

Perspectivas de uma gestão escolar democrática

(Prospect of a democratic school management)

Viviane Garcia Thomazelli¹; Sérgio Donizete Mariotini²

¹Graduação – Centro Universitário UNIFAFIBE – Bebedouro SP
vivi_g_t@hotmail.com

²Centro Universitário UNIFAFIBE – Bebedouro SP
sergio_mariotini@hotmail.com

Abstract. *After the end of the Brazilian military regime, the political openness made possible a series of discussions about the school environment and its implications. Documents like the Federal Constitution of 1988 (Constituição Federal de 1988) and the Law of Directives and Bases of National Education (LDBEN/1996) brought important contribution concerning school management principles. This work aims to discuss the democratic school management process, focusing on the importance of collaboration and participation of everyone involved in the school life, while also showing its key challenges and the role of the manager in finding democratic solutions for said environment.*

Keywords. *democratic management; participation; political-pedagogical project and manager.*

Resumo. *A abertura política resultante da queda do regime militar no Brasil abriu margem para que discussões a respeito do ambiente escolar e suas implicações pudessem ser estabelecidas no cenário educacional. Além disso, documentos norteadores das práticas educativas como a Constituição Federal de 1988 e a LDBEN de 1996, trouxeram relevantes contribuições a respeito de princípios indispensáveis para a gestão escolar. Neste contexto, o presente trabalho objetiva discutir o processo de gestão escolar democrática evidenciando e destacando a importância da colaboração e participação de todos os envolvidos na escola em decisões coletivas. Buscando ainda, relatar seus principais desafios e mostrar o papel do gestor em relação a sua postura na busca por situações democráticas dentro do ambiente escolar.*

Palavras-chave. *gestão democrática; participação; projeto político-pedagógico e gestor.*

1. Introdução

A relação que o ser humano estabeleceu com o conhecimento ao longo da história resultou no fato de que, de forma global, a formação de um cidadão socialmente constituído e consciente de seu papel na sociedade a qual pertence, passe, inevitavelmente, pela via da educação. Para isso, além da instituição familiar designou-se a uma instituição específica, ou seja, a escola, a responsabilidade de acolher e oferecer o máximo de situações em que o desenvolvimento cognitivo, afetivo e social do indivíduo aconteça de fato.

Entretanto, por se tratar de um ambiente em que a diversidade cultural e a heterogeneidade dos integrantes são características comuns da composição da escola, a administração, organização e gestão consciente, objetivada, estruturada e extremamente definida, tornaram-se elementos fundamentais para que o funcionamento desta instituição se dê de forma a cumprir com todas as funções cabíveis e responsabilidades pessoais e sociais.

Sendo assim, acredita-se que a participação coletiva consolida-se como uma prática diferenciadora e determinante para o sucesso das práticas escolares, pois o envolvimento e a troca de experiência entre as pessoas responsáveis pelo processo de ensino aprendizagem, tanto dentro quanto fora dos muros da escola, possibilitam o surgimento de novas ideias e perspectivas para a consolidação de bons projetos e seleção de situações coerentes com a realidade e necessidades da comunidade a qual a escola atende.

Portanto, sob respaldo da Carta Magna brasileira que apresenta, em seu 206º artigo, inciso VI, a gestão democrática como princípio básico do ensino, e da Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996 que reza sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), quando apresenta, em seu artigo 14º, possibilidades de se adotar a gestão democrática através da participação dos profissionais da educação e das comunidades escolar e local através da elaboração coletiva do projeto pedagógico da escola e envolvimento em conselhos escolares ou outras instâncias decisivas da instituição,

torna-se possível concluir que a gestão democrática é um princípio fundamental para o funcionamento e andamento das práticas escolares.

Já que, além do processo ensino aprendizagem, o contexto escolar em que o aluno está inserido, e no qual todos os envolvidos são responsáveis, direta ou indiretamente, revela-se como fator determinante para a aquisição, ou não, de bons resultados. E, por consequência, do sucesso ou insucesso das práticas escolares realizadas dentro e fora desta instituição.

Posto isso, o presente artigo, realizado através de pesquisa bibliográfica e análise de documentação legislativa, têm por objetivo discutir as possibilidades e perspectivas da gestão escolar participativa, bem como destacar sua importância, mostrar o papel do gestor nesta prática, e relatar os principais desafios encontrados atualmente durante o processo de construção de uma gestão democrática.

2. Escola, espaço de relações

Durante um longo período da história do homem, o ambiente familiar era o único referencial de aprendizado e transmissão de saberes e valores aceitos socialmente. Ou seja, à família designava-se a função de transferir os saberes acumulados ao longo do desenvolvimento da comunidade a qual está inserida.

Contudo, as mudanças em relação ao vínculo que o ser humano estabeleceu com a vida social, o trabalho, a família e o conhecimento, bem como o surgimento de novas necessidades e aspirações, impulsionaram o surgimento de uma instituição em que esta transmissão, antes função exclusiva da família, pudesse ser feita de forma estruturada, sistemática e abrangente.

Como define Martins (1999, p.113) em relação à escola:

A cultura é transmitida pelas gerações adultas às gerações novas de modos que variam desde os mais simples até os mais complexos. Nas civilizações primitivas, de baixo nível de desenvolvimento, a transmissão cultural se faz pela simples convivência entre as gerações. Quando, porém, os conhecimentos que devem ser transmitidos não são do domínio de todos e seu volume é suficientemente grande a ponto de levar o educando a reservar um tempo necessário para aprendê-los, a

transmissão cultural só se torna possível por meio de instituições organizadas, denominadas escolas.

Ainda de acordo com Martins (1999), a escola é a instituição por meio da qual é transmitida a herança social, determinando os valores e padrões de uma sociedade, sendo ao mesmo tempo, responsável pelo desenvolvimento de novos conhecimentos, promovendo o desenvolvimento integral do educando, moldando a sua motivação e capacitando-o a um bom desempenho social.

Contudo, para que as funções propostas por esta instituição, bem como seus objetivos pedagógicos e sociais sejam cumpridos de modo a atender às necessidades e expectativas de todos os envolvidos em sua composição, é importante que se compreenda claramente as implicações e funções de cada um destes segmentos. Bem como sua divisão estrutural.

Como considera Libâneo (2002, p. 106) a escola está dividida da seguinte forma:

O meio educativo compõem-se do meio material (realidade material concreta da escola, da classe e da realidade social), meio pessoal (as intercomunicações existentes entre as diferentes pessoas envolvidas na situação escolar, incluindo as posições sociais das pessoas e as comunicações que se dão) e meio institucional (síntese dos demais fatores que compõem o meio educativo incluindo instâncias externas a escola).

Desta forma, entende-se que deve haver uma relação harmônica entre os segmentos que compõem a escola, isto é, uma ligação entre o meio material, meio pessoal e meio institucional, para que se estabeleçam os caminhos que a escola deverá seguir.

Para isso, é preciso que, como princípio básico do ensino público e já mencionado anteriormente, a gestão escolar se dê de forma participativa, integradora e democrática, possibilitando que haja a possibilidade para que todos sejam ouvidos, considerados e atendidos em suas necessidades, expectativas e opiniões.

Assim, funcionários, professores, alunos, pais, e todos os demais envolvidos no funcionamento, organização e administração da instituição escolar, tornam-se, coletiva e igualmente, responsáveis pela tomada de decisões em relação a situações que favoreçam a todos, bem como encontram nesta prática a possibilidade de participação e integração

às atividades escolares fora do âmbito das salas de aula, sob um aspecto muito mais social do que burocrático e obrigatório.

É importante ressaltar, que a democracia aplicada à gestão escolar, quando bem estruturada e fundamentada em princípios verdadeiros de participação coletiva e consideração da realidade e necessidades da clientela a qual atende, revela-se extremamente favorável ao desenvolvimento do educando. Já que nesta prática eles têm a oportunidade de refletir e atuar diretamente sobre a qualidade e efetividade de sua educação dentro do ambiente escolar.

Além disso, propõe-se que não apenas os membros internos da instituição participem de situações decisivas na vida da escola, mas também que os pais e todo o entorno da escola, no caso a comunidade local, devam fazer parte das realizações da instituição.

Assim, conhecer as características da comunidade onde está inserida a escola, e as perspectivas da população, em relação à escola é de suma importância, visto que diferentes realidades e expectativas pedem diferentes soluções, procedimentos e projetos.

Como considera Abranches (2003) a escola deve abrir espaço para que a comunidade entenda que a participação pode estar associada à conquista de direitos e o assumir de deveres, pois para uma discussão efetiva é necessário estar por dentro da situação. O mesmo acontece em relação aos pais quando assumem a responsabilidade da vida escolar do filho e se preocupam com a qualidade do atendimento da escola e do tipo de educação que recebem.

Sob esta perspectiva, um interessante aspecto para colocar em prática a democracia dentro do ambiente escolar é a possibilidade, prevista por lei, da participação coletiva na elaboração do elemento norteador das práticas dentro da instituição: o Projeto Político Pedagógico.

Caracterizado por Lopes (2010, p.23) como *projeto*, porque reúne propostas de ação concreta a serem executadas durante um determinado período; *político*, por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, que atuarão na sociedade; e *pedagógico*, por definir as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem. Este elemento revela-se

extremamente importante para o bom funcionamento da instituição e qualidade dos serviços propostos e oferecidos por ela, já que possui as concepções de formação e de homem a que se pretende atender, bem como objetivos, expectativas e finalidades em relação à escola, à educação e ao ensino que nortearão as práticas dentro e fora deste ambiente privilegiado de aprendizagem.

Ressaltando a importância e oferecendo bases para estruturação do Projeto político-pedagógico, pode-se considerar que:

O projeto pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. Ele precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre seus autores, sejam eles professores, equipe técnico-administrativa, pais alunos e representantes da comunidade local (VEIGA, 2008, p.9).

É importante ressaltar ainda, que o projeto político-pedagógico define os caminhos que a escola deverá seguir. Por este motivo, é necessário que este documento ultrapasse a teoria e seja realizado na prática. Já que sua elaboração, muitas vezes acontece apenas como forma de cumprimento legal, e marcado pelo descomprometimento da equipe escolar, o PPP permanece arquivado, engavetado, esquecido e inacessível aos membros da escola.

Desta forma, pode-se perceber que uma escola comprometida é aquela que repensa sua missão social e envolve o todo, cada um na sua função, para que estejam empenhados na busca por práticas que favoreçam a todos e torne possível o cumprimento dos objetivos propostos pela escola.

3. A democracia aplicada à gestão escolar

O período compreendido entre os anos de 1964 e 1985, no Brasil, ficou marcado pelo autoritarismo, constantes perseguições, proibições, censuras, e pela ausência da preservação de direitos básicos e impossibilidade de participação coletiva na tomada decisões, característicos de um regime governamental em que os militares assumiram o

controle político, econômico e social do país, repreendendo e punindo veemente qualquer manifestação contrária ao regime.

Sendo assim, no período em que a Ditadura Militar fazia parte da construção da identidade e história do povo brasileiro, termos como liberdade de expressão, participação coletiva e democracia, eram totalmente ignorados e descontextualizados, já que iam na contra mão da proposta autoritária do regime governamental em questão.

Pode-se considerar então, que este quadro só começou a sofrer modificações a partir da queda do regime em 1985, e que ideias de cunho democrático ganharam significativa repercussão com a aprovação da Constituição Federal de 1988. Que, conhecida como constituição cidadã, prevê a democracia como um direito social.

Como enfatiza Abranches (2003, p.11) somente nos anos de 1980, marcada por uma abertura política no país, questões relacionadas à democratização das relações sociais e políticas se tornaram temas centrais. Abranches afirma ainda que somente neste período é que houve o destaque de temas como universalização de direitos, descentralização, participação, incluindo-os como pauta principal nas discussões e ações públicas e privadas em todas as áreas, inclusive relacionadas à educação.

Na escola, princípios democráticos e de participação coletiva surgem respaldados pela nova Constituição Federal em seu, já mencionado, artigo 206 (Inciso VI), e, mais tarde, na Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional, que, marcada por sua flexibilidade, defende a gestão democrática dentro do ambiente escolar como um princípio básico para o bom funcionamento do ensino público brasileiro.

Em relação às questões envolvidas no campo educacional, Martins (2010, p.312) exprime que o foco da discussão era como transformar a escola pública em um espaço mais participativo e de efervescência cognitiva, isto é, o de como amplificar o olhar para o espaço abrangente que a escola ocupa e, ao mesmo tempo, direcionar a atenção para o interior da instituição e suas relações.

Desta forma, podemos refletir sobre a observação de que:

O fazer democrático no interior da escola realiza-se pela transformação das práticas sociais que ali se constroem, tendo como foco a necessidade de ampliar os esforços de participação e de debates, preservando as diferenças de interesse entre os diversos sujeitos e grupos em interação, criando condições concretas para a participação autônoma dos vários

segmentos, viabilizando, nesse processo, horizontalidade das relações de força entre eles (HORA, 2007b, p.31).

Sob esta perspectiva, Lück et al. (2001, p.15) expõe que nas escolas e nos sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.

Considerando ainda que “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” (LÜCK et al., 2001, p.16).

Hora (2007a) acrescenta que a gestão democrática não é um processo espontâneo e fácil, pois as relações de poder poderão impedir a evolução do processo, sendo necessário que o permanente esforço humano seja coletivo e realizado em função de decisões de grupos e não de indivíduos. Além disso, em uma perspectiva democrática os componentes da instituição devem revogar o individualismo, a desconfiança, a acomodação e o egoísmo devem ceder lugar ao sentido coletivo da crítica e autocrítica, do direito e do dever, da responsabilidade social frente ao ato educativo.

Em síntese, pode-se entender que a gestão democrática é um processo político no qual as pessoas que atuam na e sobre a escola identificam problemas, discutem estratégias, planejam situações de aprendizado e desenvolvimento dos alunos, encaminham, acompanham as práticas realizadas, controlam os resultados e avaliam o conjunto das ações voltadas ao andamento da própria escola.

E para isso, o papel do gestor assume um fator de extrema relevância tanto para o sucesso quanto para o fracasso das práticas de participação coletiva dentro do ambiente escolar, pois como líder reconhecido da instituição, é imprescindível que este seja capaz de articular e mobilizar saberes para conduzir e administrar as relações escolares de forma que todos conheçam suas funções e encontrem a possibilidade de atuar efetivamente na dinâmica da escola. Tendo sempre em mente, que a gestão democrática demanda muitas transformações e desafios que devem ser enfrentados coletivamente.

4. Os desafios da Gestão Democrática e o Papel do Gestor

É importante ressaltar que a Constituição Federal afirma que a educação, como direito subjetivo de todos, deverá ser aplicada visando “o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Art. 205). E, sendo assim, todas as ações e práticas realizadas dentro da escola devem atender a este princípio.

Neste contexto, torna-se impossível desconsiderar que o gestor, como figura central de liderança dentro da instituição escolar, revela-se como elemento fundamental para que os objetivos da educação e do ensino como um todo, sejam alcançados com sucesso e efetividade.

Além disso, é impossível desconsiderar também, que a aplicação prática de um modelo democrático de gestão dentro do ambiente escolar demanda desafios e desencontros que exigem posturas, estratégias e metodologias bem planejadas e estruturadas para que a formação integral, como primeira função, aconteça favorecendo a vida de seus alunos.

Muitos desses desafios acontecem devido a uma visão tradicional de que somente o gestor, mais conhecido como diretor tem o “direito” e “dever” de realizar ações decisivas para a vida da escola. Fato este, que Lück (2000) contempla em suas reflexões quando considera que podemos conceber que até bem pouco tempo o trabalho do gestor se resumia em repassar informações, controlar, supervisionar, coordenar o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. E que, considerava-se bom diretor aquele que cumprisse com as obrigações, que tomava as decisões sem a participação e colaboração da comunidade escolar e local, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior.

Neste sentido, surge ainda outro desafio que é extinguir a resistência por parte dos demais envolvidos na escola, pois muitas vezes as pessoas não desejam participar por não querer aceitar o ônus de fazê-lo, e acabam agindo com resistência, descomprometimento ou, simplesmente, se recusando a estabelecer envolvimento com as ações necessárias à mudança esperada e desejada.

Ademais, trazer a comunidade escolar para o cerne das decisões institucionais, envolver os alunos e professores e motivá-los a participar de reuniões e discussões coletivas, modificar a visão de que somente o diretor reúne o “poder” de decisão e alcançar um colegiado participativo, são importantes paradigmas a ser rompidos coletivamente dentro da perspectiva da gestão escolar.

Aliás, a LBEN prevê no artigo 14, Inciso II, “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Ou seja, uma das formas de exercer a gestão democrática, além da participação coletiva na elaboração da proposta pedagógica da instituição, é a transmissão de funções para a comunidade escolar, que, através do Conselho Escolar, constituído de forma igualitária entre funcionários, professores, alunos e pais, encontram a possibilidade de gerir coletivamente a escola, tomando decisões, ficando a par da utilização de verbas e recursos financeiros, auxiliando na avaliação dos procedimentos escolares e elegendo segmentos e material humano para enriquecimento das praticas desenvolvidas no interior da escola.

Uma gestão escolar democrática, a própria palavra nos diz, promove a redistribuição de responsabilidades, ideia de participação, trabalho em equipe, decidir sobre as ações que serão desenvolvidas, analisa situações e promove confronto de ideias, procura-se, assim, o êxito de sua organização, através de uma atuação consciente (SCHNECKENBERG, 2008 apud SANTOS, 2011, p.11).

Sob esta perspectiva, o papel do gestor nas relações envolvendo a participação coletiva faz-se ainda mais importante, pois é a partir da abertura evocada em sua administração, que os membros da instituição poderão e terão um espaço participativo nas questões da escola. Sendo este, responsável pela tentativa de estabelecer condições necessárias para que a participação de todos se efetive, aproximando os assuntos relacionados e as questões a serem resolvidas a todos os envolvidos.

Martins (1999, p.142) contribui neste sentido quando diz que “na verdade, o Diretor deve exercer uma liderança democrática sobre a equipe escolar, utilizando o expediente da motivação interiorizada, delegando poderes, distribuindo responsabilidades, sendo hábil na cobrança, porém implacável.”

Hora (2007a, p.51) estabelece que o principal instrumento é o planejamento participativo, do qual participam todos os segmentos da instituição, cada um com seu

ponto de vista, que em conjunto com o poder de decisão estabelecerão uma política para essa instituição. Com clareza de que são ao mesmo tempo autores e objetos dessa política, e que devem estar em permanente reflexão, em função das próprias mudanças sociais e institucionais.

Acredita-se que muitas das dificuldades encontradas na gestão democrática, demandam da parte do gestor em mudar sua postura de autoritarismo por acreditar que os bons funcionários são aqueles que fazem tudo o que lhes é determinado sem questionar, pois infelizmente, muitas escolas ainda estão pautadas em conceitos e processos centralizadores e fragmentados, no qual uma divisão de poderes ainda é inexistente.

Lück et al. (2001) acrescenta que muitos diretores se queixam por ter de fazer tudo sozinhos, que não encontram apoio dos professores e quanto aos pais, a participação, na maioria das vezes, acontece para tratar dos assuntos físicos e materiais da escola. O que resulta num quadro em que o gestor, sobrecarregado, acaba desistindo das práticas de participação coletiva.

Fazendo uma comparação entre um gestor escolar e um diretor de uma empresa, observa-se que é mais simples quando a matéria prima é um produto ou um material, pois de uma forma ou outra pode ser trocado ou eliminado, mas quando nossa matéria-prima é o ser humano, o fato de apenas pensar em eliminar ou trocar não é possível. Por isso, é necessário acreditar que as ações do gestor têm como objetivo um caráter transformador e educativo, que tenha por missão buscar conhecimentos e esquematizar relações para que os objetivos sejam alcançados coletivamente.

Para isso, defende-se que além de gerir e administrar é preciso saber liderar, ou seja, como afirma Martins (2010, p.311), é preciso acreditar e agregar equipes, trabalhar o diálogo e conseguir revolucionar o espaço escolar para que, criando meios de participação, as decisões sejam discutidas e colocadas em prática com a força de um grupo que pensa de acordo com a realidade na qual se encontra.

Somente desta forma é que a gestão da escola será efetivada a partir dos princípios de que a formação de um cidadão consciente, crítico e ativo na sociedade a qual pertence, são as prioridades da escola no século XXI.

Além disso, a confiança de que é possível transformar a realidade da escola e de todo seu entorno a partir do envolvimento de todos, e a visão de que a gestão democrática é um processo que demanda dedicação, confiança e trabalho em equipe, são fundamentais para que este princípio se torne parte da realidade da escola.

5. Considerações Finais

A escola, considerada um ambiente privilegiado de aprendizagens e convivência social, atualmente revela-se um dos principais responsáveis pela transmissão das conquistas históricas, pelo desenvolvimento de novos conhecimentos e pela formação integral do educando. Assim, a formação de sujeitos capazes e reflexivos são objetivos integrados à proposta pedagógica da escola, pois trata-se de uma instituição voltada à humanização, ao convívio em grupo e à atuação, ultrapassando a formação tradicional de sujeitos alienados e os transformando em pessoas capazes de questionar, refletir e participar ativamente de sua educação.

Para isso, como discorrido ao longo do trabalho, a escola precisa desenvolver práticas e situações em que haja a participação ativa de todos os envolvidos no processo ensino/aprendizagem, dando margem para que professores, alunos, pais e toda a comunidade local e escolar sejam envolvidos nas decisões e situações em que os rumos da escola e da educação sejam traçados.

Desta forma, as concepções de homem e formação que se pretende alcançar, bem como os caminhos que a escola deverá percorrer, precisam estar totalmente estabelecidas atendendo à realidade e suprimindo as necessidades da clientela e da comunidade a qual está inserida. E, para que isso seja possível, a elaboração de um projeto político-pedagógico bem estruturado, planejado, norteado por metas e objetivos bem definidos e concebido de maneira democrática, ou seja, com a participação de toda a comunidade escolar, desde equipe administrativa, financeira e pedagógica até alunos e familiares, focando sempre na melhoria da prática educativa, é um fator determinante para o sucesso da escola.

Neste sentido, o trabalho do gestor revela-se um elemento de grande relevância, pois é ele, e a forma como conduz as relações dentro e fora dos muros da escola, que

definirão o sucesso ou fracasso das práticas democráticas de gestão. Por isso, é que destaca-se a necessidade da gestão escolar ultrapassar os níveis da administração, ou seja, é necessário que o gestor, acima de tudo, seja um líder, que interage, participa e coordena em busca de soluções e construções, que não impõe sua verdade, mas constrói verdade e decisões com o grupo deixando de lado o individualismo e enfrentando os desafios que surgirem como uma maneira de crescimento e aprendizado.

Além disso, é de extrema importância que se tenha em mente a gestão democrática e participativa como um processo que demanda mudanças pessoais e coletivas. E que traz consigo, desafios que somente uma equipe bem preparada, unida e capaz de discutir soluções, tendo como principal sujeito o aluno, será capaz de vencer.

Trata-se de um objetivo extremamente difícil de ser alcançado, já que se trata de situações coletivas em que a motivação e a confiança devem permear todas as relações. E em que, o sentimento de participação e valorização rege o envolvimento de toda a equipe e comunidade escolar.

Frente ao exposto, e de modo a concluir, acredita-se que uma gestão escolar democrática apresenta-se substancial e necessária para que se consiga uma escola de qualidade, pois, apesar dos desafios a serem enfrentados pelo gestor e seus demais integrantes é um caminho possível e viável para construirmos uma sociedade mais comprometida, igualitária e crítica.

6. Referências

ABRANCHES, Mônica. *Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade*. São Paulo: Cortez, 2003. (Coleção da Nossa Época, v.102).

BRASIL. Leis e Decretos. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 2002.

_____. Senado Federal. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº 9394/96*. Brasília : 1996.

HORA, Dinair Leal da. *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. 14. ed. Campinas: Papirus, 2007a.

____. Dinair Leal da. *Gestão Educacional Democrática*. Campinas: Alínea, 2007b. (Coleção educação em debate).

LIBÂNEO, José Carlos. *Democratização da Escola Pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos*. 21. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

LOPES, Noêmia. PPP na prática. Nova Escola: *Gestão Escolar*, São Paulo: Abril, n.11, ano 11, p. 23-28, dez.2010/jan.2011.

LÜCK, Heloísa et al. *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. 166 p.

____, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. *Em Aberto*, Brasília v.17, n.72, p.11-33. fev./jun. 2000. Disponível em: http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso_4392/fron00lbi6.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2013.

MARTINS, João Carlos. As Especificidades de uma Gestão Democrática e Participativa nas Instituições de Ensino Básico. In: COLOMBO S. S., CARDIM P. A. G. (colab.). *Nos Bastidores da Educação Brasileira*. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 312-319.

____, José do Prado. *Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Christiane S. Costa da Cunha. *Gestão da escola pública: desafio para a consolidação de uma educação democrática e participativa*. Rio de Janeiro, 2011, p.20.

VEIGA, Ilma P. A. (Org). *Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico*. Campinas, 13. ed. SP: Papyrus, 2008.