



*FACULDADE CALAFIORI*

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO  
AMBIENTE ESCOLAR**

**AUTORA: ELAINE CRISTINI AMARAL LOPES**

**ORIENTADORA: IVETE PEREIRA DOS REIS**

**São Sebastião do Paraíso - MG  
2010**

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO AMBIENTE ESCOLAR**

**AUTORA: ELAINE CRISTINI AMARAL LOPES**

Monografia apresentada à Faculdade Calafiori – como parte dos requisitos para a obtenção do título de Pós Graduação em Gestão Escolar.  
Orientador: Ivete Pereira dos Reis

**São Sebastião do Paraíso - MG  
2010**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO  
AMBIENTE ESCOLAR**

**CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

**AVALIAÇÃO:** (    ) \_\_\_\_\_

---

**Professor Orientador**

---

**Professor Avaliador da Banca**

---

**Professor Avaliador da Banca**

**São Sebastião do Paraíso – MG**

**2010**

*A gestão escolar é um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos.*

Helóisa Luck, doutora em Educação pela Columbia University

## **DEDICATÓRIA**

Aos professores do curso de Pós Graduação em Gestão Escolar, pelo carinho e atenção dispensados ao nos proporcionar conhecimentos valiosos em nossa profissão e nosso dia a dia com educadores e profissionais de educação.

Aos meus familiares, em especial a minha mãe, esposo e filhos pela dedicação e compreensão que em muito colaboraram para que eu vencesse esta etapa em minha caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Acima de qualquer coisa a Deus único responsável pelas minhas conquistas e por me ter permitido uma família presente, constante e compreensiva que tem um significado especial em minha vida e são a razão de minhas buscas e conquistas, dentre elas esta formação.

À Prof<sup>ª</sup>. Ivete Pereira dos Reis que como orientadora contribuiu significativamente com a execução deste trabalho através de seus conhecimentos e competência.

Aos colegas de trabalho onde foram coletadas relevantes informações e por sua cooperação durante minhas pesquisas para a realização deste.

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
Capítulo I	
1. DA ADMINISTRAÇÃO.....	13
1.1 Conceitos e Objetivos da Administração .....	13
1.1.1 Gestão Pedagógica .....	14
1.1.2 Gestão Administrativa .....	15
1.1.3 Gestão de Recursos Humanos .....	15
1.2 Processo Administrativo e de Cidadania .....	15
1.3 O que é Administração Escolar? .....	17
Capítulo II	
2. DA DEMOCRACIA.....	19
2.1 Gestão Democrática .....	19
2.2 Algumas Possibilidades .....	21
2.3 O Processo democrático .....	22
2.4 A Gestão Democrática Participativa .....	25
2.4.1 Gestão Democrática Escolar .....	27
2.4.1.1 Uma Abordagem Histórica .....	28
2.4.2 O que é Gestão Democrática Escolar .....	30
2.4.3 Gestão Participativa Escolar .....	32
2.4.3.1 O que é Gestão Participativa .....	33
Capítulo III	
3. DO GESTOR .....	35
3.1 O que se Espera do Gestor Escolar? .....	35
3.2 Competência Técnica e Política do Administrador Escolar .....	36
3.3 O Gestor Escolar Frente aos Desafios Impostos pelo Processo de Busca da Gestão Democrática .....	37
3.4 Planejamento Escolar Participativo .....	39
3.5 A Escola Participativa .....	41
CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	46

## **RESUMO**

Este trabalho de conclusão de curso objetiva realizar um aprofundamento no conhecimento da temática: Gestão Democrática e Participativa no Ambiente Escolar. Apresenta-se ao leitor uma reflexão quanto ao papel do gestor escolar, no que se refere a teoria e prática, assim como sua competência diante de desafios e mudanças na educação. A realização deste trabalho nos enfatiza o compromisso e o desafio de se implantar uma gestão verdadeiramente democrática nas escolas em especial as escolas públicas. Num primeiro momento, contextualiza-se a nossa justificativa, o porquê de nossa pesquisa, o método utilizado por pesquisa bibliográfica. No segundo capítulo, colocam-se conceitos de administração passando em seguida abordagem de Democracia de forma ampla assim com sua história voltada à educação, não deixando de se ressaltar a importância do planejamento participativo e a construção do projeto pedagógico como instrumento de grande importância para a melhoria do processo ensino-aprendizado. Após estas abordagens fala-se mais especificamente do gestor deste processo de democracia participativa. Este trabalho foi totalmente embasado em literatura disponível sobre o tema sob a visão de autores conhecidos por seus trabalhos, se tem a intenção com este de oferecer aos profissionais de educação sobre tudo gestores um pouco de informação sobre a busca pela democratização participativa nas escolas.

**PALAVRAS-CHAVE:** democracia, ambiente escolar, planejamento, gestor participação.



## **ABSTRAT**

This conclusion of course work aims to carry out a deeper knowledge of the theme: Democratic and Participative Management in the School Environment. It presents the reader with a reflection on the role of the school manager, regarding the theory and practice, as well as their competence in front of challenges and changes in education. This work emphasizes the commitment and the challenge of deploying a truly democratic management in schools especially public schools. At first contextualizes our justification, why our research, the method used for bibliographical research. In the second chapter, there is management concepts then moving on approach to democracy broadly so with their history turned to education, leaving to highlight the importance of participatory planning and construction of the educational project as an instrument of great importance for improving of the teaching-learning. Following these approaches we speak more specifically of the manager of this process of participatory democracy. This work was fully grounded in the available literature on the subject from the perspective of authors known for their work, if it intends to offer this professional education on all managers some information about the quest for participatory democracy in schools.

**KEY WORDS:** democracy, school environment, planning, managing participation.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como principal foco a análise das Escolas Públicas nos seus diferentes segmentos, sua autonomia e liberdade de ação, para que estas venham ser consideradas escolas democráticas. Embasados em pesquisas bibliográficas disponíveis em livros, revistas, artigos e sites de educação será analisado se existe uma construção participativa da qualidade educacional na gestão das escolas.

Buscando-se conhecer se existe consonância com os princípios humanistas que regem a Carta Magna brasileira, sabe-se que a Escola democrática foi instituída como ícone do processo educacional, com papel de transformadora da sociedade e provedora de cidadania, aptidões e competências, com intuito de garantir a qualidade de ensino ao indivíduo oferecendo plena capacitação para sua vida pessoal, social e profissional. Ressalta-se que a descentralização não se trata de uma tendência exclusiva da Educação, pois se sabe que se trata de uma preocupação que vem ocorrendo em praticamente todos os setores.

Atualmente se defende que a decisão deve ser delegada a quem lida com as questões propriamente ditas, pois é este quem conhece com maior propriedade a realidade sobre a qual se está tomando as decisões.

A descentralização favorece a gestão com responsabilidade, na medida em que envolve muito mais atores na decisão final dos resultados. Propicia a quebra de colocar nos outros a culpa pelo fato de que as coisas não vão bem. Num sistema educacional centralizado cada qual coloca no outro a culpa do insucesso. Ninguém é responsável. Há uma sensação que a educação vai mal porque todos se sentem sem poder para fazer mudanças que julgam necessárias. O diretor da escola culpa os professores, estes os pais dos alunos, que por sua vez culpam o Ministério da Educação, que vai jogar a culpa na situação sócio-econômica das famílias e vai se formando uma cadeia que não termina nunca. Na medida em que esta situação é rompida e se entrega, a cada um, responsabilidade compartilhada pelos resultados, cada qual se sente comprometido com o que pode fazer para reverter a situação (MACHADO, 2000, p. 4).

Percebe-se nas pesquisas bibliográficas levantadas para a execução deste trabalho que o processo de gestão democrática das instituições de ensino representa um importante instrumento de consolidação de democracia em nível de sociedade.

A promoção da democratização da gestão escolar significa substancialmente estabelecer relações entre a escola e o contexto social no qual está inserida de forma a proporcionar meios para se repensar a teoria e a prática da gestão educacional com o fim de eliminar controles formais e incentivar a autonomia das unidades da educação para que se promova a construção de uma nova cidadania. Daí pode-se dizer que a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica torne-se efetivamente prática social e venha contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo.

..tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.(PARO, 1998, p.46).

Uma vez que se conhece os problemas sociais como um todo e se tem a preocupação com os caminhos da educação, se faz necessário buscar pela possibilidade de uma administração escolar numa perspectiva democrática voltada para as necessidades básicas e a realização do ser humano envolvido no contexto escolar.

Assim, com uma pretensa eficiência educacional consolidada em uma formação de cidadãos pensantes e atuantes acredita-se que a escola é a principal responsável por uma educação significativa vinculada a realização social destes cidadãos.

É com este olhar que se tentou aprofundar e compreender o pedagógico da ação política na gestão escolar, procurando se reconhecer que a educação é essencialmente um ato de conhecimento e de conscientização, mas que por si só, não leva uma sociedade a se libertar da opressão se faz necessário um maior comprometimento rumo ao processo democrático e a verdadeira cidadania. Acredita-se que a escola é o meio precursor deste importante fenômeno social, mas para isso, é necessário desenvolver atividades com vistas a realização de tais fins.

Este trabalho traz em pauta explícita a reflexão sobre os conceitos de democracia, na gestão escolar, autonomia e cidadania, bem como os desafios e as possibilidades de alcance de uma escola de uma maior qualidade para todos e, portanto, mais democrática e inclusiva.

Na concepção desta autora a principal ação do gestor para que possam acontecer mudanças no ambiente escolar é motivar professores, funcionários e alunos, reconhecer seus valores e então traçar planos de ação focando o que é prioritário. É papel da escola preparar os professores para um ensino focado na aprendizagem viva, criativa, experimentadora,

presencial-virtual, proporcionar condições para que seus professores sejam mais orientadores, trabalhar com aulas menos informativas e mais atividades de pesquisa, experimentação, projetos.

A metodologia, adotada para a execução deste trabalho foi em essencial a pesquisa bibliográfica, investigou-se as idéias de diversos autores e pesquisadores que abordam o assunto, e realizou-se uma síntese dessas idéias além de se procurar acrescentar idéias próprias da vivência desta autora em instituições de ensino de acordo com objetivos deste trabalho.

Não restam duvidas alguma de que as renovações das práticas pedagógicas e da cultura escolar só se concretizaram por meio da democratização do ensino, tendo em vista que os docentes que trabalham numa dimensão democrática, interativa e interdisciplinar conseguem melhorar o rendimento da aprendizagem dos alunos que apresentam maiores dificuldades.

Não se pode perder de vista que certamente um bom gestor deve ser um administrador, ou seja, manter a escola dentro das normas do sistema educacional, seguir portarias e instruções e ser exigente no cumprimento de prazos, sem contudo deixar de valorizar a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e criar oportunidades de capacitação docente.

Pensa-se que acima de tudo, o gestor deve preocupar-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade, estar sempre rodeado de pais, alunos e lideranças do bairro.

Para que se alcance tal realidade é importante que se tenha uma equipe de direção com talentos complementares, delegar e liderar devem ser as palavras de ordem, pois com certeza bom diretor indica caminhos, tem sensibilidade em perceber as necessidades da comunidade, desenvolve talentos, facilita o trabalho da equipe e, certamente tem competência em resolver problemas.

Vive-se em um país cuja opção de governo é a democracia, que pelo que se conhece do significado da palavra, pode-se afirmar que democracia é um regime de governo no qual o poder de tomar importantes decisões políticas está com os cidadãos, que são os componentes da sociedade. É ao povo ou à comunidade a quem cabe discutir, refletir, pensar e encontrar soluções e intervenções para os seus próprios problemas, no entanto, mesmo apoiados pela legislação, sabe-se que muito temos que avançar para conquistarmos uma sociedade realmente democrática.

## **Capítulo I**

### **1. DA ADMINISTRAÇÃO**

#### **1.1 Conceitos e Objetivos da Administração**

Está se atravessando uma constante transformação no mundo, este encontra-se na era da globalização da economia e sobretudo da comunicação, não se pode deixar de entender que a escola encontra-se inserida neste contexto, ela atua em constantes desafios, se percebe a urgência por reconstrução do conhecimento, e postura do gestor escolar. Deve-se reconhecer que o gestor escolar tem a obrigação de estar preocupado profissionalmente, e manter-se consciente de que o exercício de sua profissão deve estar pautado no plano político pedagógico da escola da qual está a frente.

Percebe-se na vivência escolar assim como na literatura disponível sobre o assunto que a teoria da administração escolar numa perspectiva democrática têm se desenvolvido no Brasil, no sentido de se propor uma gestão partidária como uma das condições necessárias para o desenvolvimento da sociedade democrática, portanto se faz necessário uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais preciso da estrutura sócio-econômico da sociedade na qual está inserida esta escola.

Segundo Luck (2001), para que o gestor escolar possa tornar-se um agente real desta concepção de escola democrática é imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, ou seja ver a escola como realidade global, ele deve ser capaz de adaptá-la às novas exigências que a localidade deseja. Para autores como Oliveira (2004), se faz necessário promover a eficiência e a produtividade da escola pautada na concepção de seus objetivos, por procedimentos administrativos análogos que tenham êxito no alcance enquanto

situação empresarial, porém em contrapartida dessa concepção deve-se ter claro que a escola deve também ser uma organização humana e democrática.

Neste contexto, Paro (1996 e 1998) nos mostra em seus trabalhos que, os mecanismos gerenciais da gestão escolar enquanto processo que se renova permanentemente e enquanto instrumento na busca da racionalidade, isto é, do comprometimento com a mudança social, devem estar voltados para o alcance de seus fins especificamente educacionais, o gestor escolar, precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue, os princípios, métodos e técnicas adequadas ao incremento da racionalidade, a gestão escolar deve ser vista como instrumento fundamental do seu dinamismo e isto na medida em que possibilite a conciliação entre os dados da realidade e a rigidez instrumental da organização resultante da aplicação dos princípios de autoridade legal, fundados na burocracia.

Em conseqüência desse entendimento sabe-se que aquela concepção burocrática estrita não pode ser aplicada à organização escolar, nem deve orientar de modo exclusivo a atividade administrativa na escola, precisa-se ter em mente que a administração é uma ferramenta de adaptação e mudança social, se faz necessário que a escola seja ordenada e articulada de forma racional à luz de um conceito radical, visando condições de possibilidade de uma prática administrativa voltada para a democracia participativa.

### **1.1.1 Gestão Pedagógica**

Considera-se este o mais importante e significativo da gestão escolar. É aí que se cuida de gerir a área educativa, propriamente dita, da escola e da educação escolar.

Deve-se estabelecer objetivos gerais e específicos para o ensino. A definição de linhas de atuação, em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos devem se embasar em metas a serem atingidas, a elaboração dos conteúdos curriculares e acompanhar-se e avaliar-se o rendimento destas propostas pedagógicas, seus objetivos e cumprimento das metas propostas. Além de não deixar de avaliar o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo.

O Diretor ou Gestor como se refere-se atualmente é o grande articulador da Gestão Pedagógica e o principal responsável pelo sucesso da proposta da escola.

### **1.1.2 Gestão Administrativa**

A responsabilidade desta é cuidar da parte física institucional, ou seja, além da manutenção do prédio, e bens materiais da escola a legislação escolar, direitos e deveres, atividades de secretaria e atendimento à seu público, tanto interno, professores, alunos, auxiliares de educação como externo, comunidade, pais.

A especificidades desta área estão enunciadas no Plano Escolar, que também se conhece por Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar, ou Projeto Pedagógico, e no Regimento Escolar.

### **1.1.3 Gestão de Recursos Humanos**

Tão importante quanto a Gestão Pedagógica, a gestão de pessoal, ou seja, alunos, equipe escolar, comunidade, constitui-se da parte que exige mais sensibilidade de toda a gestão.

Lidar com pessoas, manter o pessoal trabalhando satisfeito, provocando o máximo de rendimento em suas atividades, contornar problemas e questões de relacionamento humano faz da gestão de recursos humanos o fiel da balança quando se trata de fracasso ou sucesso da formulação educacional que se pretenda dar consecução na escola.

## **1.2 Processo Administrativo e de Cidadania**

Em seu artigo Viana (1986) nos mostra que a construção de uma escola participativa na comunidade pressupõe a construção de relações sociais efetivamente democráticas na luta pela cidadania que constrói a emancipação humana no conjunto das lutas sociais pela terra, pela reforma agrária, pelo emprego, pelo direito a saúde, educação, trabalho, seguro-desemprego, etc. a escola deve-se constituir numa perspectiva única de sociedade e educação.

Deve-se ter em mente uma idéia de projeto de uma sociedade e educação unitária que tem em sua base pressupostos éticos-políticos-pedagógicos, que norteiem todas as atividades da organização e constituam elevados padrões de pensamentos enquanto aspirações coletivas.

Nossos estudos quanto ao processo administrativo direcionado a formação da cidadania, constitui um ato político com possibilidade de reflexão sobre si, sobre seu estar no mundo, associado a sua ação sobre o mundo, a ausência de reflexão sobre seu estar no mundo, impossibilita de se transpor os limites que lhe são impostos pelo próprio mundo, segundo FREIRE (1983).

O gestor educacional que opta pela mudança não pode de forma alguma temer a liberdade, não deve se manipulativo e jamais fugir da comunicação, ao contrário, deve estar sempre a procura dela no propósito de desmistificar o mundo, a realidade, através do exercício da reflexão dos indivíduos sobre sua ação, sua percepção da realidade.

A administração escolar projetada no desafio da conscientização deve partir do pressuposto de que existe a possibilidade no homem de desenvolver-se e crescer interiormente, ser participativo em seu processo de construção de si mesmo e de uma comunidade cada vez mais humana, buscar e conquistar sua liberdade. O profissional pedagogo é aquele que atua por meio de canais que permitam perceber a democracia não como forma de regime político, mas uma forma de existência social. Quando se consegue pensar dessa forma aqui descrita a questão democrática passa a ser uma questão social e política, fundada numa cidadania concreta, que começa no plano do trabalho.

Sempre que se refere ao âmbito político, têm-se a necessidade de distinguir as determinações de um fenômeno social no processo histórico, necessita-se diferenciar de forma bem clara as determinações que se alternadas, modificam estruturalmente a natureza dos fatos ou das relações sociais daquelas que alteram sem mudar sua essência estrutural.

O plano pedagógico, é sem sombra de dúvidas o eixo central da proposta de uma escola cidadã, funda-se no processo ensino-aprendizagem tendo como alvo os alunos enquanto sujeitos sociais suas múltiplas necessidades, dimensões e diversidades, o que requer uma leitura consciente das determinações concretas da própria realidade.

Reconhece-se a amplitude do processo educacional, consta-se que o trabalho administrativo pedagógico deve verter para a transparência sustentada pelo trabalho coletivo e participativo, uma vez que já se sabe que a participação possibilita a população um aprofundamento de seu grau de organização e uma melhor compreensão do estado influenciando na maneira mais efetiva de seu funcionamento.



Há de se concordar com Begot e Nascimento (2002) ao dizer que quando se fala da amplitude do processo educacional, onde se implica essencialmente o processo administrativo no âmbito das relações sociais, se está referindo ao próprio fazer humano e conseqüentemente ao próprio homem, pois pensar sobre nós mesmo é tentar encontrar na natureza do homem algo que possa constituir o núcleo fundamental onde se sustenta o processo de educação.

Pode-se afirmar que a escola contribui para a democratização a partir da eliminação de poder do seu interior e conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de ensino. Todos os segmentos da comunicação podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela, e assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

Verifica-se em nossas pesquisas que o propósito inicial de uma gestão democrática é do próprio gerenciamento em substituir o paradigma autoritário pelo democrático dando assim oportunidade às pessoas de liberarem seu potencial oculto, ajudando-os a usarem seus talentos e sua criatividade, para resolver os problemas que a instituição enfrenta, embasado no trabalho democrático participativo e descentralizado, com ênfase na delegação de poderes.

É inegável que na gestão democrática, a participação de cada sujeito é fundamental e o reconhecimento de suas idéias e sua contribuição é independente do nível hierárquico que este ocupa, o gestor, torna-se um líder eficaz quando valoriza o trabalho dos indivíduos, estimula e acredita no potencial de seus auxiliares.

### **1.3 [O que é Administração Escolar?](#)**

Pode-se afirmar que sem a administração a vida não se processaria, administrador é a pessoa que dispõe dos meios e dos recursos necessários para obter alguns resultados. São pessoas determinadas, propositais.

Segundo Teixeira (1971) apud Lobo (2007), pode-se citar aqui dois tipos de administração, a *Administração Mecânica*, onde a pessoa planeja muito bem o produto que deseja obter, analisa tudo que é necessário para elaborá-lo, divide as parcelas de trabalho envolvidas nessa elaboração e dispõe de boa mão-de-obra e boa organização. Este tipo de administração é a administração de fábricas, onde a função de planejar é suprema e a função de executar é mínima. Outro tipo de Administração, no qual se pode alocar a Administração

Escolar, se compara ao da Administração de um hospital onde em que a grande figura é o cirurgião, o administrador é mero coordenador que proporciona condições o mais favoráveis possível para que o cirurgião exerça com a maior perfeição possível a sua função por isso se diz aqui que pode se encaixar aqui a educação.

Administração escolar é também aquela na qual o elemento mais importante não é o administrador, mas o professor, os alunos, a comunidade toda envolvida no processo escolar. Hoje pode-se dizer que não só o diretor ou professor é a figura principal da escola, mas o grupo administrativo, que deve ser formado pelo Administrador, o coordenador ou supervisor e o orientador ou mediador os professores os alunos, pais e toda a comunidade.

## Capítulo II

### 2. DA DEMOCRACIA

#### 2.1 Gestão democrática

Sabe-se que o dia- a- dia do profissional que gere uma instituição de educação não se trata de uma tarefa fácil. Desde o momento que chega à escola até o encerramento das atividades, ele, muitas vezes, se perde diante de tantos compromissos. É sua função suprir as necessidades da escola, atender alunos, conversar com professores, ouvir reivindicação de pais, interar-se do trabalho pedagógico sem contar que o burocrático lhe toma grande parte de seu tempo.

É comum se ouvir diretores se dizerem cansados, entretanto, há aqueles que já desenvolvem um trabalho diferenciado, onde conseguem dividir suas responsabilidades e promover a articulação com toda a comunidade escolar, esta é a realidade esperada dos gestores democráticos, que eles sejam líderes e não executores autoritários, que buscam, na construção coletiva, superar desafios e romper com a rotina burocrática.

Esses líderes, como diz acertadamente Luck (2001), devem se encontrar longe de desempenhar uma função meramente burocrática, espera-se que o Diretor vá estabelecendo um relacionamento entre meios e fins para superação de problemas educacionais e administrativos.

Percebe-se nos estudos realizados para este trabalho segundo alguns autores como Gandin (2000) que cabe ao bom administrador/gestor envolver toda a comunidade não só na execução, mas, principalmente, no planejamento, programação e na avaliação das atividades desenvolvidas, com certeza esta postura profissional contribui e muito para que o todo da escola se envolva nas atividades educativas.

Sabe-se que a democracia e conseqüentemente, uma gestão democrática, não se originam no interior da escola, mas, porém é a escola um campo privilegiado de intervenções políticas e ideológicas que pode trazer na sua essência pedagógica a possibilidade de construção de novos paradigmas e práticas que priorizem a via democrática na escola e na sociedade. O processo de gestão democrática constrói-se na correlação das forças políticas colocando o bem comum em primeiro plano.

É este processo de gestão democrática das instituições de ensino que pode vir a representar um importante instrumento de consolidação de democracia em nível de sociedade.

Quando se pretende promover a democratização da gestão escolar devem-se estabelecer novas relações entre a escola e o contexto social no qual está inserida, precise-se repensar a teoria e a prática da gestão educacional a fim de se eliminar os controles formais e incentivar a autonomia das unidades da educação constitui-se assim em instrumentos de construção de uma nova cidadania. Assim a democratização institucional se torna um caminho para que a prática pedagógica torne-se efetivamente prática social e possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo.

De acordo com PARO (1998, p.46), a escola não é democrática só por sua prática administrativa, ela torna-se democrática por toda a sua ação pedagógica e essencialmente educativa. No mesmo sentido, não podemos pensar que a gestão democrática da escola possa resolver todos os problemas de um estabelecimento de ensino ou da educação.

Saber organizar o trabalho pedagógico e ainda administrar a escola é um desafio para coordenadores pedagógicos orientadores educacionais, professores, diretores, funcionários, pais, pois são todos esses os interlocutores sociais da organização escolar, responsáveis pelas ações que possam de fato consolidar uma prática democrática.

Comprometer-se com a gestão democrática que é o processo político, um “ato político” (Paulo Freire) através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola, não é das tarefas mais fáceis.

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola”. (PARO, 1986, p. 160)

Sabe-se que todas as questões aqui abordadas fazem parte de um grande desafio diante dos problemas sociais em que vivemos, e que muitas vezes nos sentimos limitados diante das questões sociais, políticas e econômicas mais amplas.

## **2.2. Algumas Possibilidades**

Não se tem aqui a pretensão de dar receituário, mas contribuir com sugestões de práticas pedagógicas democráticas a partir das pesquisas bibliográficas realizadas para este trabalho.

Segundo o professor LIBÂNIO (2004) alguns princípios da organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar ancorados numa perspectiva democrática são sustentados a partir: da autonomia das escolas e da comunidade educativa, envolvimento da comunidade escolar no processo escolar, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar, avaliação compartilhada e relações assentadas na busca de objetivos comuns.

De acordo com o próprio autor acima citado a autonomia é definida como faculdade das pessoas em autogovernar-se, decidir sobre o seu próprio destino. Autonomia na instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, bem como seus recursos financeiros, envolvendo professores, alunos, funcionários, representantes da comunidade escolar, transformando a escola em espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem.

Tal auto-organização é totalmente dependente do exercício permanente do dirigente escolar, em viabilizar a participação de todos nos processos de decisão, formando equipes de trabalho, câmaras de educação, atribuições específicas, para que essas submetam a avaliação do grande grupo, envolvendo a tomada de decisões coletivamente.

Segundo LIBÂNIO o princípio da auto-organização requer, vínculos mais estreitos com a comunidade escolar e organizações da sociedade civil onde se respalda inclusive os processos para encaminhar aos órgãos competentes projetos de leis que atendam as necessidades educacionais, este processo consiste em uma avaliação com base numa relação orgânica entre direção, membros da equipe pedagógica, professores, alunos, funcionários, assentadas em objetivos comuns e não em objetivos individuais.

Assim se tem claro que a formação continuada dos profissionais em educação e da própria comunidade externa, precisa estar planejada desde o primeiro dia de aula, como uma atividade político-pedagógico permanente e não apenas pontual, como muitos professores ainda mencionam se faz necessário criar espaços de formação, de aprendizagem, de socialização e de práticas democráticas.

## 2.3 O Processo Democrático

A gestão escolar democrática e descentralizada, prevista pela Constituição Federal de 1988, ganhou legislação própria com a promulgação da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, cuja redação pautada no princípio democrático do ensino público, descreve a escola como uma instituição autônoma “formadora de um corpo de entendimentos estabelecidos através do consenso interno”, gerado pela própria comunidade escolar, mediante a participação de diretores, pais, professores, funcionários e alunos, vinculando a construção social de novas realidades à cultura local (BOTLER, 2003, p. 121) .

Segundo MAIA e BOGONI (2003, p.2), a Gestão Escolar compreende o processo político por meio do qual as pessoas integrantes da escola, tendo como princípio básico, o diálogo e a autoridade discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola, mediante a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Para SILVA (2007, p. 3), a gestão escolar, dentro da perspectiva democrática, passa pela democratização da escola e por sua natureza social, não se restringindo exclusivamente aos processos transparentes e democráticos ligados à função administrativa. Assim sendo, a gestão escolar engloba duas dimensões, interna e a externa. A primeira refere-se à organização interna da escola, que contempla os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, político e administrativo. A segunda está ligada à função social da escola, sua vocação democrática, mais especificamente, no sentido de divulgar o conhecimento produzido e sua socialização.

As dificuldades externas enfrentadas pela escola na gestão democrática compreendem a “pequena vontade política; e a contrariedade à idéia de participação política”. As dificuldades internas permeiam a “resistência à socialização do poder e a visão patrimonialista”. As dificuldades gerais se concentram na “cultura democrática ainda pouco consolidada nos diversos

segmentos da sociedade” e nas “dificuldades em entender a importância do Controle Social. (MAIA e BOGONI, 2008, p. 7)

Assim se pode dizer que tanto o todo nos sistemas educacionais, quanto às unidades sociais enquanto estabelecimentos de ensino são organismos vivos e dinâmicos, caracterizados por uma rede de relações entre todos os elementos, que atuam ou interferem direta ou indiretamente. Tal fato determina a necessidade de direção sob um novo tipo de organização, que encontra resposta na gestão escolar, cuja abrangência exige dinâmica das interações, decorrente do trabalho como prática social. Considera-se, portanto que a gestão educacional passa por um processo de transição, a escola defronta-se ainda com um sistema contraditório em que forças de tutela ainda estão presentes, ao mesmo tempo em que os espaços são criados, e a escola assume ações para as quais não desenvolveu-se as competências necessárias.

Percebe-se que ainda é preciso que dirigentes e escolas desenvolvam novos conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes à nova concepção de educação, pois com certeza se trata de um novo paradigma que emerge e se desenvolve acerca da educação, da escola e sua gestão, que demanda espaços para a participação e a conseqüente responsabilidade sobre esta.

No contexto aqui apresentado percebe-se uma mudança de fundamentação teórica e mitológica inerente à orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, entendida como um processo de equipe, associado à participação sócia segundo LÜCK (2000, p. 15). O paradigma a que se refere caracteriza-se, sobretudo, pela mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas envolvidas, que se pode fundamentar pelos seguintes pressupostos:

- A realidade é global;
- A realidade é dinâmica;
- Ambiente social e comportamento humano são dinâmicos e imprevisíveis;
- Incerteza, ambigüidade, contradições, tensão, conflito e crise, elementos naturais ao processo social, que permite oportunidades e condições para o crescimento e a transformação;
- Busca pela realização e sucesso, processo e não meta;
- Responsabilidade maior do dirigente;
- Boas experiências de outros contextos;
- Vida das organizações;
- Melhor forma de realizar a gestão de uma organização é estabelecer a sinergia por meio da formação de uma equipe atuante, considerando o ambiente cultural;

· Talento e energia humanas: associados representam os melhores e mais poderosos recursos para movimentação e transformação de uma organização.

A partir desse entendimento, professores, equipe técnico-pedagógica, alunos, funcionários, comunidade, pais, são mais do que partes do ambiente cultural, pois ajudam na construção e formação desse ambiente, através do agir, caracterizando a identidade da escola na comunidade e também o seu papel na mesma e seus resultados.

O desenvolvimento de líderes escolares autônomos não ocorre. Os incentivos políticos e institucionais à participação das comunidades escolar e local têm sido poucas e ineficientes na construção da autonomia escolar. A descentralização e a democratização da administração de escolas públicas são perseguidas teoricamente, mas com poucos resultados significativos e permanentes. Várias políticas e reformas legislativas, federal, estadual e até mesmo municipal têm observado e incorporado a crescente tendência, política e social, a democratização da gestão escolar. Contudo, a participação na tomada de decisões administrativas, financeiras e pedagógicas não alcançou a maior parte que vivem e fazem a escola acontecer (FREITAS, 2000, p. 50).

Entende-se com base em nossos estudos que o sucesso advém do exercício da gestão participativa, que se mantém constantemente aberta ao diálogo, pois quando as pessoas são percebidas e valorizadas como agentes, as coisas passam a acontecer na escola e as políticas são implementadas ou simplesmente integram arquivos. O foco no indivíduo garante certamente benefícios à qualidade educacional elevada, trazendo conseqüentemente respeito com o trabalho do professor, com o gestor escolar, com as comunidades e localidades.

Faz-se questão neste ponto de se registrar aqui que a qualidade da educação não se restringe a competência de gestores, professores, pais, funcionários, alunos, isoladamente pois o sucesso também está relacionado à ação do Estado, quanto maior for o número de pessoas participando na vida escolar, maior é probabilidade de estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar.

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências (MAIA; BOGONI, 2008, p. 23)

Dai se percebe o quanto é importante que todos participem das discussões, em condições de igualdade e com liberdade para expor suas opiniões, mesmo que contrárias, porque qualquer privilégio destinado a determinados grupos ou interesses pessoais se manipulados nas tomadas de decisões podem gerar situações que perpetuem ou façam renascer autoritarismo, podendo ocorrer mascaramento na gestão democrática. Na construção



desse processo pode-se deparar com docentes ou algumas pessoas do corpo funcional que se acham proprietárias da escola, sentindo-se ameaçadas na sua autoridade pedagógica se abrir espaço para uma participação comunitária; dirigentes escolares que não aceitam o socializar do poder; familiares dos alunos e a sociedade toda.

## **2.4 A Gestão Democrática e Participativa**

É certo as afirmações de Coelho (1993) que a escola trata-se de um espaço social e político, historicamente construído para a concretização da prática social da educação, é o lugar privilegiado para a construção e o exercício da parceria. Pode-se vê-la como sistematizadora da educação formal do aluno, é ela quem tem como função primordial garantir uma prática educativa de qualidade, assim como promover a integração do conjunto da prática pedagógica na escola.

Destaca-se que por meio de uma administração compartilhada a escola pode e deve oferecer condições favoráveis ao desenvolvimento pleno do indivíduo e que se possa implantar mudanças necessárias para que todos os alunos adquiram, com competência, o conhecimento, no entanto, para que a escola cumpra sua função social e política é preciso que a gestão escolar seja democrática.

Segundo Paro (1998) quando a escola se fundamenta em uma gestão democrática ela favorece a participação ativa de alunos, pais, professores e funcionários, enfim, passa a ser uma instituição onde toda a comunidade escolar possa inteirar-se e opinar sobre os assuntos que dizem respeito à escola.

Pode-se dizer também que a fundamentação da gestão está na constituição de um espaço público, ou seja, um ambiente organizado de trabalho coletivo que possa promover condições de igualdade e que possibilite a produção de conhecimentos e ampliação de cultura a fim de que os educandos tenham uma expectativa de vida melhor e o exercício pleno de sua cidadania.

Defende-se que para se concretizar uma educação baseada em princípios democráticos é extremamente importante o exercício da participação, da troca de informações e experiências que possa possibilitar um conhecimento maior sobre o funcionamento da escola e propiciar uma interação melhor entre alunos, professores e pais.

Vale ressaltar, segundo autores como Coelho (1993), Coelho (2008) Gandini (1994), Paro (1998) entre vários outros, que na gestão democrática cada um assume sua parte de responsabilidade sobre o projeto político da escola. Este, por sua vez, antes de ser um dos documentos obrigatórios das escolas, é um espaço privilegiado de participação, de reflexão e análise sobre o papel social da instituição escolar em particular, identificando a partir da análise, seus valores e definindo sua visão de futuro e missão. Nesse sentido, a escola elenca os propósitos a serem atingidos e as ações que serão desenvolvidas pelo coletivo da escola a fim de alcançar os objetivos propostos. Daí se tem o projeto político pedagógico da escola constituído em processo permanente de construção de novas possibilidades, e acima de tudo, um exercício de cidadania profissional e de compromisso com a educação. Pode-se afirmar sem preocupação de incorrer em erros que a participação, portanto é o melhor meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de toda a comunidade escolar na tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar, é este procedimento que proporciona um maior conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e das relações da escola com a comunidade.

Na perspectiva aqui descrita se ter uma boa gestão não está ligada às ações de uma só pessoa, mas sim ao envolvimento da comunidade pedagógica como um todo, onde todos que interagem com os alunos e que ensinam algo a eles.

Segundo Libâneo (2004), entre outros fatores, a democratização da escola depende do desejo e do empenho dos professores em participar dos processos decisórios e da concretização dos projetos construídos coletivamente, além da participação que envolvam pais, estudantes, funcionários e comunidade.

Mediante tais constatações pode-se afirmar que uma gestão democrática e participativa só acontece com sujeitos comprometidos com uma educação cujo objetivo é a construção da cidadania e transformação da sociedade.

### **2.4.1 Gestão Democrática Escolar**

Os artigos 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e 22 do Plano Nacional de Educação (PNE) indicam que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica obedecendo aos princípios da

participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares. Devemos enfatizar então que a democracia na escola por si só não tem significado. Ela só faz sentido se estiver vinculada a uma percepção de democratização da sociedade.

Quando se busca uma Gestão democrática deve haver compreensão da administração escolar como atividade meio e reunião de esforços coletivos para o implemento dos fins da educação, assim como a compreensão e aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana; que o Plano Político pedagógico (PPP) deve ser elaborado através de construção coletiva e que além da formação deve haver o fortalecimento do Conselho Escolar.

A gestão democrática da educação antes de se tratar de uma expectativa de melhoria, está vinculada aos mecanismos legais e institucionais e à coordenação de atitudes que propõem a participação social: no planejamento e elaboração de políticas educacionais; na tomada de decisões; na escolha do uso de recursos e prioridades de aquisição; na execução das resoluções colegiadas; nos períodos de avaliação da escola e da política educacional. Com a aplicação da política da universalização do ensino deve-se estabelecer como prioridade educacional a democratização do ingresso e a permanência do aluno na escola, assim como a garantia da qualidade social da educação.

O Gestor deve estar ciente de que a qualidade da escola é global, devido à interação dos indivíduos e grupos que influenciam o seu funcionamento. O gestor deve saber integrar objetivo, ação e resultado, assim agrega à sua gestão colaboradores empreendedores, que procuram o bem comum de uma coletividade.

#### **2.4.1.1 Uma Abordagem Histórica**

Não se pode falar sobre o contexto histórico do Brasil para explicar a busca da gestão democrática escolar nos últimos anos e ainda em processo de implantação, sempre nos remete a uma afirmação de que se trata de um processo conseguido através das lutas dos movimentos sociais democráticos que arduamente travam combate num país que prima pela desigualdade.

Busca-se contextualizar historicamente o desenvolvimento econômico e político brasileiro para se entender seus reflexos na política de educação e em última instância na Escola.

Em seus trabalhos Azevedo (1999) e Oliveira(2004) mostram que desde o período colonial o poder esteve centralizado nas mãos de poucos estrangeiros portugueses, diante da miséria, escravidão e exclusão da maior parte da população. Mesmo depois da suposta independência, continuou-se a ser governado por um estrangeiro e um quarto poder, o moderador, que exercia supremacia sobre os outros três, o executivo, o legislativo e judiciário.

Chega-se então ao final do século XIX onde as pressões de um prisma diferente de poder nos remetem a uma República que só troca os monarcas pelos militares, mantendo as bases sociais excluídas da participação em construir a nação brasileira.

No século XX, sob um contexto de urbanização e industrialização, Azevedo (1999) nos afirma que o país rompe com o modelo agrário-exportador a partir da grande crise capitalista de 1929 e a revolução de 1930.

Não se pode negar, portanto que a classe operária também se organizava em busca de exercer pressões para melhorar suas condições de vida, como se pode ver no trabalho de Oliveira (2004), era a luta por direitos sociais como saúde, educação, previdências, dentre outros; mas o poder político continuava centralizado nas mãos da nova elite industrial, alterando pouco as bases da sociedade.

Foi e continua sendo uma longa caminhada em meio a conflitos sociais e lutas pelo poder no país, em que o florescimento de democracia é abafado por duas vezes: em 1937, com o golpe de Getúlio Vargas e a implementação do Estado Novo (1937-1945) e em 1964 com o golpe militar.

Percebe-se na literatura crítica que este último ocorreu no momento em que se encontrava em fase de perspectivas de avanços das conquistas de direitos e participação da classe dominada, porém jamais se conseguiu exterminar a luta.

Curiosamente nesse período da história se tem certo desenvolvimento na educação nacional devido a uma maior aplicação de recursos financeiros governamentais, no entanto a própria escola ainda reflete o caráter centralizado, hierárquico e antidemocrático através da fiscalização e perseguição aos profissionais da educação que tentassem fugir a repressão do Estado.

Aos alunos advindos da classe dominada não cabe participar na construção do conhecimento e sim receber instrução num prisma instrumentalista, enquanto aos alunos da classe dominante o aprendizado se baseava numa formação intelectual que garantia a manutenção do poder.

Segundo Oliveira (2004) quando se chega ao final da década de setenta do século XX, a sociedade brasileira começa a se organizar em busca de abertura política rumo à democracia. Com isso, os movimentos em defesa da educação pública e gratuita conseguem adquirir força e denunciar o autoritarismo centralizado e excludente da política do Estado refletida nas escolas.

Tem-se bem claro neste momento que a escola não atendia a demanda quanto à disponibilidade de vagas e que seus métodos de administração e a avaliação, organizados para atender à elite e às classes médias, dificultavam a permanência dos alunos das classes menos favorecidos.

#### **2.4.2 O que é Gestão Democrática Escolar**

Teoricamente se tem que a Gestão significa tomada de decisões, organização, direção, está diretamente relacionada com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades.

Na constituição de 1988 se começa a alcançar a Gestão Escolar democrática onde se tem esta contemplada legalmente, impulsionada por novos ideais de democracia no país, sendo a década de 90, um dos principais períodos de discussão, inclusive com propostas concretas que são neste período expostas e debatidas.

Segundo Saviani, apud Ferreira (2004), gestão da educação significa ser responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global” que se constitui no único mecanismo de humanização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos.

Conforme Ferreira (2004), a gestão democrática na educação deve assegurar uma educação comprometida com a sabedoria de viver junto, respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida. Isso significa tomar decisões, organizar e dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem nas escolas comprometidas com a formação da cidadania, aprender com cada mundo diferenciado que se colocam seus costumes e valores que devem ser respeitados.

Uma escola democrática, segundo Paro (1996), visa eliminar os mecanismos de exclusão das classes populares geralmente concretizados através da evasão e da repetência, ela busca por novas concepções de educação onde educandos e não conteúdos devem ser o eixo da organização escolar, se propondo articular conhecimento e vida social, identidade e diversidade cultural, formação e humanização, cidadania e direito.

Este processo apesar de parecer uma ideologia muito louvável traz consigo seus desafios vê-se que desde o processo de redemocratização do país, houve uma crescente necessidade de construir e reconstruir mecanismos democráticos em todas as esferas da nação. A constante discussão em torno da necessidade de promover um aprofundamento da democracia com maior participação popular nos processos de tomada de decisões, também ganhou espaço no âmbito educacional que se concretiza com a gestão democrática escolar.

Segundo Oliveira (2004), historicamente sabe-se que a gestão escolar foi organizada de forma centralizada, com rotinas burocráticas concentradas em órgãos centrais, que carregam para as escolas características de uma política nacional, que centra o poder nas mãos de uma elite minoritária e produz mecanismos hegemônicos para manter processo de dominação e exclusão.

Quando se depara com a chamada gestão democrática as redes públicas de ensino se depara também com o desafio de pensar e promover instrumentos e canais de participação mais efetivos na administração escolar.

Percebe-se nos trabalhos de Paro (1996 e 1998) que para se obter com sucesso a instituição destes mecanismos, a gestão democrática educacional necessita enfrentar vários desafios que possam viabilizar o processo de redemocratização do ensino. Precisa-se ver o administrativo como pedagógico, pois já se sabe envolver neste contexto relações entre os atores sociais da escola, tais relações fazem parte do processo de aprendizagem.

Ao se conseguir a implantação da gestão democrática, esta passa a ser vinculada à eleições diretas para diretores e membros do colegiado. Porém é preciso entender que a gestão democrática não deve se restringir a somente este tipo de participação, pois este é só um dos instrumentos, mas também deve se voltar cada vez mais para a elaboração de projetos pedagógicos juntamente com a comunidade escolar para que se tenham melhores decisões que visem uma melhoria na qualidade educacional.

Há de se concordar com artigo apresentado por alunas do curso de Pedagogia da FAE/UFMG onde afirmam que uma vez que se sabe como a política escolar está totalmente ligada ao processo de políticas públicas, as prefeituras necessitam enfrentar o desafio de garantir financiamento suficiente para educação do município, sendo este indispensável para

que as escolas possam superar os próximos desafios como o da permanência e o êxito de todos na aprendizagem, assumindo-os integralmente, promovendo assim a continuidade do ensino.

Para as autoras, um dos maiores desafios enfrentados neste processo é o de promover a qualidade do ensino buscando criar condições de articulação efetiva entre estados e municípios para a superação da fragmentação entre as duas esferas, pensada em séries e ciclos respectivamente.

Para se almejar e obter um pleno e efetivo sucesso de democratização da gestão do ensino torna-se essencial o fortalecimento dos canais de participação dos pais e das comunidades nas tomadas de decisões públicas e também uma conscientização da comunidade de que a participação é essencial para uma política mais justa.

### **2.4.3 Gestão Participativa Escolar**

Para Marques (1981), a participação de todos nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas fases de atividades é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização. A flexibilidade de pessoas e da própria organização permite uma abordagem aberta, facilitando a aceitação da realidade e permitindo constantes reformulações que levam ao crescimento pessoal e grupal. A dignidade do grupo, e de cada um, se faz pelo respeito mútuo.

Observa-se na sociedade, o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, à centralização, a fragmentação estão ultrapassados, por conduzirem ao imobilismo e falta de responsabilidade por atos e seus resultados e, conseqüentemente pelo fracasso de instituições.

Vê-se nas palavras de Sergiovanni (1996), que a escola encontra-se, hoje, no centro de atenções, uma vez que esta está reconhecendo que a educação, na sociedade globalizada, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento da humanidade.

Para Sergiovanni (1996) mudanças constantes em nossa atualidade fazem com que o gestor assuma um papel importante nesse processo, visando à organização da escola, com recursos para a promoção de experiências de formação de seus alunos, tornando-os cidadãos participativos na sociedade. O gestor não deve decidir de forma arbitrária pela escola em que atua, mas convidar a comunidade para a elaboração do projeto político-pedagógico, procurar

se discutir, no coletivo, o dia-a-dia da escola em todos os sentidos que lhe sejam inerentes, criar momentos de conscientização da comunidade escolar para o fato de que os problemas enfrentados no cotidiano escolar não estão dissociados da realidade social em que a escola está inserida.

Em decorrência da situação exposta muda-se a fundamentação teórico-metodológica necessária para a orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, que passa a ser entendido como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social por participação.

Além da busca pela participação dos professores na divisão de tarefas e responsabilidades e na elaboração do processo de decisão, para Motta (1995), o gestor tem o dever de coordenar a animação e a circulação da informação, assim como o treinamento em exercício destes professores.

Afirma-se com bases literárias que a gestão participativa caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de influenciar na determinação da dinâmica dessa instituição de sua cultura e certamente seus resultados.

#### **2.4.3.1 O que é Gestão Participativa?**

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia 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, 1996, p. 37).

Quando se fala em participação, experiências são promovidas, muitas das quais, por vezes, com resultados mais negativos do que positivos, daí deve-se considerar a legitimidade do envolvimento de pessoas na determinação de ações e da sua própria efetivação. Isto porque, em nome da construção de uma sociedade democrática ou da promoção de maior envolvimento da comunidade escolar nas organizações, facilita-se a realização de atividades que possibilitem e até condicionem a sua participação.



Espera-se deste processo a possibilidade de que essa prática, dita moderna porque permite uma participação democrática, permaneça ainda dentro do controle de pessoas e processos, daí a razão da análise do que é realmente a gestão participativa.

VALERIEEM (2002) cita algumas funções que o gestor deve adotar:

- Manter os professores informados do que se passa na escola; recolher sua opinião e sua posição;
- Criar uma atmosfera de trabalho, onde a livre expressão dos indivíduos não deve impedir a criação de um conjunto e de um todo positivo;
- Encorajar cada professor a sentir-se membro de pleno direito de uma equipe;
- Trocar informações importantes.

A abordagem participativa na gestão escolar demanda maior participação de todos os interessados no processo decisório da escola, envolvendo-os também na realização das múltiplas tarefas de gestão. Esta abordagem também amplia a fonte de habilidades e de experiências que podem ser aplicadas na gestão das escolas.

Pode-se afirmar neste ponto que a participação em seu sentido pleno caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questão que lhe são afetas.

Por não haver uma única maneira de se implantar um sistema participativo de gestão escolar, identificamos alguns princípios gerais da abordagem participativa. Nos mais bem-sucedidos exemplos de gestão escolar participativa, observou-se que os diretores dedicam uma quantidade considerável de tempo à capacitação profissional e ao desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e de experiências pedagógicas pela reflexão-ação. (LUCK, 1998, p. 27).

Portanto, deve-se reconhecer que a responsabilidade da gestão participativa é complexa e envolve o entendimento e a competência relativa a questões políticas, pedagógicas e organizacionais, além das legais. Mas, para que a gestão participativa ocorra, ainda é necessário trilhar um caminho que certamente não será fácil, porém desafiador e somente será trilhado pelos verdadeiros agentes de mudança.

Com certeza a gestão participativa assenta-se em vários pressupostos, valores inquestionáveis subjacentes em todos os desdobramentos da gestão, onde a realidade e o conhecimento são construídos socialmente, com equidade entre os seres humanos, causando reconhecimento do valor potencial em cada um deles, e reconhecimento da existência de grupos sociais.

## **Capítulo III**

### **3. DO GESTOR**

#### **3.1 O que se Espera do Gestor Escolar?**

Quando se fala em administrador escolar deve conhecer antes de tudo os fundamentos da ciência administrativa. A administração escolar como ciência, interessa-se em descrever, explicar, analisar e prever fenômenos da organização e o comportamento humano, na medida em que estão relacionados com a realização dos objetivos organizacionais. A abordagem científica da Administração Escolar é a que visa a competência técnica e política para a ação. O enfoque dessa abordagem está voltado para a identificação e articulação de princípios que tenham ampla aplicação na administração nos dias atuais.

Vive-se atualmente um momento singular de refinamento das ações educativas, em que o diretor pode ser o mais forte aliado da comunidade escolar na implantação dos padrões de qualidade, na formação de alunos, na competência dos professores e demais profissionais envolvidos na educação.

A função primordial do administrador escolar, baseia-se na liderança e competência, é manter a escola em atividades harmoniosas, participativas e produtivas, delegando, acompanhando e exigindo tarefas, com autenticidade e ponderação, transformando o discurso em ação.

Espera-se sobre tudo que o Administrador Escolar deve ser articulador administrativo, tem que ser líder, possuir visão global capaz de avaliar as especificidades da escola, recursos humanos, materiais e financeiros.

Segundo Paro (1998), “a nossa escola não poderá ser um fenômeno estático, não é também a democracia uma forma estática de viver”. Diante do momento de transição, a hipótese levantada é de que a população clama por um novo diretor, competente, eficaz, comprometido com a Gestão Participativa.

Quando se baseia na percepção e análise acredita-se que o momento requer um perfil diferenciado do diretor de escola, em que ele seja a figura da ruptura com o passado, onde competência é a palavra de ordem.

### **3.2 Competência Técnica e Política do Administrador Escolar**

Tem-se ainda hoje na administração escolar a busca-se por se organizar em uma estrutura piramidal e linear, que se caracteriza por um poder concentrado, pela divisão de trabalho, pelo controle centralizado, por uma gestão autocrática e incompetente para gerir o sistema.

Porém para que a escola corresponda aos anseios da comunidade, é necessário que se busque a gestão participativa.

Deve-se entender que a estrutura organizacional apresentada em organogramas verticais tendem a desaparecer, dando lugar à organizações modulares mais autônomas e descentralizadas, não significando que estejam livres de controle. Este se faz necessário, porém restrito ao mínimo indispensável.

Outra característica que se espera do Diretor para a atualidade é a visão estratégica. O produto do planejamento estratégico não é um plano, nem um conjunto de planilhas e tabelas, nem mesmo uma nova metodologia de análise, devem se tratar de resultados compatíveis com a missão e os objetivos organizacionais.

Pode-se dizer que são três as habilidades básicas necessária para o administrador escolar, as habilidades organizacionais, habilidades de comunicação, interação e características individuais próprias.

Um bom Diretor é aquele que administra sempre a procura de adquirir competência técnica e política para exercer a gestão participativa. Para MOTTA (1995), visão estratégica é a palavra de ordem.

Não basta querer administrar. Administração é uma ciência e também uma arte. A comunidade clama por um diretor que exerça, com competência, a liderança do grupo, e para isso esse novo Diretor deverá apresentar algumas características básicas que se pode sintetizar em:

- ✓ um diretor líder
- ✓ um diretor educador
- ✓ um diretor cultivador de valores
- ✓ um diretor como exemplo
- ✓ um diretor negociador
- ✓ um diretor articulador pedagógico
- ✓ um diretor articulador político e administrativo

### **3.3 O gestor escolar frente aos desafios impostos pelo processo de busca da gestão democrática.**

Em nossos estudos defende-se a importância da atuação do gestor escolar nas relações e situações que circundam a escola, bem como da urgência da mudança na estrutura da gestão escolar, daí se pretende identificar algumas ações necessárias ao gestor que coordena o processo que antecede a participação coletiva nas atividades escolares, inclusive o planejamento escolar.

Sabe-se que através do planejamento participativo, os diversos segmentos que compõem a comunidade escolar são chamados a planejar, avaliar e implementar a proposta de educação a ser efetivada na escola, assim se tem a responsabilidade compartilhada com o coletivo, tornando a possibilidade de sucesso certamente bem maior.

Contudo deve-se saber que é importante ressaltar que o planejamento participativo na escola não deve de maneira alguma reduzir-se a integrar escola-família-comunidade, trata-se de fundamental importância a realização do planejamento escolar a ação do gestor escolar, e

acredita-se que para este desenvolver o processo de desejado deve-se saber como conduzir-se diante das situações que o planejamento impõe.

Cabe ao administrador escolar oferecer esclarecimentos teóricos necessários a toda a comunidade no que se refere a planejar coletivamente, e fazer com que o encontro de pessoas, o diálogo e o próprio debate, provoque crescimento pessoal e comunitário, tornando possível uma educação mais humana e democrática.

Para GANDIN, (1994, p. 24), participação é construção em conjunto. No processo participativo, todos têm sua palavra a dizer.

Um gestor consciente das necessidades e problemas educacionais e sociais da comunidade escolar deve direcionar o diálogo a este respeito, é sua função analisar a realidade e posicionar-se em relação a ela, sem, contudo efetivar um comprometimento tal que o impeça a objetividade de sua opinião nas decisões com o grupo ou mesmo que expanda suas idéias formadas.

Entende-se que é função do gestor escolar e dos que com ele direcionam a elaboração do planejamento participativo, agir no sentido de sensibilizar a comunidade da realidade em que vivem e a desenvolverem um sentimento de crítica, a verem além das aparências as ideologias impostas pelo sistema dominante, para que atinja as causas mais profundas dos seus problemas.

É claro que despertar o interesse da sociedade não é tarefa fácil, a elaboração do planejamento participativo na escola depende da disposição dos que participam, assim como da existência de um clima favorável para que este consiga alcançar seus objetivos. FAVERO (1988, p.94), comenta que é necessária uma disposição interior para assumir este planejamento.

Acredita-se que o gestor escolar deve criar na escola um clima favorável, ele deve promover situações em que se consiga chegar ao diálogo, muitas vezes, na escola há pessoas que participam da realização do trabalho apenas por obrigação ou porque desejam garantir seus empregos, mas que não compartilham necessariamente dos objetivos desta e nem mesmo de suas expectativas comuns, embora estejam unidas por uma dependência recíproca.

Pode-se verificar que muitas vezes o professor e o aluno vivem numa relação de medição de forças, para ver quem é que manda na sala de aula, quando se proporciona um clima favorável ao professor com certeza os alunos e a comunidade irão sentir interesse pelo planejamento e pelas atividades escolares.

Deve-se deixar bem claro a todos que a educação baseada na democracia não é deixar que os alunos façam o que querem, pois, mesmo numa relação democrática devem existir regras, para orientar a vida comunitária, e estas são os limites necessários.

Na possibilidade de construção coletiva, sente-se a necessidade da democratização das decisões e da própria gestão escolar. Há então, uma exigência ao gestor, que ele compreenda a dimensão política de sua ação administrativa. Verifica-se que o caminho a ser seguido é o da gestão participativa.

Uma vez que se toma consciência do exposto, considera-se que, o principal instrumento da gestão participativa é o planejamento, que pressupõe uma deliberada construção do futuro.

A escola juntamente com a família e o meio social, tem papel fundamental na formação do aluno, daí o motivo pelo qual ela vem sendo alvo de tantas discussões e de propostas de reestruturação. O sistema social a cada dia torna-se mais complexo e exigente quanto às habilidades e competências dos indivíduos. Para que isso ocorra a escola, uma vez instrumento de formação, necessita tomar novos rumos

Vê-se que a partir da democratização das decisões, o gestor estará dando um passo positivo para que a função dele seja repensada e aperfeiçoada, porque no momento em que ele permite que a comunidade dê sua opinião e avalie os resultados de um processo que resulta, em parte, da sua atuação, muitos fatores positivos para o seu desempenho profissional serão gestores assumam uma postura revolucionária, repensando que tipo de homem deseja que a escola forme, para que assim, os alunos sejam inseridos no contexto social. Esta é a dimensão política da função dele. A dimensão política da função do educador traduz-se no compromisso com a ação educativa revolucionária, que lhe dê condições de inserir a organização escolar em seu contexto social, político e econômico. (HORA, 1994, p. 52)

É imprescindível se saber que o gestor escolar só terá condições de exercer o aspecto político de sua função se democratizar a gestão escolar, tomando rumos transparentes, onde a comunidade confie pela eficiência e compromisso que defende. A dimensão política da função dele revela-se no momento em que possibilita a comunidade a opinar, decidir e avaliar o processo educativo.

O gestor escolar deve entender acima de tudo o conhecimento como um processo de construção não como um produto, daí a escola vir a ser um lugar de ampliação do saber que o aluno trás de casa, cabe a escola prover meios para que o aluno consiga vencer as suas limitações e ampliar sua capacidade de comunicação e de vivência em sociedade.

### 3.4 Planejamento escolar Participativo

Uma importante ferramenta disponível aos gestores com vistas a gestão democrática é o planejamento escolar já previsto em leis ele é um instrumento que possibilita perceber a realidade, através de um processo de avaliação, baseado em um referencial futuro. Para tanto, este deve ser elaborado de acordo com o contexto social e os fatores externos do ambiente, precisa-se conhecer a realidade concreta da instituição recendo-se todo o conjunto das atividades que aí se realizam, para que posteriormente sejam diagnosticados os problemas e apontadas as soluções e a forma de torná-las realidades não pode ser estranha aos conteúdos transformadores desses mesmos objetivos e nem às condições reais presentes em cada situação.

Temos como possibilidade de planejamento escolar o participativo, este é baseado nos princípios democráticos, cuja característica principal é a participação de todos os membros da comunidade escolar nos processo decisórios da escola.

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca deve ter como meta à constituição de um trabalhador coletivo, sendo originado do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola.

Segundo Maia e Bogoni (2008), quando se permite que a instituição fique sob a responsabilidade de várias pessoas, aumentam-se as resistências internas e externas, já que as decisões tomadas por um grupo são mais perspicazes, o processo de planejar é baseado no conhecimento da realidade a partir da ação e da reflexão, não havendo espaço para o tradicional, pois é uma tomada coletiva de decisões.

Tem-se com o planejamento participativo não só a visão de democratizar decisões, mas estabelecer prioridades para as pessoas envolvidas no processo e constitui-se em um ato de cidadania, na medida em que esse processo possibilita a definição da concepção de educação com o qual a escola deseja trabalhar.

Para Maia e Bogoni (2008), viabilizar a produção de um Plano Escolar Participativo, por meio da resolução de problemas levantados e explicados por todos os segmentos que vivenciam o dia-a-dia da escola. Mais que a apresentação de um método de planejamento, se tem a intenção de refletir sobre uma das inúmeras formas de possibilitar a participação

planejada de todos os segmentos na unidade escolar, sendo aceitáveis, modificações em sua estrutura de modo a facilitar sua aplicabilidade.

É de fundamental importância que o plano seja compreensível para toda a comunidade escolar, pais, alunos, professores, funcionários e especialistas do ensino, portanto sua linguagem deve ser clara e objetiva.

O primeiro passo para a elaboração de um planejamento participativo é fazer com que os problemas a serem tratados pelo Plano partam da comunidade escolar. Assim, é necessário que cada segmento da escola, representada por pais, professores, funcionários, alunos e especialistas, selecione um problema que, segundo sua opinião, está afetando a escola.

Segundo Motta (1995), após o levantamento dos problemas apontados por todos os segmentos, torna-se necessário hierarquizá-los, priorizando aqueles mais voltados por toda a comunidade escolar ou mesmo discutidos em reuniões do Conselho de Escola. Os problemas devem tratar de temas dentro dos limites da escola, pois existem alguns externos, os quais, apesar de afetarem diretamente a escola, são de difícil acesso para a comunidade escolar. O ideal é a seleção de problemas que envolvam toda a escola. Vale lembrar que o problema selecionado seja expresso de forma clara e objetiva, facilitando o entendimento de toda a comunidade escolar, até mesmo daquelas pessoas que não participaram das discussões. Um plano escrito de forma clara torna-se um instrumento pedagógico para a comunidade escolar, pois explica à mesma os problemas presentes na instituição e as soluções propostas para a sua resolução, o que garante a colaboração de todos na execução do mesmo.

Nesse sentido pode-se concordar com Ferreira (2004), quando este afirma que o método não passa de um instrumento de racionalização de nossas ações, o importante é o conhecimento que possuímos, ou mesmo adquirimos, sobre a realidade que vamos planejar.

### **3.5 A Escola Participativa**

Para que a gestão participativa aconteça é necessário, segundo Lück (1998), seguir alguns passos iniciais que incluem:

1. Redigir um código de valores que represente o comprometimento de todos da escola com a gestão participativa;



2. Construir o comprometimento pessoal de cada pessoa envolvida com a escola;
3. Promover a capacitação em serviço de professores e pais para que desenvolvam as habilidades necessárias à atuação participativa;
4. Circular a informação de cima para baixo na organização. Consultar é um esforço de mão dupla. A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional, é a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa no sistema de ensino.

Saber ouvir opiniões diferentes e aprender a lidar com a diversidade são características necessárias ao diretor para levar à frente uma proposta de trabalho coletivo. Oferecer subsídios teóricos para elucidar dúvidas existentes e comentar experiências conhecidas são algumas sugestões para conduzir esse tipo de trabalho.

Freire (1975) nos cita o diálogo como ponto fundamental na gestão participativa, pois é através dele que tomamos consciência e agimos conscientemente. A existência humana, porque humana, não pode ser muda, silenciosa, nem tampouco pode nutrir-se de falsas palavras, mas de palavras verdadeiras, com que os homens transformam o mundo. Existir humanamente é pronunciar o mundo, é modificá-lo. O mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar, ou seja, a Gestão Participativa no Ambiente Escolar.

Através de um constante diálogo é que surge a certeza de que faremos na escola uma gestão participativa. A participação da comunidade escolar na elaboração de projetos pedagógicos que a mesma pretenda desenvolver acontece a partir de encontros e reuniões na própria escola.

Trazer a comunidade para o debate sobre a prática a ser viabilizada no interior da escola, representa o ponto alto no processo de gestão participativa, enquanto enfrentamento e negociação do caminho que queremos dar para a educação no meio em que vivemos. A estratégia do envolvimento e participação da comunidade externa no cotidiano escolar conduz a um comprometimento maior desta para com o desenvolvimento da escola, a transformação social e a construção da democracia, enquanto gestão compartilhada.

Quando se defende a idéia de uma gestão participativa, pressupõe-se a necessidade da existência de uma escola bem dirigida, organizada pela vontade da maioria, que defenda uma atitude aberta e democrática. Portanto, a comunidade escolar vê-se desafiada a remover a combinação de liderança forte e atuante num processo participativo de tomada de decisões.

A tarefa da gestão participativa na escola é contribuir para a implementação das mudanças, ajudando a criar um clima favorável na comunidade que cerca a escola. A educação é um processo de construção de identidades e estas se constituem pelo desenvolvimento da sensibilidade e pelo reconhecimento do direito à igualdade. Trata-se de um clima no qual cada um perceba que tem responsabilidade por suas ações e sentimentos.

## CONCLUSÃO

Fecha-se aqui com a certeza de que a gestão escolar, enquanto gestão democrática e participativa é entendida neste novo contexto como sendo um processo de tomada de decisão que envolve todos os membros que compõe a comunidade escolar.

Percebe-se nos estudos realizados que o grande desafio atual para implantação da gestão democrática e participativa está em anular a herança autoritária, vertical, direcionada por interesses das elites sem a participação da população através da abertura de canais de participação popular, visando a inversão de prioridades, atendendo suas reivindicações, anseios e desejos.

Daí pode-se concluir com certeza que para se atingir a democratização do ensino, do acesso, da permanência e do conhecimento, é necessário que as classes populares trabalhem de forma coletiva, em parceria com o restante das sociedades civis e juntas criarem diretrizes, um plano municipal de educação direcionado por seus interesses.

O presente trabalho foi de suma importância, para aprimorar nossa visão e nos deu a oportunidade de aprofundar-mos nossos conhecimentos em relação a competência e ações do gestor escolar frente a gestão democrática.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, J.C. Escola cidadã: a experiência de Porto Alegre. In: OLIVEIRA, D. A. & DUARTE, M. R. T. Política e trabalho na escola: administração dos sistemas públicos de educação básica. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

BEGOT, Márcia G.S e NASCIMENTO, Marlene J.C. do. Gestão Escolar: Numa perspectiva democrática, trabalho apresentado à UNAMA, Belém do Para, 2002. disponível em [http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografias/gestao\\_escolar\\_numa\\_perspectiva\\_democratica.pdf](http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografias/gestao_escolar_numa_perspectiva_democratica.pdf). Acesso 25 de fev. 2010.

BUTLER, J. Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

COELHO,S.B.R.;LINHARES,C. Gestão Participativa no Ambiente Escolar, artigo Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008.

COELHO, F. D. Desenvolvimento sustentado e reforma urbana. In: GRAZIA, G. (Org.) Direito à cidade e meio ambiente. Rio de Janeiro: Fórum Brasileiro de Reforma Urbana, 1993.

DALMÁS, A. Planejamento participativo na escola. Elaboração, acompanhamento e avaliação. Petrópolis: Vozes, 1994.

FERREIRA, N. S. C. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. Educação e Sociedade, Campinas, vol.25, n.89 , p 1227-1249, Set./Dez., 2004. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso 15 de mar. 2010.

FREIRE, P. Pedagogia do oprimido. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1983.

FREIRE, P. Educação como prática da liberdade. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1975.

FREITAS, K. S. d. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. Brasília, 2000.

GANDIN, D. A prática do planejamento participativo. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

HORA, D. L. Gestão democrática na escola. São Paulo: Papyrus, 1994.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão escolar:teoria e prática.5.ed. Goiânia: Editora alternativa,2004

LUCK, H. H. Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

\_\_\_\_\_. Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino. In: FINGER, A. et al. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

\_\_\_\_\_. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 5º Ed. São Paulo, 2001.

LÔBO, Y. L. Administração Escolar: Lições Anisianas. Artigo apresentado à Universidade Estadual do Norte Fluminense – UENF, 2007. Disponível em <http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/agenda/administracao.html>. Acesso 12 mar. 2010.

MAIA, B. P.; BOGONI, G. D. Gestão Democrática. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP. 2008. Disponível em: <[http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao\\_democrtica.ppt#312,2,Slide 2](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao_democrtica.ppt#312,2,Slide 2)>. Acesso em 18 fev. 2010.

MOTTA, P. R., Gestão Contemporânea: a Ciência e a Arte de ser Dirigente. Rio de Janeiro: Record, (1995).

MACHADO, N. J. Educação: Projetos e valores. São Paulo: Escrituras Editora, 2000.

OLIVEIRA, D. A . Gestão escolar e democratização da educação. In: MEC – Boletim Ensino Médio Noturno. Maio, 2004. disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/r42004.pdf>. Acesso 12 mar. 2010.

PARO, V. H, Gestão Democrática da Escola Pública. São Paulo: Ática, 1998.

\_\_\_\_\_, Administração Escolar – Introdução Crítica. São Paulo: Cortez, 1996.

SARMENTO, D. C. Criação dos sistemas municipais de ensino. In: TEIXEIRA, L.H. & ARAÚJO, R.M (orgs.). Educação, política, direito e justiça social: a construção de uma gestão democrática. Juiz de Fora, MG: ANPAE, 2000.

SERGIOVANNI, T. e Caugr, F. D., O Novo Executivo Escolar: Uma Nova Teoria Administrativa. São Paulo: EPU, 1996.

SILVA, L. B. e. Gestão Escolar e Democracia. REVISTA ESPAÇO DA SOPHIA, a. I, n. 6, set ., 2007. Disponível em: <[http://www.espacodasophia.com.br/edicoes\\_anteriores\\_/09-07/colaboradores/lidia/lidia.pdf](http://www.espacodasophia.com.br/edicoes_anteriores_/09-07/colaboradores/lidia/lidia.pdf)>. Acesso em 12 mar. de 2010.

SILVA, F. P., et. al Alunos do curso de Pedagogia da FaE/UFMG. Gestão Democrática Popular na Escola: Experiências e Desafios, Revista Eletrônica, Trabalho e Educação em Perspectiva – Nº 2

UNESCO/MEC. Gestão da Escola Fundamental. Ed. Cortez.

[www.profissaomestre.com.br](http://www.profissaomestre.com.br) (Acesso em março de 2010)

[www.revistaescola.abril.com.br](http://www.revistaescola.abril.com.br) (Acesso em abril de 2010)

<http://portal.mec.gov.br/index.php.LDB>. (Acesso em abril de 2010)

<http://www.infoescola.com/pedagogia/planejamento-escolar-participativo-e-estrategico/>  
(Acesso em maio de 2010)