

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS, SOCIAIS E APLICADAS – CAMPUS V
JOÃO PESSOA.
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.
CURSO DE PEDAGOGIA – PARFOR/CAPES/UEPB**

MARIA FERREIRA DA SILVA

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: Desafios e Reflexões

**JOÃO PESSOA - PB
2014**

MARIA FERREIRA DA SILVA

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: Desafios e Reflexões

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do Título de Licenciatura Plena em Pedagogia.

Orientadora: Prof.^a Maria de Fátima Ferreira de Araújo

JOÃO PESSOA - PB
2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586g Silva, Maria Ferreira da
Gestão Democrática na Escola: desafios e reflexões
[manuscrito] : / Maria Ferreira da Silva. - 2014.
30 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia
EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino
Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.
"Orientação: Prof. Ma. Maria de Fatima Ferreira de Araujo,
Secretaria de Educação à Distância".

1. Gestão escolar. 2. Educação. 3. Democracia escolar. I.
Título.

21. ed. CDD 371.201

MARIA FERREIRA DA SILVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial
para obtenção do Título de Licenciatura Plena em
Pedagogia.

Data da avaliação: 18 / 07 / 2014

Nota: (7,0)

BANCA EXAMINADORA

Prof.ª Dra. Maria de Fátima Fide Araújo

Orientadora: Prof.ª Maria de Fátima Ferreira de Araújo

(UEPB)

Prof.ª M.ª Maria Regina Celly Nogueira da Silva

Professora M.ª Maria Regina Celly Nogueira da Silva

Examinadora

(UEPB)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, pois sem Ele, não seria possível e eu não estaria aqui, partilhando desse momento que é muito importante para mim. Dedico em especial à minha amada mãe de criação a qual chamo carinhosamente de Tia Biná, que me incentivou, me deu apoio para que eu pudesse trilhar esse caminho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ser a razão do meu viver e amigo de todas as horas. A ti Senhor, minha adoração e toda minha gratidão.

À minha filha, Amanda Giselli. Você é o maior presente de Deus para minha vida, obrigada por me fazer mais feliz a cada dia.

À Universidade Estadual da Paraíba, pela dedicação, compreensão e generosidade com os participantes deste curso.

Aos professores da UEPB pela importantíssima participação, que a cada disciplina me transformava em um educador mais capaz e apto para mudanças.

À minha orientadora Maria de Fátima Ferreira de Araújo, pelo seu comprometimento e responsabilidade na condução deste trabalho.

Aos colegas do curso de Pedagogia que deixarão boas lembranças dos bons momentos de convivência que tivemos durante esta caminhada.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

“É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática”.

Paulo Freire

RESUMO

O presente trabalho refere-se a um estudo sobre a Gestão Democrática Escolar e os desafios relacionados a este modelo de gestão, estabelecendo um modelo que busca a participação coletiva. Ele visa demonstrar a importância da Gestão Escolar Democrática, como atividade fundamental para o implemento dos fins da educação, bem como a compreensão do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana. Constitui em um levantamento conceitual da temática acima descrita, com base no processo de democratização da escola no Brasil, na identificação dos desafios encontrados no âmbito da Gestão Escolar Democrática, através da percepção de que há iniciativas no sentido de ampliar os processos deste tipo de gestão. Pretende, ainda, refletir sobre o papel do gestor no sentido de garantir a participação da comunidade escolar nas decisões de âmbito pedagógico, financeiro e administrativo, trazendo os diversos instrumentos que favorecem esta participação. Conclui-se com a ideia sobre a importância da gestão democrática para a qualidade do ensino e mostrando que, embora já tenham acontecido importantes avanços, ainda existe uma necessidade de se aprofundar a compreensão em torno da temática, ampliar os espaços de discussão e unir esforços na luta por uma efetiva gestão democrática, condição fundamental para a melhoria da qualidade na educação.

Palavras-chave: Gestão. Escola. Democracia. Desafios.

ABSTRACT

The present work refers to a study on the Democratic Management School and the challenges related to this management model, establishing a model that collective participation. It aims to demonstrate the importance of Democratic School Management, as fundamental to implement the purposes of education activity, as well as understanding of the principle that education is a process of human emancipation. Constitutes a conceptual survey of the subject described above, based on the process of democratization of school in Brazil, identifying challenges encountered within the Democratic School Management, through the perception that there are initiatives to expand the processes of this type of management . It also intends to reflect on the role of the manager in ensuring the participation of the school community in educational decisions, financial and administrative framework, bringing the various instruments that favor such participation. It concludes with the idea about the importance of democratic governance for the quality of teaching and showing that although major progress has already happened, there is still a need to deepen understanding around the topic, expanding the opportunities for discussion and join forces in the struggle for an effective democratic management, critical to improving the quality of education provided.

Keywords: Management. School. Democracy. Challenges.

LISTA DE SIGLAS

UEPB – Universidade Estadual da Paraíba

PARFOR – Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica

PPP – Projeto Político Pedagógico

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

CE - Conselho Escolar

GE – Grêmio Estudantil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM GESTÃO ESCOLAR	11
2.1 Caracterização da Escola Municipal de Educação Infantil e Fundamental	
Professora Beatriz Silva Nascimento	11
2.2 Gestão Escolar/ Abordagem teórica	14
2.3 Relatando a experiência de estágio	16
3 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA	18
3.1 Breve histórico da gestão democrática	19
3.2 Conceitos de gestão escolar democrática	21
3.3 Ferramentas da gestão escolar democrática	22
3.4 Desafios na implantação da gestão democrática	24
3.5 Reflexões da autora	26
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	

1 INTRODUÇÃO

A gestão é fundamental para qualquer organização e a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação.

Gerir o dia-a-dia das escolas públicas, especialmente aquelas que ofertam o ensino fundamental, tornou-se um grande desafio para os gestores. Dificuldades de todo tipo interferem na realização de propostas e/ou tarefas pedagógicas, o que tem levado muitos gestores a desenvolverem um sentimento de perda de tempo, de incompetência, insuficiência e desânimo, uma vez que ainda estamos marcados pela imagem de uma escola ideal, aonde educandos dóceis e gratos aos seus professores vão para aprender a ser felizes.

A busca por institucionalizar a democracia e, simultaneamente, aprimorar a eficiência e a qualidade da educação pública tem sido uma força poderosa a estimular o processo de mudanças na forma de administração escolar no Brasil.

Em uma instituição escolar, o gestor desempenha um papel importante para o bom andamento do processo ensino-aprendizagem, mas o trabalho será mais eficiente se for planejado e desenvolvido de forma integrada. O professor também é um gestor e deve ter consciência de que cada ação sua irá influenciar diretamente em todo andamento da escola, principalmente na aprendizagem do educando. A busca por uma gestão democrática, com a participação ativa de todos os atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem do educando, é uma luta contínua das escolas públicas.

O movimento em prol da descentralização e da democratização da administração das escolas públicas, iniciado no princípio da década de 1980, tem encontrado apoio nas reformas legislativas. Esse movimento concentra-se em três vertentes básicas da administração escolar: participação da comunidade escolar na escolha dos diretores de escolas das redes públicas; criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa com poder decisório; e controle sobre os recursos financeiros complementares, em nível local.

Essas reformas abrangem um movimento para democratizar a administração escolar e aprimorar a qualidade educacional. O estabelecimento de colegiados ou conselhos escolares, que incluem representantes dos professores, dos funcionários, dos pais, dos educandos e do diretor da escola, com autoridade deliberativa e poder decisório, têm obtido níveis variados de sucesso. A depender do que forem acordados, alguns estudos combinam o processo eleitoral com outros critérios profissionais, tais como: desempenho alcançado em uma prova

competitiva, apresentação de um plano escolar e referências sobre o desempenho passado como diretor de escola.

Ao refletir sobre a democracia na escola, o primeiro passo é investigar e verificar a estrutura da gestão escolar atual e o grau de resistência à implementação dessa forma de gerir a escola. Dentro desse contexto, observa-se que o gestor ou diretor escolar assume uma nova centralidade organizacional, sendo o que deve prestar contas pelos resultados educacionais conseguidos, transformando-se no principal responsável pela efetiva concretização de metas e objetivos, quase sempre centrais e hierarquicamente definidos. A liderança, a gestão democrática não se estabelece de um dia para o outro, muito menos só com palavras. Esta é construída dia após dia num processo contínuo efetivado por atitudes. Todos participantes do ato educativo expressam suas opiniões e sugestões com liberdade, pois sabem que estas serão consideradas e analisadas.

Uma gestão democrática está associada ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados no processo educativo cada vez mais efetivo e significativo.

Para o desenvolvimento da pesquisa, inicialmente foram feitas observações na escola estagiada, que, fundamentadas teoricamente por autores que trabalham a temática, estudados ao longo da formação, originaram alguns questionamentos. Em seguida, foi feito um levantamento bibliográfico para uma maior apropriação teórica de assuntos relacionados à pesquisa.

Com a presente monografia pretende-se atingir o seguinte objetivo: fazer uma reflexão sobre a gestão das escolas, identificando as contribuições apresentadas pela gestão participativa para a melhoria do desempenho organizacional e funcional da escola, na tomada de decisões, focando o papel do gestor na construção do coletivo escolar.

O que justifica o desenvolvimento desta pesquisa bibliográfica é verificar a importância de uma gestão democrática voltada para a promoção de um ensino aprendizagem com qualidade e envolvimento de todos. E assim demonstrar como o gestor e o professor podem ser aliados para alcançar a finalidade da educação escolar – o desenvolvimento cognitivo e a formação cidadã que permite a real inserção na sociedade consciente dos seus direitos e deveres enquanto cidadão.

2 ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM GESTÃO ESCOLAR

2.1 Caracterização da Escola Municipal de Educação Infantil e Fundamental Professora Beatriz Silva Nascimento

A Escola Municipal de Educação Infantil e Fundamental Professora Beatriz Silva Nascimento está situada na Rua Abel Carneiro da Cunha no centro da cidade de Capim-PB.

Ela foi construída em 2012 com recurso próprio na gestão do prefeito Euclides Sérgio Costa de Lima e inaugurada em 28 de dezembro de 2012.

A mesma ainda está em processo de regulamentação.

A equipe administrativa e pedagógica é constituída por:

- 01 diretora geral;
- 01 diretora adjunta;
- 01 agente administrativa;
- 02 supervisoras (01 para educação infantil e 01 para ensino fundamental);
- 01 assistente escolar;
- 04 professores;
- 01 merendeira;
- 01 auxiliar de limpeza;
- 01 vigilante,

A escola funciona no horário de sete horas; às onze horas e das treze; às dezessete horas.

Os níveis de ensino que a escola atende:

- Educação infantil:
 - Jardim I que corresponde ao primeiro período 04 anos,
 - Jardim II que corresponde ao segundo período 05 anos.
- Educação Fundamental:
 - 2º ano

Baseado no PPP da escola, que ainda está em construção, citamos abaixo algumas das competências a serem desenvolvidas nas diversas áreas do conhecimento:

- Desenvolvimento da autonomia;

- Desenvolvimento de hábitos de higiene, alimentação, organização pessoal e cuidado com o ambiente de convívio;
- Utilização da linguagem oral para expressar e comunicar situações de interação de seu cotidiano assim como suas vivências pessoais;
- Identificação no seu dia a dia de situação nas quais se faz necessário o uso da leitura e da escrita;
- Utilização da linguagem artística – desenho, pintura, modelagem, colagem e construções – como forma de expressão e comunicação de suas ideias;
- Respeito e valorização das produções artísticas individuais, coletivas e da arte em geral.
- Desenvolver a capacidade de expressão musical e de elementos através de atividades vivenciais que promovem o desenvolvimento das habilidades sensório-motoras, rítmicas e melódicas;
- Fazer uso da linguagem musical e de elementos básicos da música como meio de expressão e valorização das relações inter e intrapessoais.
- Percepção da importância do número/numeral no cotidiano e identificação da sua utilização em diferentes contextos;
- Aplicações das diferentes ações das operações adição e subtração, a partir das ações cotidianas;
- Identificação e observação dos seres com os quais a criança convive em seu cotidiano;
- Preservação e cuidado com o meio ambiente;
- Valorizações das tradições culturais brasileiras;
- Reconhecimento e representação do corpo como instrumento de auto expressão e comunicação;
- Ampliação da expressividade do próprio movimento, utilizando gestos diversos e ritmo corporal nas suas brincadeiras, danças, jogos, atividades artísticas e demais situações de interação;
- Construção da noção de espaço e de tempo a partir de vivências e atividades propostas.

A Educação Infantil e o Ensino Fundamental da Escola organizam a escolaridade em 2 fases, a partir da observação das etapas do desenvolvimento cognitivo e sócio afetivo da criança. A primeira fase atende a criança de 4 a 5 anos e a segunda fase de 6 anos de idade.

A organização do tempo escolar fundamenta-se na ideia de aprendizagem como um processo dinâmico e flexível que não se encerra no final de cada fase, fazendo do tempo um aliado no processo de construção de conhecimento. Ela também permite o estabelecimento de metas mais adequadas a cada faixa etária e amplia as possibilidades de avaliação e intervenção pedagógica de acordo com os ritmos individuais de aprendizagem.

A avaliação das crianças é feita de maneira contínua e sistemática, através da observação diária de todas as atividades individuais e coletivas das quais cada uma das crianças participa. São levadas em conta tanto as competências ligadas às atividades formais, como as tarefas em sala, a participação e o interesse pelas aulas de Artes e de Música, bem como pelas atividades físicas.

Quando existem alunos com necessidades educacionais especiais e também alunos com deficiências ou limitações motoras, a escola os encaminha para psicólogos ou fisioterapeutas, conversam com os pais e com os próprios alunos, com o intuito de melhorar o desempenho deles na escola e na vida em sociedade.

O planejamento é realizado no início de cada ano letivo, com um encontro geral por turno, para definições de atribuições do plano global na íntegra.

A escola possui uma grande área externa sem cobertura. Além de duas salas de aula, uma secretaria, uma sala de professores, uma diretoria, uma cantina, um refeitório, quatro banheiros, sendo dois para funcionários.

As salas de aula são bem ventiladas, iluminadas, e apresentam uma acústica adequada.

A merenda escolar tem um cardápio elaborado pela própria escola, com orientações da nutricionista com a finalidade de suprir as necessidades alimentares dos alunos.

Por ser uma escola nova, ela ainda necessita de alguns recursos, como: armários, fichários, estantes, ventiladores, mesa para refeitório, computadores e impressoras.

A escola é mantida pela Prefeitura Municipal de Capim, que fornece todo material necessário para o funcionamento da escola, além das duas escolas parceiras, a E.M.E.F.M. Dep. João Fernandes de Lima e a E.M.I. Manoel Fernandes de Lima. Ela é uma escola que dar suporte as escolas acima citadas.

A Escola necessita de um plano de ação que aborde seus objetivos que serão alcançados durante o decorrer do ano, precisando ser sempre renovado e avaliado pelo corpo docente, que deverá orientar a escola em suas decisões.

2.2 Gestão Escolar/ Abordagem teórica

A gestão escolar foi implantada para substituir a administração escolar o que representa uma mudança radical de postura que originou um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade (ANDRADE, 2004).

Segundo Vaz (2008) atualmente, o conceito de administrador não é mais abordado, fala-se em gestor, e a direção da escola deve ser entendida como um trabalho coletivo, que requer a participação de toda comunidade escolar. Assim o papel do gestor, que é o Diretor de escola, para atuar numa visão democrática deve estar ligado ao conhecimento e interação de toda a comunidade escolar. Deve proporcionar ações em que todos participem e compartilhem e ainda garantir a formação continuada aos seus profissionais para contribuir na qualificação da prática pedagógica. Vaz (2008) afirma ainda que o sucesso do aluno também pode depender dessas ações e para que tais objetivos sejam alcançados o diretor deve assumir o seu papel de gestor, frente às diversas realidades que ocorrem na escola, e estabelecer um bom relacionamento através da participação de todos.

O bom andamento das atividades escolares depende de manter as pessoas trabalhando satisfeitas e motivadas para que possam render o máximo. Para que isto aconteça Mattar (1999, p. 199) apresenta a seguinte orientação:

Para que o gestor escolar consiga enfrentar mudanças significativas que elevam o padrão da escola, é preciso que ocorra uma mudança radical na atitude das pessoas, com o objetivo de que as mesmas passem a encarar a inovação como um desafio e sintam-se estimuladas pela motivação pessoal e, assim, se tornem capazes de ir além dos seus próprios limites. “Atitude é uma predisposição subliminar da pessoa, resultante de experiências anteriores, da cognição e da afetividade, na determinação de sua reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação”. (MATTAR, 1999, p. 199).

Sendo assim, “os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar”. (SANTOS, 2002, p. xvi). É dessa forma que a escola deve ser administrada, uma vez que a mesma tem que acompanhar a evolução da sociedade global, pois “as escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a

identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias” (LÜCK et al., 2002, p. 34).

Segundo Lück et al. (2002, p.35) liderança é “a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingir metas coletivas”. De acordo com a autora “a liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas”. Deste modo, é importante que a liderança do gestor seja participativa, para que todos compartilhem a gestão da escola.

E antes de tudo ele precisa ser “um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos.” (LÜCK, 2000, p.16).

O que se chama de gestão participativa onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões que uma vez tomadas precisam ser tratadas coletivamente, participativamente porque "o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e no processo pedagógico" (LUCK, 2002, p.15).

Dialogar, ouvir, coordenar, respeitar o próximo, ter boa expressão, manter sempre metas são características essenciais para o perfil do gestor. Contudo essas características são aperfeiçoadas pelo gestor durante sua “caminhada” profissional, de acordo com suas vivências.

São essas características essenciais que vão delineando as funções da instituição, bem como o planejamento, a estrutura organizacional, o trabalho em conjunto, as decisões que serão tomadas e tantas outras a serem realizadas.

O gestor deve ter a responsabilidade de liderar, reunir esforços, motivar sua equipe para que todos encontrem no ambiente de trabalho a motivação necessária para a prática cotidiana. O gestor educacional, estando seguro das suas ações, não tem motivo para impor-se à equipe, mostrando quem é o líder e o liderado, quem manda e quem obedece.

Libâneo (2004) nos aponta algumas atribuições ao diretor de uma instituição: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma

bagagem de experiências enriquecidas e que compartilhada com os pares favorecem o desenvolvimento profissional.

Fica, pois claro que o gestor desempenha vários papéis dentro do ambiente escolar, cabendo a ele a articulação de todos os setores e aspectos do mesmo.

É do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar. O desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino aprendizagem.

Segundo Oliveira (2013), o papel do gestor escolar não se resume meramente à administração do estabelecimento de ensino, mas a de um agente responsável por mudanças. Porém, é preciso incorporar esse gestor à modernização. Mudanças rápidas e velozes ocorrem em todos os setores, algumas são mais visíveis como no caso da área tecnológica, e, precisamos acompanhá-las. É preciso entender que a educação não é uma área inerte, as transformações ocorrem à medida que nosso foco - o aluno- interage com o mundo externo. (OLIVEIRA, 2013).

O gestor da atualidade deve gerenciar com responsabilidade, motivação, preocupado com a formação continuada de sua equipe, interagindo com a comunidade escolar, atualizando-se e, compartilhando conhecimentos.

Como gerente do processo educacional, precisa perceber o ambiente educacional e seus componentes, como uma organização que tem uma missão, um objetivo a ser alcançado e, recursos a serem administrados.

2.3 Relatando a experiência de estágio

Ao chegarmos à escola, fomos muito bem acolhidas pela direção e demais funcionários, apresentamos nossos documentos e falamos quais eram os nossos propósitos, dando início assim, ao estágio supervisionado.

Em relação às salas são bastante coloridos, com uma decoração atrativa, muitos cartazes, enfeites confeccionados pelas professoras e alguns trabalhos expostos que foram feitos pelos alunos. É possível observar que cada trabalho que há individualidade de cada um dos alunos.

Na sala há alfabeto colorido fixado na parede, há também numerais, vogais, nomes dos alunos, formas geométricas, etc.

Os brinquedos pedagógicos não ficam na sala, nem os materiais de uso das crianças como lápis e cadernos, ficam em uma caixa guardada na sala da direção.

As crianças se movimentam pela sala, pois as mesmas têm liberdade de transitar na sala quando querem. Sempre que querem ir ao banheiro ou tomar água pede a professora. Sentem segurança por parte da professora, principalmente no que diz respeito o controle da turma. É uma sala com mais de vinte e cinco alunos e não tem auxiliar para ajuda-los, a professora tem uma forma carinhosa, firme, os alunos a respeitam e a chamam de tia. As atividades desenvolvidas na sala nem sempre são esperadas. Em conversa com a professora ela relatou que faz o que pode, mas não tem condições de dar atenção a todos na hora das atividades, porém tem controle no que se diz respeito ao comportamento.

O processo avaliativo é realizado constantemente e as crianças são avaliadas sem que percebam o tal processo.

A interação com os funcionários e alunos foi extremamente enriquecedora, foi além das nossas expectativas, pois pudemos vivenciar a realidade do cotidiano escolar com uma equipe bastante acolhedora.

Além do contato com a escola, professores e alunos, tivemos também a oportunidade de refletir sobre a articulação entre teoria-prática no processo educativo, a partir da interação entre a reflexão adquirida no decorrer do curso de Licenciatura e a atuação em situações concretas da realidade escolar.

O estágio foi um período em que buscamos vincular aspecto teórico com aspectos práticos. Foi um momento em que a teoria e a prática se mesclaram para que fosse possível apresentar um bom resultado.

E, sobretudo perceber a necessidade em assumir uma postura não só crítica, mas também reflexiva da nossa prática educativa diante da realidade e a partir dela, para que possamos buscar uma educação de qualidade, que é garantido em lei (LDB - Lei nº 9394/96).

Realmente não foi fácil esse estágio, encontramos diversas dificuldades, principalmente em relação da escola está ainda em processo de regulamentação. Mas os obstáculos não impediram de realizarmos um bom trabalho.

Levaremos muito do que aprendemos nesse período, pois a prática não é tão fácil, como às vezes nos aparentam ser nos momentos teóricos que são vivenciados na sala de aula na qualidade de acadêmicos.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

O interesse por este tema é o resultado primeiramente das leituras sobre a temática da Gestão Democrática, do nosso estágio supervisionado em gestão escolar, bem como da nossa atuação como professora e como diretora da Escola Municipal de Educação Infantil e Fundamental Professora Beatriz Nascimento, da cidade de Capim - PB.

Recentemente vem sendo bastante discutida em todos os segmentos da educação, como nos cursos de formação de professores, especializações, formações continuadas, entre outros o tema Gestão Democrática. Sabemos que é preciso romper, a cada dia, as posturas autoritárias que ainda permanecem no cerne da escola e que impedem a consolidação de uma escola mais justa, inclusiva, respeitadora dos direitos humanos.

A gestão democrática beneficia a qualidade do ensino e da aprendizagem, uma vez que está aberta à participação de todos os sujeitos envolvidos no processo de ensino/ aprendizagem.

Em nosso país, a gestão democrática é uma prática que vem sendo vivenciada ao passar dos anos por toda a sociedade, no que diz respeito à esfera política, foram ocorrendo mudanças em todos os seus níveis e a escola enquanto instituição que tem como compromisso, socializar o saber historicamente construído não poderia estar ausente a todas estas mudanças.

As instituições escolares vêm sendo pressionadas a repensar seu papel diante das transformações que caracterizam o acelerado processo de integração e reestruturação capitalista mundial. De fato, o novo paradigma econômico, os avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento afetam a organização do trabalho e o perfil dos trabalhadores, repercutindo na qualificação profissional e, por consequência, nos sistemas de ensino e nas escolas. (LIBÂNEO, 2004)

O compromisso de todos na gestão democrática chama atenção pelo fato dos sistemas de ensino estar concretizado através da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº. 9394/96. A luta da escola pública começou mais especificadamente desde os anos 20, dos pioneiros da educação, profissionais que almejavam uma educação para todos e de qualidade.

Mas, democratizar o ensino não se constitui apenas em construir escolas, é preciso garantir no ambiente escolar a participação de todos. Dessa forma a escola passará a ser um espaço onde se possa aprender com entusiasmo. Mas, para isso, a escola necessita consolidar sua autonomia, partilhando suas ações com a comunidade em que está inserida, buscando soluções adequadas às necessidades do seu cotidiano escolar.

O processo gestor constitui um ato político e não está separado dos projetos de sociedade e de educação presentes no cenário social. Em linhas gerais, o gestor educacional que assume uma postura de mudança realiza o exercício de reflexão sobre sua ação, estabelece vínculos construtivos e não prescritivos com a comunidade escolar, não manipula e não busca legislar em causa própria.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LUCK, 1998).

É através do auxílio e do envolvimento das pessoas, que o trabalho coletivo da escola pode melhorar. Todas as pessoas podem ser agentes de uma melhor condição de convívio no trabalho. Elas também servem para destacar que todas as pessoas possuem suas características próprias e dificuldades, enquanto indivíduo, e trazem também valores do ambiente privado para o ambiente público.

Portanto, qualquer gestor irá sofrer com a diversidade de comportamentos, com uma relação vasta de cobranças quanto às suas capacidades. Julga-se importante que o gestor, ao notar que a convivência apresenta dificuldades e impossibilita o desenvolvimento do trabalho coletivo, passe a ter algumas atitudes como: realizar reuniões com grupos pequenos e escutando individualmente as pessoas, pois às vezes, o problema não está no grupo, mas situado em problemas pessoais; ressaltar os direitos humanos dentro da escola, pois todos são participantes na resolução de problemas; respeitar as individualidades, analisando os limites de cada um, mas confiando em seu potencial e acompanhar o desempenho dos profissionais e caso apresentem problemas, seja resolvido o mais rápido dentro do possível.

3.1 Breve histórico da gestão democrática

Segundo Souza (2012) apud Ferreira, Reis e Pereira (1999, p.6) “a palavra gestão tem origem latina, *genere*, que significa conduzir, dirigir ou governar”. Ainda podemos destacar que de acordo com Souza (2012) apud Ferreira, Reis e Pereira (1999), gestão democrática é um exercício de cidadania, fundamental para o avanço da sociedade que planeja ser mais justa ou igualitária.

Historicamente, a democracia teve origem na Grécia Clássica. Atenas e outras cidades-estados implantaram um sistema de governo por meio do qual todos os cidadãos livres podiam eleger seus governantes e serem eleitos para tal função por um determinado período (BARSA, 2005) Segundo Souza (2012), no Brasil, após o regime militar foi instaurado o regime “democrático”, onde as eleições diretas foram o “pivô” desse processo, onde milhões de brasileiros puderam escolher seus representantes, através do voto, para os cargos políticos.

Na educação, a tentativa de implantação efetiva da autonomia escolar e da gestão democrática se deu especialmente após o movimento estudantil de 1968 no mundo ocidental, como uma forma restrita, mas efetiva de realização da utopia dos jovens daquela década. “Escolas Livres” ou alternativas surgiram especialmente nos Estados Unidos e na Inglaterra, como instrumento de superação da escola tradicional, tecnicista e burocrática do Estado. (SOUZA, 2012)

A luta pela gestão democrática da escola pública, consolidada pela constituição Federal de 1988, e pela LDB (9394/96), é resultado de um grande processo reivindicatório e de mobilização social que surgiu por meio da organização de diversos segmentos da sociedade nas últimas décadas. Todas essas manifestações foram rigorosamente reprimidas após o golpe militar de 1964, que estabeleceu a censura e o silêncio, quebrados no final da década de 1970. Com a anistia política dando lugar a algumas aberturas, surgiram então, vários movimentos de base.

(...) as características dos diversos períodos da história da educação de um país acompanham seu movimento histórico, suas transformações econômicas e sociais, suas lutas pelo poder político. Assim, apesar do sistema educacional influenciar a sociedade a que serve, reflete suas condições sociais, econômicas e políticas. (PAIVA, 1985, p. 18)

Na citada mobilização tomou impulso às pressões pela democratização da gestão da escola pública que, no final dos anos de 1970, ganhou corpo e movimento de renovação pedagógica que lutava pela escola pública. Para a sociedade, trabalhadores da educação e especialistas, a democracia da e na escola é o único caminho para a reconstrução da Escola pública de qualidade.

3.2 Conceitos de gestão escolar democrática

No que se refere o conceito de gestão democrática escolar, essa discussão faz parte de todo um processo de redemocratização do Estado brasileiro, que a partir da Constituição de 1988 amplia um leque de direitos e garantias constitucionais, incluindo “conquistas sociais e políticas expressas na Constituição “Cidadã”, a qual previu a existência de espaços de participação da sociedade civil organizada na gestão das políticas públicas” (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2010, p.16).

Na educação, um efeito deste movimento ocorreu via descentralização da gestão escolar, atualmente percebida como uma importante tendência no âmbito das reformas educacionais, que constitui um tema relevante nos debates educacionais com toda a sociedade.

A luta pela democratização dos processos de gestão da educação no Brasil está relacionada aos movimentos mais amplos de redemocratização do país e aos movimentos sociais reivindicatórios de participação. Na sua especificidade, porém, esta luta está também e particularmente vinculada a uma crítica ao excessivo centralismo administrativo, à rigidez hierárquica de papéis nos sistemas de ensino, ao superdimensionamento de estruturas centrais e intermediárias, com o conseqüente enfraquecimento da autonomia da escola como unidade da ponta do sistema. (MENDONÇA, 2000)

Administrar uma escola, até bem pouco tempo, compreendia apenas as atividades de planejamento, direção dos trabalhos burocráticos, coordenação e controle de pessoal. “Na gestão, estão envolvidos estas atividades consideradas necessárias para o cotidiano escolar, incluindo filosofia e política. O que existe é uma dinâmica interativa entre ambas”. (LUCK, 2000, p. 99).

Administrar por si só não foi bastante diante das transformações e necessidades da sociedade, daí surgiu a necessidade de conduzir uma administração que fosse satisfatória, que se tornasse mais que administrar, abrangendo alternativas mais amplas. Surge então o conceito de gestão. Como atesta Luck, (2000, p. 99), “a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica”.

Nesse sentido, a gestão democrática é um instrumento de transformação das práticas escolares. Para Libâneo (2004), a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma. Compreende-se que a escola deverá estar mobilizada com os atores sociais dentro e

fora do ambiente escolar. Na escola de gestão democrática o gestor é o sujeito que facilita a interação e participação da escola com a comunidade, de forma que a escola seja aberta a propostas inovadoras de forma participativa e democrática, visando o bem comum de toda comunidade.

A Escola Democrática deve ser um referencial dentro de uma concepção de escola que conduza a uma educação participativa, inclusiva e com objetivos de formar cidadãos críticos, atuantes, com capacidade de julgar e fazer escolhas conscientes.

É importante lembrar que a Gestão Escolar Democrática está fundamentada nos princípios da descentralização, participação e transparência. A descentralização possibilita que as ações e decisões sejam planejadas e efetuadas sem que haja a prevalência da hierarquia.

As mudanças na política educacional brasileira, ao trazerem à pauta princípios como os da descentralização, da democratização e da participação têm justificado novos arranjos e um reordenamento das estruturas e funcionamento dos sistemas de ensino e das instituições educativas. Neste contexto, a ideia de descentralização, que sempre foi identificada com anseios por maior participação nas decisões e, portanto, com práticas democráticas, foi ressignificada (AZEVEDO, 2001).

3.3 Ferramentas da Gestão Escolar Democrática

Com relação às ferramentas da gestão escolar democrática, destaca-se no âmbito da grande maioria das escolas públicas a construção do Conselho Escolar e a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP). Adiante falaremos sobre essas ferramentas, percebendo que essas, e outras, são indispensáveis ao desenvolvimento de ações democráticas no setor escolar. (SOUSA, 2011)

A evolução da qualidade da educação não depende exclusivamente das ações de uma gestão democrática, mas, sobretudo, essas ações devem ser planejadas com a participação de todos da comunidade escolar (docentes, discentes, pais e funcionários) nesse processo de construção de uma gestão democrática, levando em consideração as particularidades de cada escola e de sua comunidade.

O Conselho Escolar se constitui em um órgão deliberativo, onde os partícipes compreendem os representantes de todos os segmentos da comunidade escolar. Sendo este um espaço de caráter consultivo e/ou deliberativo, responsável pela tomada de decisões no âmbito escolar, constituindo-se, sobretudo, em um espaço de democratização, onde professores, pais,

funcionários, alunos e outros possam debater de maneira crítica sobre o cotidiano escolar. O Projeto Político Pedagógico (PPP) se caracteriza “como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica” (DOURADO, 2003, p.56).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) regulamenta os avanços da Constituição de 1988 e reafirma o princípio da Gestão democrática da educação, conforme propõe o título IV, que trata da organização da Educação Nacional – a participação dos profissionais da educação – na elaboração de projetos pedagógicos – e da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, garantindo ainda em seu art. 15 que:

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

O projeto político pedagógico é voltado para construir e assegurar a gestão democrática e caracteriza-se por sua elaboração coletiva e não se constitui em um agrupamento de projetos individuais, ou em um plano apenas construído dentro de normas técnicas para ser apresentado às autoridades superiores.

Para a escola concretizar a construção de seu projeto precisa antes ter clareza do aluno, do ser cidadão que deseja alicerçar; estar organizada em princípios democráticos; valorizar o interativo e por fim, embora não menos importante, que possa contar com os profissionais que priorizam as orientações teórico-metodológicas de construção coletiva de projeto. O Projeto Político Pedagógico no momento de sua construção determina, além de outras questões, a linha de raciocínio da gestão escolar, se é democrática ou não. É de vital importância construir uma proposta pedagógica a partir das necessidades dos educandos acompanhando o contínuo progresso educacional e as exigências da vida em seu âmbito social, político e econômico. (VEIGA, 2006, p.91)

A participação de toda comunidade escolar na elaboração de projetos pedagógicos que a escola pretenda executar, começa a partir do momento em que acontecem reuniões, encontros na própria escola. Convocar a comunidade escolar para o debate sobre as técnicas e práticas a serem desenvolvidas na escola representa o ápice do processo de gestão participativa.

Gadotti (1994) evidencia que todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se atravessar um

período de instabilidade e buscar nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação do possível, comprometendo seus atores e autores.

O projeto político pedagógico deve ser um conjunto de metas e ações, previstas, planejadas, operacionalizadas e avaliadas, sempre visando objetivos que se pretende alcançar, tendo como finalidade elaborar princípios, diretrizes e escolhas de ações para melhor organizar as atividades desenvolvidas pela escola como um todo.

3.4 Desafios na implantação da gestão democrática

Discutindo acerca dos desafios encontrados para que a Gestão Democrática aconteça de fato no âmbito escolar, Sousa (2011) destaca os seguintes: Carência de autonomia e amadurecimento para ouvir e receber as críticas; Influência da política partidária; Ausência de formação e informação por parte de muitos que fazem parte da escola; Falta de eleição direta para gestor escolar; Má atuação do Conselho escolar; Intervenção externa; Falta de ética de quem dirige; Nível de interesse de quem participa; Mau uso dos recursos financeiros da escola pública.

Segundo Drechsel (2012), o primeiro grande problema a respeito das escolas não conseguirem executar uma gestão democrática é a forma como são selecionados os diretores no Brasil. Em dez estados, os ocupantes desses cargos são escolhidos por indicação política – sistema desaconselhado pelos educadores por facilitar o uso político do cargo pelas escolas. O método é a base para a escolha de diretores em 40% das escolas municipais do país, segundo o Ministério da Educação.

É frequente ouvir os diretores falarem que uma das principais dificuldades enfrentadas em seu trabalho cotidiano é a sua relação com os “outros”. Eles lamentam-se dos conflitos que ocorrem nessa relação, das dificuldades com os acordos, com o comprometimento e engajamento do grupo. Mas que mesmo assim, expressam que o principal fator motivador de seu trabalho é justamente poder atuar com os “outros”.

A gestão de uma escola engloba uma complexidade de aspectos pedagógicos – materiais e administrativos – difíceis de equacionar. Principalmente quando faltam recursos. Além disso, no Brasil, muitas escolas da rede pública funcionam em regiões socioeconômicas vulneráveis, o que aumenta o desafio dos diretores. (DRECHSEL, 2012)

Concretizar a gestão democrática na escola provoca a participação de todas as partes da comunidade escolar em todas as etapas da gestão: planejar, executar, acompanhar e avaliar. Entretanto, como já foi dito anteriormente, prosseguir na direção de um projeto democraticamente produzido implica considerar que esse será um processo em permanente construção, caracterizado pela diversidade e pelos diferentes modos de compreender a escola, suas finalidades, a organização do trabalho pedagógico, os currículos e as metodologias, enfim, cada escola tem sua tradição. Ou seja, cada escola é expressão de um processo histórico, por isso que, mesmo “imersa em um processo histórico de amplo alcance, é sempre uma versão local e particular desse movimento” (EZPELETA e ROCKWELL, 1989, p. 11).

Para Drechsel (2012), outro entrave para a melhoria da gestão das escolas no país é a falta de mecanismos que ajudem a avaliar o trabalho dos diretores. Especialistas concordam que o desempenho de uma escola não depende só da atuação do diretor, mas também da equipe e das condições materiais das escolas, que são precárias no Brasil. Mesmo assim, insistem na necessidade de delimitação de indicadores que sejam acompanhados pelas secretarias de educação para promover melhores resultados.

É preciso, então, lembrar que todo e qualquer processo de mudança gera ansiedades, temores, insatisfações e resistências. As mudanças, para serem efetivas, precisam ser assimiladas pelas pessoas, pelos grupos que criam e recriam o cotidiano da escola. Por isso, antes de qualquer iniciativa de mudança, é preciso ter uma “escuta”, ou seja, ouvir de modo qualificado todas as vozes da escola: pais, professores, estudantes, funcionários.

Os dirigentes que desenvolveram as competências de liderança nunca se deixam paralisar diante dos desafios. Os que não as têm, contudo, se sentem imobilizados diante de pessoas que resistem às mudanças, sobretudo aquelas que manifestam de forma mais veemente seu incômodo com situações que causam desconforto. Em vez de colocar energia em atividades burocráticas e administrativas, fazendo fracassar os propósitos de criação de uma comunidade de aprendizagem, cabe aos gestores - e a todos os educadores, na verdade - promover o entendimento de que as adversidades são inerentes ao processo educacional. O enfrentamento delas implica o desenvolvimento da compreensão sobre si mesmo, sobre os outros e sobre o modo como o desempenho individual e coletivo afeta as ações da organização. (LÜCK, 2009)

Mesmo com os desafios é possível fazer com que a gestão escolar melhore continuamente, pois, segundo Lück (2009), o segredo é nunca ficar satisfeito com o que já foi conseguido. A satisfação leva à acomodação, o que deixa o gestor impossibilitado de perceber perspectivas

para alcançar novos patamares. É preciso ter cuidado, pois os processos educacionais são complexos e sempre há desdobramentos novos a desenvolver. Resultados e competências podem sempre melhorar.

3.5 Reflexões da autora

Podemos observar que esta temática de estudo na educação é bastante relevante devido às transformações que vêm ocorrendo na sociedade brasileira e no ambiente escolar e o tema gestão democrática, tem destaque no cenário da educação atual.

As mudanças são aqui consideradas importantes, pois resultam da prática de uma gestão guiada por uma proposta democrática, que envolve gestores públicos, profissionais da educação e parte da comunidade.

Dessa forma, compreende-se que este estudo poderá contribuir para o incentivo a mudanças tendo em vista uma educação participativa, voltada para o aspecto democrático, em que gestor escolar, profissionais da educação, pais, alunos e comunidade possam interagir no processo de educação de forma participativa, resultando na melhoria da qualidade do ensino e, em consequência disso, em uma melhor aprendizagem.

Como afirma Dourado (2003, p. 62), na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs.

Assim, o estudo deste tema possibilita compreender as ações e os desafios na busca da gestão democrática nas escolas, principalmente no contexto em que vivemos, onde a escola acaba se distanciando do sentido real da democracia.

Nesse contexto, o trabalho aqui apresentado, configura-se na premissa de que existem grandes desafios em busca de uma gestão democrática. Porém, esses desafios são lançados para os profissionais da educação com o intuito de renovarem suas práticas educativas e também para incentivar a continuidade do processo democrático nas escolas ou propor ações que possam beneficiar e ampliar esse processo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término do estágio supervisionado I em gestão escolar e perante o que foi observado durante a revisão bibliográfica que constitui o TCC, compreendemos a necessidade de se

exercitar a prática da Gestão democrática na construção de escolas com a participação e envolvimento de todos para que se rompa com práticas da escola tradicional.

Entende-se que a participação da sociedade nos destinos das políticas públicas do país está aumentando, uma vez que a luta pela cidadania está fortemente ligada à construção de novas formas de regulação democrática de nossa sociedade procurando atender dessa forma as exigências da sociedade.

Aceitando que a democracia permeia todos os princípios da educação democrática, a comunidade escolar como um todo deve decidir e compartilhar todos os problemas e progressos da instituição escolar.

Tendo uma Gestão Escolar Democrática e participativa, bem como o projeto político-pedagógico em harmonia, a Escola alcançará melhores resultados no momento em que considerar a concepção e as finalidades da educação, sua relação com a sociedade, bem como os subsídios vindos de uma escola mais viva, democrática e participativa.

Sabemos que a Gestão Democrática é um processo complicado, mas não impossível, e que exige de todos os envolvidos neste processo, ações imediatas e concretas que garantam a efetivação das ações de um trabalho coletivo, com a finalidade de substituir o modelo de políticas educacionais autoritárias pelo democrático.

Assim, o estágio, acompanhado da revisão bibliográfica, foi válido uma vez que serviu para esclarecer dúvidas a respeito do papel do gestor escolar e trazer muitas informações e conhecimentos sobre ele e sobre sua atuação na escola.

E com a realização desse estudo constatou-se que o gestor escolar é marcante e deverá conduzir processos de mudanças com flexibilidade, compreensão e responsabilidade, respeitando sempre as ideias e opiniões dos outros, pois ele é na verdade o responsável para encorajar e dar suporte para que a educação tenha grandes progressos. Ele é um líder que deve estar atento a todas as necessidades e dificuldades que a instituição tem e deve atuar como um elo, gerindo e avaliando o dia-a-dia da escola, podendo contar com sua equipe. As decisões coletivas e a abertura à participação da sociedade dentro da escola possibilitam o acesso e a permanência da população à necessária base cultural e à formação, exigidas pelas condições das sociedades atuais.

Ainda há muito que se fazer, para que a Gestão Democrática seja realmente entendida e praticada por todos os seus participantes. É preciso que todos estejam conscientes de que a democracia em uma sociedade não pode ser considerada exclusivamente como um sistema

político, pois a democracia só pode ser real se todos os seus princípios se incorporarem à lógica da vida cotidiana dos indivíduos.

Podemos concluir que a Democracia é um tema que enxerga amplas discussões no contexto escolar, devido sua grande complexidade, e que por isto precisa de novas pesquisas, não sendo este trabalho um fim de fato sobre o tema analisado.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. C. de. Introdução: **Gestão da Escola**. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org.); ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord.). A gestão da escola. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004 (Coleção Escola em ação; 4).
- AZEVEDO, J. M. L. **Cidadania, desenvolvimento humano e reforma educacional**. In: Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste, 15, 2001, São Luís, 2001.
- BARSA, **Grande Enciclopédia**. 3ª ed. São Paulo: Barsa Planeta Internacional Ltda. 2005.
- BRASIL. Constituição (1998). **Constituição Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nº 1/92 e 28/2000 e Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94 Brasília: Senado Federal Subsecretaria de Edições Técnicas, 2000.p. 393.
- _____. [Lei Darcy Ribeiro (1996)]. **LDB: Lei de Diretrizes de Base da Educação Nacional: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. - 5 Ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010.
- _____. Ministério da Educação. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor/elaboração** Ignez Pinto Navarro... [et al.] Brasília, MEC, SEB, 2004.
- DOURADO, L. **Gestão escolar democrática- a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia**. Goiânia: Alternativa, 2003.
- DRECHSEL, Denise. **Os desafios da gestão escolar**. 2012. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/educacao/conteudo.phtml?id=1266540>>. Acesso em: 13 de maio de 2014.
- EZPELETA, J. ; ROCKWELL, E. **Pesquisa participante**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.
- GADOTTI, M. **Pressupostos do projeto pedagógico**. In. Conferência Nacional de Educação para Todos, vol. 1. Anais. Brasília: MEC, 1994.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed.revisada e ampliada, Goiânia Alternativa, 2004.
- LÜCK, Heloisa. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 19ª edição. Petrópolis: 2002 Editora Vozes.
- _____. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar**. 2 ed. Rio de Janeiro: DP & A, 1998.

_____. **A escola Participativa: o trabalho do gestor escolar.** 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

_____. **Toda a força para o líder.** São Paulo: Abril, n. 01, 2009. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/toda-forca-lider-448526.shtml>>. Acesso em: 14 maio 2014.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento.** v.1. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

MENDONÇA, E.F. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira.** Campinas, FE/ UNICAMP, 2000.

OLIVEIRA, Geórgia Andreia de. **O Papel do Gestor Escolar.** 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/49210/o-papel-do-gestor-escolar>>. Acesso em: 02 de junho de 2014.

PAIVA, Vanilda Pereira. **Educação Popular e Educação de Adultos.** 3. Ed. São Paulo: Edições Loyola, 1985.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças.** São Paulo: Pioneira, 2002. 94 p.

SOUSA, Dalvaneide Confessor de. **Desafios da gestão democrática na escola: estudo de caso na Escola Municipal do Ensino Fundamental Senador José Sarney (Cacimba de Dentro – PB).** 2011. 19 f. TCC (Graduação) - Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Departamento de Economia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

SOUZA, Genival Nunes de. **Gestão democrática escolar: reflexões e desafios.** 2012. 13 f. TCC (Graduação) - Curso de Pedagogia, Universidade Federal do Amazonas, Amazonas, 2012.

VAZ, Márcia Cristina Dias. **Gestão Participativa.** 2008. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/5895/1/gestao-participativa/pagina1.html>. Acesso em 15 de maio de 2014.

VEIGA, I. **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível.** 22 ed. Campinas, SP: Papirus, 2006.

VÉRAS DE OLIVEIRA, R., **A Constituição de 1988, a Questão da Participação e o Sindicalismo: problematizações.** In: José Dari Krein; Marco Aurélio Santana; Magda Biavaschi. (Org.). Vinte anos da Constituição Cidadã no Brasil. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2010.