIL**

**2012**

# **A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO**

por

Liane Maria Brustolin Pergher

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: Leila Adriana Baptaglin**

**SANTA MARIA, 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 DEMOCRÁTICA ESCOLAR NO ENSINO PÚBLICO**

elaborada por

**Liane Maria Brustolin Pergher**

Como requisito parcial para obtenção do título

**Especialista em gestão educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Leila Adriana Baptaglin**

**Mestre / Orientadora**

**Myrian Cunha Krum**

**Mestre / 1º Examinador**

**Débora Teixeira de Melo**

**Doutora / 2ª Examinadora**

**SANTA MARIA, RS, BRASIL**

**2012**

## **RESUMO**

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

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR NO ENSINO PÚBLICO**

AUTORA: LIANE MARIA BRUSTOLIN PERGHER

ORIENTADORA: LEILA ADRIANA BAPTAGLIN

Santa Maria/RS, 2012.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo compreender a organização da gestão escolar a partir da implantação do princípio constitucional da gestão democrática na educação. Trata-se de um estudo de natureza bibliográfica e qualitativa com coleta de dados junto à diretores de cinco escolas públicas; leitura e compreensão de diferentes contextos da escola pública, referendando pressupostos construídos historicamente pelas entidades representativas dos educandos. Isso se dá na busca da implantação da nova forma de gestão, com novos paradigmas ditados a partir da constituição federal de 1988, que trouxe inovação na área da educação, incorporando a gestão democrática nas escolas públicas, transcendendo as práticas autoritárias e verticalizadas. Este princípio é também documentado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96, que regulamenta o novo modelo de gestão implantado rumo à construção da gestão participativa e colegiada na busca da autonomia. A partir da relação entre o contexto social e a implantação da gestão democrática na educação, pudemos perceber que mudanças foram e estão sendo feitas com o intuito da busca de uma melhoria na qualidade da educação brasileira.

Palavras-chave: Gestão, Democratização, Gestores, Políticas Públicas.

## **ABSTRACT**

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

## **DEMOCRATIC MANAGEMENT IN PUBLIC EDUCATION**

AUTHOR: LIANE MARIA BRUSTOLIN PERGHER

ADVISER: LEILA ADRIANA BAPTAGLIN

Santa Maria/RS, 2012.

## **ABSTRACT**

This study aims to understand the organization of school management from the implementation of the constitutional principle of democratic management in education. This is a study of literature and qualitative data collection with directors of five public schools; reading and understanding of different contexts of public schools, endorsing assumptions historically constructed by the students' representative bodies. This happens in the pursuit of implementation of the new form of management, with new paradigms dictated from the federal constitution of 1988, which brought innovation in education, incorporating the democratic management of public schools, transcending the vertical and authoritarian practices. This principle is also documented in the Law of Guidelines and Bases of Education 9394/96, which regulates the new management model implemented towards the construction of participative management and collective in search of autonomy. From the relationship between social context and the implementation of democratic management in education, we realize that changes were being made and with the intuited the search for an improvement in the quality of Brazilian education.

Keywords: Management, Democratization, Managers, Public Policies.

*Dedico este trabalho, ao grandioso Deus que por seu amor é capaz de dar-nos força e sabedoria. A todos os educadores que de alguma forma, colaboram para a formação integral do Homem e a todas as crianças que, com sua alegria e espontaneidade, nos mostram que vale a pena lutar por um mundo melhor.*

*Agradeço em primeiro lugar nosso querido Deus que por seu amor me concedeu a sabedoria, a paciência e o esforço para que eu fosse capaz de concretizar mais uma importante etapa da minha vida. As professoras e tutoras desta Universidade, as quais colaboraram no processo de construção deste trabalho, e aos demais professores pelo conhecimento que apresentaram e que de alguma forma plantaram boas sementes no qual irei colher futuramente e apoio para o crescimento da educadora que sou hoje. Em especial agradeço a minha família pela compreensão e paciência demonstrada durante o período do curso.*

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
<b>1. A LEGISLAÇÃO REFERENTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO .....</b>	<b>10</b>
1.1 ASPECTOS CONCEITUAIS .....	10
1.1.1 Conceito Geral de Gestão .....	10
1.1.2 Conceito de Democracia .....	12
1.2 O PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL	13
1.3 A PROMULGAÇÃO DA LEI Nº 9.394/96 – LDB .....	16
1.4 CONCEPÇÕES DE GESTÃO E DEMOCRACIA: IMBRICAMENTOS NECESSÁRIOS .....	18
<b>2. FUNÇÕES DA ESCOLA E OS GESTORES NESTE CONTEXTO .....</b>	<b>23</b>
2.1 A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA .....	23
2.2 GESTORES NO CONTEXTO ESCOLAR .....	24
2.3 ANÁLISE DE DADOS DOS DIRETORES .....	26
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>

## INTRODUÇÃO

A presente monografia intitulada “A Gestão Escolar Democrática no Ensino Público” apresenta o objetivo de compreender a organização da gestão escolar a partir da implantação do princípio constitucional da gestão democrática na escola. Prevista nos artigos 205 e 206 da Constituição Federal de 1988 e na Lei n. 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), a gestão democrática tem suscitado inúmeros estudos em busca da compreensão de como esta se concretiza no espaço escolar. Neste sentido, apresentamos alguns objetivos específicos, quais sejam: analisar a gestão da educação em face da Constituição Federal 1988 e a LDB 9394/96; identificar as adequações feitas na transposição da gestão democrática para a organização escolar; apontar atribuições e competências dos diretores escolares na gestão escolar democrática.

A decisão pelo estudo deste tema é por atuar no magistério em escola pública há quinze anos. Nestas experiências tive a incômoda convivência com práticas autoritárias e antidemocráticas as quais divergem das concepções que tenho em relação à educação.

Entendo que o comprometimento com a democratização do ensino é uma causa de todos, em busca de uma escola que contemple a todos os grupos da sociedade com garantia de uma educação de qualidade.

Buscando investigar esta ação no cotidiano escolar, este estudo pretende compreender como está o processo de democratização da gestão escolar em cinco escolas estaduais de Santa Cruz do Sul. Buscar-se-ão informações junto aos diretores destas escolas através de questionários para obter informações sobre suas práticas administrativas e pedagógicas.

Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa na compreensão de como está se efetivando o processo de democratização na realidade do contexto escolar. Com pesquisa bibliográfica e documental na busca de informações que fundamentam a pesquisa.

O método de estudo de caso é empregado para que o pesquisador se coloque em posição central no processo de investigação, assim como desenvolver habilidades de pensamento crítico. (Herreid ,1998).

Nesta perspectiva a pesquisa aqui desenvolvida é de cunho qualitativo que, conforme HÉLDER, a investigação baseada em documentos originais “[...] é uma das técnicas decisivas para a pesquisa em ciências sociais e humanas” (2006, p. 1-2).

Inicialmente realizou-se um estudo documental e bibliográfico, posteriormente a coleta de dados através de questionários aplicados diretamente junto aos diretores. Buscou-se respostas às questões identificando a pesquisa qualitativa conforme nos aponta Godoy (1995, p.62).

- (1) O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; O caráter descritivo;
- (2) O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
- (3) Enfoque indutivo.

O uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado. A riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar justifica o seu uso, em várias áreas das ciências humanas e sociais porque possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural. (CELLARD, 2008, p.295).

Destacamos alguns autores utilizados para esta pesquisa como: José Carlos Libâneo (2004), Heloísa Lück (2002) e Boaventura Souza Santos (2002), bem como os documentos referentes à legislação, destacando a implantação da Gestão Democrática no sistema de ensino brasileiro.

Para tanto, inicia-se, no **Capítulo 1** apontando aspectos conceituais da Gestão Democrática. Para isso percorreu-se sobre o princípio da gestão democrática na Constituição Federal. O ponto de partida para mudanças na organização do sistema escolar. Onde a Escola passa a ser administrada com autonomia administrativa, financeira e pedagógica, com a participação dos segmentos da comunidade escolar na organização e na tomada de decisões no processo educacional.

No **Capítulo 2**, com referências acerca da estrutura escolar com foco na gestão democrática, com referências acerca da organização e das relações interpessoais entre os gestores da Escola e quais são suas atribuições na

organização do processo educacional.

Nas Análises de Estudo, são apresentadas algumas considerações após a análise de documentos, pesquisa dos teóricos e questionários junto a diretores das escolas e da implementação de uma gestão democrática que traz autonomia, emancipação na busca de uma educação de qualidade. Contudo, destaco que este estudo apresentou-se, como um estímulo para a continuidade dos estudos e das reflexões sobre a Gestão Democrática.

## **1. LEGISLAÇÃO REFERENTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO**

### **1.1. ASPECTOS CONCEITUAIS**

Tendo em vista, o conciso entendimento de gestão democrática, partir-se-á dos conceitos gerais de gestão e democracia.

#### **1.1.1. Conceito Geral de Gestão**

Embora existam divergências em torno da definição de gestão, por se tratar de um termo que tem passado por modificações no último século, existe consenso em ser o conjunto de tarefas que procuram garantir a eficiência de todos os recursos disponibilizados pela organização, para que possam ser alcançados os objetivos pré-determinados (ROBBINS, 2002).

O termo administração, com o passar dos tempos, cedeu espaço para o vocábulo gestão. A mudança do paradigma de administração para gestão que ocorre gradativamente no contexto das organizações e dos sistemas de ensino é um passo fundamental na busca pela participação consciente e do fortalecimento da democratização do processo pedagógico (MACHADO, 2000).

A gestão implica participação atrelada a política na escola. Também o nome “escolar” vai sendo substituído pelo “educacional”; justamente pela compreensão de que a educação não se realiza só na escola, com isso os sistemas não são escolares, mas educacionais (OLIVEIRA, 2002, p.137-138).

Nesse sentido, pode-se dizer que cabe a gestão a otimização do funcionamento das organizações, neste caso, a unidade escolar, na tomada de decisões fundamentadas no tratamento de dados e informação relevante, que visa contribuir para o desenvolvimento e satisfação dos interesses de todos os envolvidos.

Acerca das modificações no conceito da administração escolar, aduz Oliveira (2002, p.127).

A descentralização que se apresenta como estratégia administrativa das reformas dos anos 1990 traz como principal eixo a flexibilização e desregulamentação da gestão pública, com a justificativa de melhora no atendimento ao cidadão.

Atualmente a gestão educacional é compromisso coletivo com os resultados educacionais com participação responsável de todos os atores envolvidos nas decisões necessárias dentro do ambiente escolar.

Neste caso, a inserção da Gestão no contexto educacional.

[...] é a instalação de procedimentos mais transparentes e de instâncias de caráter participativo com vistas à democratização da gestão do próprio Estado. (ADRIÃO; CAMARGO, 2001, p.69).

Com a reforma educacional dos anos 90, ganham força os conceitos de gestão, autonomia escolar e a implantação da descentralização. Assim as políticas públicas voltadas para a educação enfrentam novos desafios e passa a ser cada vez mais exigida a postura responsável do gestor escolar em face da gestão democrática da educação.

Pontua (SANDER, 2007, p. 32) que a Gestão escolar “é marcada por uma forte tendência a adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais”. Por fim, pode-se entender, de forma mais sintética, que gestão provém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar.

Desta feita, o gestor é aquele que fazendo parte da organização, compete à execução de tarefas confiadas a gestão. Chiavenato (2000, p.27-31) aduz:

[...] o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização: é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização em atuar, através do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos.

Podemos dizer, que a gestão compromete toda uma imagem da educação pública, pois sua atuação redundando no produto final que é o ensino de qualidade.

### 1.1.2. Conceito de Democracia

A palavra democracia tem sua origem na Grécia Antiga. O vocábulo significa demo = povo e kracia = governo. Este sistema de governo foi desenvolvido em Atenas (uma das principais cidades da Grécia Antiga). Embora tenha sido o berço da democracia, nem todos, naquela época, podiam participar das decisões políticas da cidade. Portanto, esta forma antiga de democracia se apresentava limitada. Silva (2004, p.112-148) pontua: “[...] é um processo de convivência social em que o poder emana do povo, há de ser exercido, direta ou indiretamente, pelo povo e em proveito do povo”

A afirmação da soberania popular é que garante o poder que se emana do povo como partícipes nas decisões coletivas e se efetivam os instrumentos da realização no plano prático. (SILVA, 2004, p.112-148).

O Brasil segue o sistema de democracia representativa. Existe a obrigatoriedade do voto. Elegemos nossos representantes e governantes. É o povo quem escolhe os integrantes do poder legislativo e do executivo (BOAVENTURA, 2002).

O processo de democratização, no Brasil, foi deflagrado após o período de vinte e um anos de regime militar ditatorial, reconhecidamente por meio da luta popular pela conquista do Estado Democrático de Direito. Seu marco histórico foi a participação e mobilização do povo na defesa de eleições diretas para Presidente da República. Silva (2004, p.113)

Estado Democrático de Direito, é aquele que busca a realização do bem estar social sob a égide de uma lei justa e que assegure a participação mais ampla possível do povo, no processo político decisório.

Ao fortalecer as liberdades fundamentais, as instituições democráticas no país iniciam um processo de mudanças, assim, a política brasileira de direitos humanos, aponta para o progresso significativo de reconhecimento na agenda internacional.

Esse movimento, segundo Sander (2007) foi historicamente preparado pelos intelectuais da resistência democrática que militavam no Brasil e no exterior, durante o período desenvolvimentista, que coincide, no tempo, com o período dos governos

militares no Brasil e em outros países da América Latina.

Segundo Freire (2002) foi nessa época que floresceu um novo pensamento latino -americano nas ciências humanas e sociais; a teoria da dependência, teologia da libertação e a ética da libertação, pedagogia do oprimido, Educação como prática de liberdade

## 1.2. O PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL

O movimento de contestação ao regime militar e sua derrubada contaram com a ampla participação da população, na qual os professores foram classe atuante. A mobilização geral foi capaz de derrubar a ordem autoritária e de criar um novo ordenamento jurídico nacional em bases democráticas.

A Constituição incorporou a gestão democrática com um princípio no ensino público, na forma da lei. Agindo assim, institucionalizaram no âmbito federal, práticas que já vinham sendo aplicadas no âmbito estadual e municipal.

A ordem jurídica de caráter democrático se impôs como um todo, aí compreendida a área educacional. Por isso, a ordem constitucional que nasceu em 1988 consagrou princípios de suma importância à democracia e à educação democrática. É nitidamente uma maneira de se opor ao que até então vigorava em termos de medo e de despotismo, quanto uma nova forma de se propor a gestão do administrar a coisa pública.

A sociedade civil organizada teve relevante papel no processo constituinte na defesa do ensino público e gratuito. Destaque-se a criação do Fórum Nacional da Educação na Constituinte em Defesa do Ensino Público e Gratuito, uma articulação de várias entidades, composto por representantes do ensino público como privado (MENDONÇA, 2000, p.457). A gestão democrática do ensino era uníssona nas reivindicações. Delineava-se a noção de escola como espaço de vivência democrática, administrada de forma participativa pelos gestores.

Houve também os que sendo divergentes, da afirmação da expressão para o ensino público e privado desejaram limitar a gestão democrática ao ensino público.

O resultado foi fruto de manobras realizadas por grupos conservadores no Congresso Nacional.

O exercício da democracia deve ocorrer cada vez mais por meio da participação da sociedade na gestão das instituições públicas.

A gestão democrática dos sistemas de ensino e das escolas públicas detém o espaço como um dos fundamentos da qualidade da educação, como exercício efetivo da cidadania. E aqui se situa um dos maiores desafios dos educadores: a democracia, assim como a cidadania, se fundamenta na autonomia. (SANDER, 2007).

Uma educação emancipadora, e de certo modo, progressista, é condição essencial para a gestão democrática. Escolas e cidadãos alijados da autonomia não terão condições de exercer uma gestão democrática, de educar para a cidadania. A abordagem da gestão democrática do ensino público passa pela sala de aula, pelo projeto político-pedagógico, pela autonomia da escola. (MENDONÇA 2000).

Assim, a democratização da gestão educacional no Brasil não se constitui hoje opção de governantes e administradores, porque é, antes, compromisso constitucionalmente estabelecido do Estado e da sociedade.

Conforme os Artigos da Constituição Federal:

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

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade.

VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.

Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Pode-se dizer que desde o seu prólogo a Carta Constitucional projeta assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, assegurando a cidadania e a dignidade das pessoas. Fundamentos que alicerçam o Estado democrático de direito brasileiro.

Segundo Piovesan:

A construção de um Estado Democrático de Direito, “destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça, como valores supremos de uma sociedade fraterna pluralista e sem preconceitos” (2000, p.52)

A educação é entendida como processo amplo de socialização da cultura, historicamente produzida pelo homem conjuntamente com a escola, cujas políticas de gestão e processos se organizam, coletivamente ou não, em prol dos objetivos de formação.

As políticas educacionais efetivamente implicam o envolvimento e o comprometimento de diferentes atores, incluindo gestores e professores vinculados aos diferentes sistemas de ensino.

Na inserção da gestão democrática no texto constitucional de 1988 como um dos princípios do ensino público, travou-se a luta pela sua definição no processo de elaboração da LDB. As diferentes proposições em disputa no processo legislativo (que se estendeu de 1988 a 1996) revelam distintas concepções de gestão democrática. (VEIGA, 2001, p.45-51)

A seguir, tratar-se-á do processo de promulgação da LDB e sua repercussão como contribuição a gestão democrática da educação no Brasil.

### 1.3. A PROMULGAÇÃO DA LEI N. 9.394/96 – LDB

Com o advento da Constituição de 1988 já propunha-se uma nova LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação).

Inicialmente o Deputado Octávio Elísio (PSDB-MG), apresentou um projeto de lei à Câmara Federal, partindo de um estudo aprofundado de Saviani, naquela época, publicado na revista da ANDE. Saviani defendeu uma substituição de detalhes do financiamento da educação por um texto mais detalhado, baseado em estudos realizados por Jacques Velloso e José Carlos Merchior. (VEIGA, 2001).

O projeto apresentado explícita sobre a gestão democrática como aplicação do princípio do ensino público, mesmo, naquele momento, este já estar concretizado no texto da Constituição Federal. (CURY, vol.18, nº2, Abr-Jun/2008).

A mobilização do Fórum, transformado em Fórum em Defesa da Escola Pública na LDB, com a ampliação de sua base de representação. O substitutivo Jorge Hage (PSDB-BA) incorporou, no entanto, importantes avanços no campo da democratização da educação no Brasil. (SAVIANI, 1997, p.12-17).

Atente-se a gestão democrática que foi conduzida, por meio de mecanismos como autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira das unidades escolares, bem como de descentralização dos sistemas de ensino, tendência já manifestada e defendida. (SAVIANI, 1997, p.12-17)

Somente aprovado pelo plenário da Câmara Federal em 13 de maio de 1993, quando a junção das forças políticas já havia se alterado, seguiu para o Senado Federal, onde já havia sido apresentado pelo Senador Darcy Ribeiro (PDT-RJ) outro projeto, em 20 de maio de 1992. O Senado Federal teve, então, a incumbência de analisar o projeto aprovado na Câmara Federal e o nascido na própria casa. Tendo passado por um período de intensa turbulência, em sua tramitação no Senado, a LDB finalmente foi promulgada em dezembro de 1996 como Lei 9394/96. (SAVIANI, 1997, p.12-17).

Contempla de maneira direta ou indireta a gestão democrática do ensino público. Primeiro como princípio, na forma daquela lei e da legislação dos sistemas.

A qualidade de educação dentro da nova concepção da LDB não se restringe

a mera exposição de conteúdos para destacar-se como prática social que atualiza cultural e historicamente o educando. Aduz Paro (2001).

[...] ultrapassa os limites da democracia política, articula-se com a noção de controle democrático do Estado pela população como condição necessária para a construção de uma verdadeira democracia social, que no âmbito da unidade escolar, assume a participação da população nas decisões, no duplo sentido de direito dos usuários e de necessidade da escola para o bom desempenho de suas funções.

Assim é assegurada a gestão democrática no seguinte artigo;

Art.14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiares e conforme os seguintes princípios:

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

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

Falar em autoridade partilhada requer a indissociável interação entre os gestores e a respectiva autonomia, pois a democracia implica em rupturas com o que se encontra estabelecido, via normas e tradições.

Nesse sentido, é correto afirmar que o diretor da escola deve ter a capacidade de saber ouvir, alinhar ideias, questionar, inferir, traduzir posições e sintetizar uma política de ação como o propósito de coordenar efetivamente o processo educativo.

Antunes (2002, p.98) salienta:

Acreditamos que a democracia na escola só será real e efetiva se puder contar com a participação da comunidade, no sentido de fazer parte, inserir-se, participar, discutir, refletir e interferir como sujeito, naquele espaço. É preciso fazer com que a gestão democrática se realize concretamente na prática do cotidiano escolar, pois, só participa efetivamente quem efetivamente exerce a democracia.

Partindo dessa breve análise da LDB, pode-se concluir que com o objetivo da efetivação do processo democrático na escola, sempre deverá haver participação, cidadania e autonomia, tendo como referencial o Projeto Político Pedagógico, que se constitui como um instrumento legal, indicado pela LDB 9394/96.

#### 1.4. CONCEPÇÕES DE GESTÃO E DEMOCRACIA: IMBRICAMENTOS NECESSÁRIOS

A gestão escolar e da educação tem sido o cerne das políticas educacionais. De acordo com os diferentes contextos e momentos históricos, o debate sobre a organização escolar e seus imbricamentos com a comunidade em que estão situadas. Apresentam desdobramentos em diferentes concepções sobre a organização do espaço público, as responsabilidades do Estado, da sociedade, dos gestores e profissionais da educação.

No Brasil, conforme já comentado, a discussão sobre a gestão escolar ganha destaque a partir dos anos de 1970, momento em que a classe trabalhadora reivindica o direito de seus filhos à escola pública e traz os questionamentos sobre os motivos da falta de vagas, das altas taxas de reprovação e da evasão escolar. Bem como, acerca das condições precárias de infraestrutura e da profissionalização do magistério (KUENZER, 2000)

Foi assim que, nos anos de 1980, os professores das redes estaduais de ensino organizam-se em sindicatos com o objetivo de reivindicar planos de cargos e carreira, com valorização da formação. (KUENZER, 2000)

A partir da efetivação do princípio democrático na Constituição Federal, a escola surge, historicamente, com a necessidade de produzir, reproduzir e repassar a cultura e os conhecimentos inerentes aos valores, às conquistas sociais. A modernização que seria capaz de reproduzir a difusão e socialização de conquistas sociais, econômicas e culturais vivenciados. (ALONSO, 2003)

A função da escola na sociedade amplia-se e objetiva, agora, oferecer condições para que o aluno, no processo de aprendizagem exerça plenamente a cidadania, de forma participativa e democrática, valorizando as relações humanitárias, o desenvolvimento da capacidade de reflexão e de autocrítica. Seria insuficiente, a partir deste momento, ou era para ser, o simples repassar de conteúdo didático/pedagógico. (ALONSO, 2003).

Vale transcrever as observações de Gómez:

Mais do que transmitir informações, a função educativa da escola contemporânea deve orientar-se para provocar a organização racional de informação fragmentada recebida e a reconstrução criticadas preocupações acríicas (GÓMEZ, 1998, p. 22).

Nesse sentido, o entendimento perpassa pela construção do conhecimento de democracia pela e dentro da escola. E somente ao repensar os aspectos políticos e ideológicos amalgamados na educação seria possível identificar as concepções pedagógicas presentes nas escolas, alterando sua filosofia e concepção de trabalho (IMBERT, 2001)

Assim, pode-se visualizar que inserido no discurso pedagógico encontra-se a gestão democrática da educação somada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que culminem em processos de participação social: na formulação de políticas educacionais; na determinação de objetivos e resultados a serem alcançados no processo educacional de aprendizagem; no planejamento estratégico; processos decisórios; alocação de recursos e investimento, inclusive nas novas tecnologias; na execução das deliberações dos gestores; nos momentos de avaliação (ALONSO, 2003, p.24-25).

Esses processos devem contar com a participação da coletividade que compõem os sistemas, de um modo geral, e nas unidades de ensino, em especial, nas escolas.

No que tange a democratização da educação, entende-se que está associada à democratização do acesso e estratégias que possibilitem duração contínua dos estudos. Para tanto se faz necessária a universalização do ensino, bem como, a discussão da qualidade social dessa educação universalizada. São tidas como questões de base e berço da luta pela gestão democrática, pois são elementos decorrentes ou associados à descentralização do poder deliberativo na gestão educacional. (PARO, 2000, p. 131-132)

Ressalte-se que, atualmente, a questão da participação e descentralização encontra-se inserida nos discursos da reforma educacional principalmente, no que tange à gestão. Evidencia-se o reconhecimento da implicação da educação na democratização e na regulação da sociedade. A educação é pressuposto para o desenvolvimento das nações, daí a necessidade de nova abordagem no planejamento das condições de ensino e do currículo escolar.

A democratização da gestão, só se efetiva mediante a implementação do modelo que haja planejamento, execução e avaliação conforme os padrões de produtividade aplicados à educação. (ALONSO, 2003)

A gestão democrática da educação é um processo de descentralização, o que abre precedentes de controle pelo poder central e minimizando as questões da educação às noções de negócios e mercadorias. Tendo em vista que a educação deve se eximir das questões político/partidárias, muito menos servir de moeda de troca.

Nesta mesma linha (BARROSO, 2000, GUTIERREZ E CATANI, 2000,) também defendem uma educação de cunho transformador com viés democrático voltado a participação de todos os atores envolvidos no processo de pedagógico, com poder deliberativo concomitante à autonomia concedida pelo Estado visando também à qualificação. Desta feita, a necessidade da participação de pais, estudantes, oportunizando um espaço para a voz e inibindo que interesses corporativos pessoais se sobrepujam aos interesses coletivos educacionais.

Os mesmos autores, ainda refletem a questão da autonomia concedida pelo Estado, e ressaltam que não há de ser confundida com liberdade total.

Aponta Paro (2001, p.83)

[...] adverte que é preciso estar atento com relação à autonomia administrativa para não confundir descentralização de poder com desconcentração de tarefas, em relação à gestão financeira, não identificar autonomia com abandono e privatização.

Percebe-se que a discussão em torno da autonomia pode se tornar campo minado, caso seja tratada de acordo com o senso comum. Entretanto, pode ser o caminho de negociação de interesses divergentes entre gestores, sabendo-se da pluralidade de opiniões e muitas vezes somadas a influências internas e externas. Pode-se dizer que a autonomia da escola tratada com foco na produtividade educacional, conciliação interesses evita “guerra de forças” (ALONSO, 2003)

Aplicar a gestão democrática na educação é refletir sobre um conjunto de elementos, a participação nos processos de planificação e decisão, relações de autonomia, a inserção em um projeto amplo de democratização da sociedade, do

qual a educação é uma contribuição em favor da cidadania. Tudo isso, tendo como base a flexibilidade e descentralização que rompa com um modelo hegemônico. (DEMO, 1999).

Os conselhos representativos são ferramenta para a comunicação e tem se tornado por todo o Brasil instrumento de democratização, desde que, não sejam engessados em suas prerrogativas inserindo um “presidente” comprometido com questões partidárias e interesses pessoais. Ressalte-se, que a função deliberativa é importante para autonomia dos conselhos, um caráter consultivo, só emite pareceres. Doutra sorte, também exercem importante papel na gestão democrática da educação: os fóruns, congressos, plenárias, assembleias, etc. Tead (apud, PADILHA, 2003)

Para (LIBÂNEO, 2001) a concepção de gestão para o sistema escolar que mais se adéqua as demandas educacionais no Brasil, é o modelo democrático-participativo.

O autor aponta que neste modelo, estão presentes:

- Relação orgânica entre direção e a participação dos membros da escola.
- Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos.
- Forma coletiva de gestão.
- Definição explícita de objetivos sócio-políticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar.
- Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.
- Gestão participativa, mas espera-se a gestão da participação.
- Qualificação e competência profissional.
- Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados.
- Busca de objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais.
  
- Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões. (p. 97-98)

Para Libâneo (2001, p. 80), a concepção do modelo de gestão acaba por ser influenciada pelas conjunturas políticas do Brasil, sem olvidar a pluralidade de opiniões, formação e cultura dos gestores envolvidos na gestão gerencial da escola. Conforme o dizer do autor, o modelo democrático participativo promove a

democracia em seu sentido amplo, auxilia no processo de descentralização, acelera a qualidade do ensino promovendo o desenvolvimento dos recursos humanos envolvidos na gestão educacional.

Senão veja-se

A concepção democrática participativa de gestão valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica. A escola é um espaço educativo, lugar de aprendizagem em que todos aprendem a participar dos processos decisórios. (LIBÂNEO, 2001, p.81).

Ao se pensar o alcance da inserção do princípio da gestão democrática na Constituição Federal e no diploma legal que institui a LDB, verifica-se que no âmbito institucional também são significativos os avanços no que tange a atuação de Conselhos deliberativos, eleição de dirigentes, construção de projetos político pedagógicos de forma participativa, regimentos em bases democráticas, planejamento participativo, avaliação institucional. (DEMO, 1999, p. 51)

Enfim, é um passo para o reconhecimento do esforço de pais, estudantes, professores, funcionários investidos de cidadania em prol de direitos individuais coletivos, sociais e políticos que de forma alguma podem ser alijados de uma conquista alçada a “duras penas”.

Atente-se que, em se considerando o avanço no acesso à escola conquistado na última década, as estatísticas e a observação direta demonstram, ainda, uma situação crítica do campo educacional, ao observar o nível de aprendizagem e de vivência de uma gestão essencialmente democrática. A construção da gestão democrática é um processo em curso que deve ser definido como objetivo por todos os envolvidos no processo educacional, sem exceção.

## **2. FUNÇÕES DA ESCOLA E OS GESTORES NESTE CONTEXTO**

### **2.1. FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA**

Ao pensar o ideal da escola, passa-se a vê-la, como lugar de possibilidades que acolha as necessidades específicas de cada aluno. Espaço com objetivos claros visando a formação plena dos seus educandos, como destaca Libâneo (2004, p.53-54) ao propor objetivos devem ser alcançados na escola:

1. Promover o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais dos alunos (processos mentais, estratégias de aprendizagem, competências do pensar, pensamento crítico), por meio dos conteúdos escolares.
2. Promover as condições para o fortalecimento da subjetividade e da identidade cultural dos alunos, incluindo o desenvolvimento da criatividade, da sensibilidade, da imaginação.
3. Preparar para o trabalho e para a sociedade tecnológica e comunicacional (...).
4. Formar para a cidadania crítica, isto é, formar um cidadão-trabalhador capaz de interferir criticamente na realidade para transformá-la e não apenas formar para o mercado de trabalho.
5. Desenvolver a formação para valores éticos, isto é, formação de qualidades morais, traços de caráter, atitudes, convicções humanistas e humanitárias.

Para a escola alcançar estes objetivos deve despertar a paixão pelo conhecimento, ser acolhedora, aberta a todos, sem distinção. E para isso Freire (1996, p.87) nos diz:

A escola é o lugar onde se faz amigos. (...) gente que trabalha, que estuda. Que alegre, se conhece, se estima. (...) numa escala assim vai ser fácil! Estudar, trabalhar, crescer, fazer amigos, educar-se e ser feliz. E por aqui podemos começar a melhorar o mundo.

Assim diante da citação freiriana, os gestores devem atuar de forma a manter uma convivência fraterna, onde a escola deixará somente de se preocupar com o educar, mas também propiciar um ambiente acolhedor, de convívio harmonioso.

Para tanto, é fundamental a compreensão da realidade social da comunidade com ações voltadas para a família e o compromisso de toda a equipe gestora com a diversidade, atentando às diferenças, acolhendo indiscriminadamente às diversidades destacando os portadores de necessidades especiais, para que de fato, a escola esteja a serviço da transformação social.

Nesta perspectiva o gestor escolar deve ter uma atuação primordial quanto ao alcance dos objetivos propostos pela da escola em busca de sua função social como sinaliza Libâneo (2004, p.53-4) ao propor cinco objetivos que devem ser alcançados:

“1. Promover o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais dos alunos (processos mentais, estratégias de aprendizagem, competências do pensar, pensamento crítico), por meio dos conteúdos escolares. 2. Promover as condições para o fortalecimento da subjetividade e da identidade cultural dos alunos, incluindo o desenvolvimento da criatividade, da sensibilidade, da imaginação. 3. Preparar para o trabalho e para a sociedade tecnológica e comunicacional(...) 4. Formar para a cidadania crítica, isto é, formar um cidadão-trabalhador capaz de interferir criticamente na realidade para transformá-la e não apenas formar para o mercado de trabalho. 5. Desenvolver a formação para valores éticos, isto é, formação de qualidades morais, traços de caráter, atitudes, convicções humanistas e humanitárias.”

Assim, a função social da Escola é formar cidadãos na íntegra, capazes de exercer a cidadania plena.

## 2.2. GESTORES NO CONTEXTO ESCOLAR

A escola é uma instituição social e funciona com a divisão do trabalho correspondente ao agrupamento de funções. Cada função é desempenhada por pessoas habilitadas para a mesma. A organização e a gestão da escola estão a serviço do alcance das práticas formativas dos alunos, funciona com base em dois movimentos inter-relacionados como cita Libâneo (2010, p.307).

De um lado, a estrutura e a dinâmica organizacional atuam na produção das ideias, dos modos de agir, das práticas profissionais dos professores; de outro, estes são participantes ativos da organização, contribuindo com a definição de objetivos, com a formulação do projeto pedagógico curricular, com a atuação nos processos de gestão e de tomada de decisões. Há, portanto, uma concomitância entre o desenvolvimento profissional e organizacional.

Toda escola é uma organização formada por recursos materiais, financeiros e

humanos, que precisam ser administrados por pessoas competentes que precisam definir suas ações e desenvolver um trabalho em equipe, de acordo com a Proposta Pedagógica da escola.

Os gestores precisam atuar como líderes educacionais e não como chefes, na busca de estimular o grupo a trabalhar em conjunto de maneira solidária para tornar a escola um espaço de construção do conhecimento.

Professor: agente de educação integral, é a figura chave na escola, nele esta centrada a possibilidade de eficácia do processo educativo. Pois é na qualidade do relacionamento professor-aluno que tornam o processo educativo e a escola importantes para o educando. (LÜCK, 2002, p.15).

Diretor: responde pelas funções administrativas e pedagógicas. De acordo com Libâneo (2010, p.345-349), quanto às funções administrativas, compete-lhe:

- controle dos aspectos materiais e financeiros da escola;
- articulação escola-comunidade;
- construir em parceria as normas e regulamentos para atingir os objetivos e princípios propostos;
- supervisionar e orientar a todos que assumem responsabilidade no processo;
- promover um sistema de ação integrada e cooperativa;
- sustentar o processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade;

Estimular a inovação e melhoria do processo educacional

Coordenador Pedagógico: dá assistência aos professores, coordenando suas ações, buscando alternativas junto aos mesmos para trabalhar os conteúdos propostos de forma efetiva, melhorando e facilitando o processo de ensino-aprendizagem. Cuida da carga horária dos docentes, do horário das aulas e dos registros das aulas, e das avaliações dos professores e alunos, conforme pontua Lück (2002, p.20-22).

Orientador Educacional: estende o seu trabalho junto a todos os alunos, “cuida do atendimento e do acompanhamento individual dos alunos em suas

dificuldades pessoais e escolares, do relacionamento escola-pais e de outras atividades compatíveis com sua formação profissional” (LIBÂNEO, 2010, p.342).

Além de realizar trabalho de aproximação da escola com a comunidade e procurar estabelecer na escola um ambiente de alegria e confiança entre todos os componentes da escola. Vale ressaltar que existem escolas que não mantêm essa função.

Todos esses profissionais citados e ainda acrescenta-se os funcionários, pais e a comunidade escolar, fazem parte da equipe gestora da escola que devem trabalhar para a prioridade da aprendizagem dos alunos, desenvolvendo atitudes de gestão compartilhada, entendendo que a gestão não pode ser jamais um fim em si mesma e que, para ter sentido, tem que estar a serviço do êxito dos alunos, conforme Lück (2002, p.21-28).

Concluindo, pode-se dizer “gestar” é criar ambientes seguros que sejam favoráveis na implantação de inovações educacionais, na busca de educação de qualidade.

### 2.3. ANÁLISE DE DADOS DOS DIRETORES

Tendo como nosso objetivo de pesquisa que é compreender a organização da gestão escolar a partir da implantação do princípio constitucional da gestão democrática na escola buscamos informações junto à cinco Escolas Públicas Estaduais no Município de Santa Cruz do Sul – RS com aplicação de questionário junto à equipe diretiva (diretores) das escolas escolhidas, sendo 2 de Ensino Fundamental e 3 de Ensino Médio.

<p style="text-align: center;"><b>PESQUISA DE CAMPO – TOTAL DE 5 GESTORES ESCOLARES</b></p>
---

1 – Em sua escola são Feitas avaliações internas para saber o nível de satisfação de todos os integrantes da comunidade escolar?

( 2 ) Sim                      ( 3 ) às vezes                      ( 0 ) Não

2 – O quadro de docentes da escola participa com facilidade das atividades extra classe como (reuniões, cursos, homenagens, seminários, etc.) Obrigatórias para cumprir o calendário escolar ?

( 0 ) Sim                      ( 3 ) às vezes                      ( 2 ) Não

3 – As decisões quanto às ações pedagógicas, são tomadas sempre em conjunto com toda comunidade escolar?

( 2 ) Sim                      ( 3 ) às vezes                      ( 0 ) Não

4 – A escolha da equipe diretiva é feita de maneira democrática, através de eleições diretas ?

( 5 ) Sim                      ( 0 ) às vezes                      ( 0 ) Não

Analisando os dados obtidos, observamos que 40% dos entrevistados fazem avaliações e tomam decisões com a comunidade escolar, e 60% nem sempre o fazem. Isto revela que ainda não existe uma união de esforços na busca de uma linguagem única, na tomada de decisões internas da organização da Escola, mostrando a necessidade de todos os Gestores aderirem ao processo de participação, pois todos na Escola deveriam avaliar suas ações, para verificar se estão no rumo certo ao alcance das metas traçadas na Proposta Pedagógica e na concretização do processo democrático no contexto escolar.

Conforme pontua Lück (2000, p.19) “Os sistemas de ensino podem promover avaliações de forma processual e associadas a práticas de supervisão do trabalho dos diretores e de formação contínua para eles”, para saber de suas competências e capacidades para a função.

Os gestores escolares competentes são aqueles que promovem, em suas escolas, um contínuo processo de acompanhamento, seja com os dados produzidos com referências externas ou dados internos, para melhoria da qualidade do ensino.

Quanto às ações extraclasse por parte da equipe de Gestores (docentes) ocorre ainda uma resistência em não participar, isto se mostrou na pesquisa, pois 60% aceitam às atividades e 40% não são favoráveis à participação, isto mostra que

os docentes estão ainda resistentes frente às necessidades de ampliar seus conhecimentos e somar novos saberes. Mostrando a necessidade de passarem por mudanças de pensamentos e dar-se conta que é preciso buscar novos conhecimentos, mudar metodologias e estar sempre atualizados frente às mudanças frequentes do mundo globalizado. É preciso que tenha-se grandeza e abertura para aceitar o novo com coerência e comprometimento ético com todos os integrantes da comunidade educativa.

Vale destacar que a competência docente é abordada como mediação importante no processo de ensino e aprendizagem frente ao descompasso entre a formação do profissional e as exigências do mundo moderno. Segundo Libâneo (2004, p. 227) "... a formação continuada pode possibilitar a reflexividade e a mudança nas práticas docentes, ajudando os professores a tomarem consciência das suas dificuldades, compreendendo-as e elaborando formas de enfrentá-las." De fato, não basta saber sobre as dificuldades da profissão, é preciso refletir sobre elas e buscar soluções de preferência mediante ações coletivas.

A participação é construção em conjunto. No processo participativo todos têm sua palavra a dizer. O gestor consciente das necessidades, dos problemas educacionais e sociais da comunidade escolar, conduzirá o diálogo a este respeito. (CATANI:GUTIERREZ, 2000, p. 70)

Os gestores devem garantir e liderar a atuação democrática e participativa do seu colegiado e promover a integração entre todos os segmentos da escola e com a comunidade, fazendo-os agentes ativos nos processos decisórios das políticas públicas, na busca de transcender a indiferença em participar do processo.

Percebemos que os Gestores Escolares estão passando por uma fase de adaptação do novo papel que lhe é imputado pela legislação, do conhecimento e da informação. Entendem que a ampliação do seu papel de Gestor aumenta suas responsabilidades e raio de ação, sem, contudo melhorar na mesma proporção suas condições de vida e trabalho. Portanto é preciso um preparo constante para superar as práticas verticalizadas e implementar o novo processo de participação coletiva da comunidade escolar, nas tomadas de decisões sem medo de perder a capacidade de liderança e serem respeitados como agentes e sujeitos do processo. Também percebeu-se que a eleição é feita sim de maneira democrática, todos são eleitos através do voto direto de toda a Comunidade Escolar. Demonstrando que parte da

democracia está sendo exercida de forma correta na escolha de seus dirigentes, apontando que é possível sim a implantação plena da democratização no processo de organização da Escola.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do Estudo realizado, pode-se evidenciar a concepção ampla que a educação ocupa hoje, e sua inscrição como direito social inalienável de todo cidadão, a partir da Constituição Federal de 1988, bem como a vinculação constitucional de recursos para a Educação. A Gestão Democrática traz um novo jeito de organizar a escola, assegurando o princípio que prevê a transparência dos mecanismos administrativo, financeiro e pedagógicos, e chama a atenção para que a descentralização seja meta da escola, dando espaço a toda a comunidade escolar de participar e gozar de responsabilidades dentro dos limites que a autonomia lhes concede. Implementando nos espaços escolares a gestão democrática participativa, na busca de uma escola emancipadora e autônoma, ofertando educação de qualidade para todos.

A Lei da Gestão Democrática delimita a descentralização através da eleição de diretores, de livre organização de colegiados, de liberdade, de gerência de recursos financeiros destinados a escola.

Isto requer um novo diretor, transformado, em que a sua autoridade decorre não do cargo que ocupa, mas sim de sua postura pessoal. Esse diretor comunica-se com sua equipe, garante um ambiente de trabalho adequado para seus professores e os faz entender que a cooperação está na essência de seu trabalho em sala de aula.

Analisando os dados obtidos com os dirigentes das Escolas, pode-se concluir que a democratização da Gestão está em construção rumo à democracia, mas falta mais participação e comprometimento dos envolvidos pela causa.

O aperfeiçoamento da democracia requer a participação do cidadão na concepção e no controle das ações em todos os níveis. A participação organizada da comunidade escolar na vida da instituição é imperativo do atual momento.

## REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, Rubens Barbosa de. A Gestão Democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela de (org.). Gestão, Financiamento e Direito à Educação: análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2001.

ALGARTE, R.A. **Produção de pesquisas em administração da educação no Brasil**: relatório final. Brasília: ANPAE, 1998

ALONSO, Myrtes. **A Gestão/administração educacional no contexto de atualidade**. In: VIEIRA, Alexandre Thomaz (et al). (org.). Gestão Educacional e Tecnologia . São Paulo: Avercamp, 2003.

ANTUNES, A. **Aceita um Conselho?** – como organizar o Colegiado Escolar. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2002, (Guia da Escola Cidadã; v. 8)

BARROSO, J. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal**. In: FERREIRA, N. (org). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BOAVENTURA de Souza **Os caminhos da democracia participativa**. Ed Civilização Brasileira,2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm)> Acesso em 05.03.2012.

CELLART, A. **A análise documental**. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CURY, C.R.J. **Gestão democrática da educação**: exigências e desafios. In: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. São Bernardo do Campo. V. 18, n. 2

DEMO, P. **Participação é conquista**: noções de política social e participativa. 4 ed. São Paulo: Cortez, 1999.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.35, n.2, mar./abr., 1995, p.57-63.

GÓMEZ, A. I. P. **Compreender o ensino na escola**: Modelos metodológicos de investigação educativa. In: SACRISTÁN, J. Gimeno, PÉREZ GÓMEZ, A. I.

Compreender e transformar o ensino. 4.ed. Porto Alegre: Art. Med, 1998.

GUTIERREZ, G.; CATANI, A. **Participação e gestão escolar**: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, N.(org). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

HELDER, R. R. **Como fazer análise documental**. Porto, Universidade de Algarve, 2006.

HERREID, C. F. HERREID, C.F. Sorting potatoes for miss bonner – Bringing order to case-study methodology through a classification scheme. **Journal of College Science Teaching**, fev., 1998.

IMBERT, Francis. **A questão da ética no campo educativo**. Tradução de Guilherme J. de Freitas. Petrópolis, Vozes, 2001.

KUENZER, Acácia Zeneide. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. et al. (org). *As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão*. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2010.

\_\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001 e edição 2004.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Brasília: Aberto, v17, jun, 2000.

MACHADO, L. M. **Política e práticas na formação de professores**: riscos de corrupção da teoria. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 225-233, 2000.

MENDONÇA, E.F. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas: Lapplane; UNICAMP, 2000, p. 457.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. Reformas Educativas no Brasil na década de 90. In: CATANI, Afrânio Mendes. **Reformas Educacionais em Portugal e no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento Dialógico**: Como Construir o Projeto Político-Pedagógico da Escola. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 7. ed. São Paulo: Cortez,1996.

\_\_\_\_\_. **Administração Escolar**. 9.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **Políticas Educacionais**: considerações sobre o discurso genérico e a abstração da realidade. In \_\_\_\_\_ DOURADO, F.; PARO, V.H. (Orgs.). *Políticas Públicas e Educação Básica*. São Paulo: Xamã, 2001

PIOVESAN, Flávia. **Direitos humanos e o Direito Constitucional Internacional**. São Paulo: Max Limonad, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo : Saraiva, 2002.

SANDER, B. **A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil**: temáticas, resultados e perspectivas. Trabalho apresentado no IV Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2007, Lisboa. . (mimeo).

SAVIANI, Dermeval. **A nova lei da educação**: trajetória, limites e perspectivas. Campinas: Autores Associados, 1997.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 2004

VEIGA, I.P.A.; RESENDE, L.M.G. de. **Escola**: Espaço do Projeto Político Pedagógico. 5. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2001.