

## **Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas**

### **Democratic school management: challenges and perspectives**

DOI:10.34117/bjdv7n1-246

Recebimento dos originais: 10/12/2020

Aceitação para publicação: 11/01/2021

#### **Lucileide Germano Bezerra Facó**

Mestranda em Ciências da Educação pelo Anne Sullivan University Educations Beyond Borders

Instituição: Faculdade Anne Sullivan University - UEBB

Endereço: Avenida Cícero Pereira do Nascimento – N° 1048 – Bairro: Prainha – N° 113-C - CEP 62755-000

Cidade: Ocara – CE - País: Brasil

E-mail: lucileidegbfacó@hotmail.com

#### **Tânia Noemia Rodrigues Braga**

Mestranda em Ciências da Educação pelo Instituto Superior de Educação do CECAP – ISCECAP

Instituição: Instituto Superior de Educação do CECAP – ISCECAP

Endereço: Rua Waldemar Tavares – N° 1048 – Bairro: Sabiaguaba – CEP 60.836-125

Cidade: Fortaleza – CE - País: Brasil

E-mail: taniarodrigues1444@yahoo.com.br

#### **Francisca Moreira de Castro**

Mestrando em Ciências da Educação pelo Instituto Superior de Educação do CECAP – ISCECAP

Instituição: Instituto Superior de Educação do CECAP – ISCECAP

Endereço: Rua Treze – N° 330 – Bairro: Vila Velha – CEP: 60347-610

Cidade: Fortaleza - Estado: Ceará - País: Brasil

E-mail: franciscamoreirafn@gmail.com

#### **Maria do Socorro Nogueira Oliveira Filha Lima**

Mestranda em Ciências da Educação pelo Anne Sullivan University Educations Beyond Borders

Instituição: Faculdade Anne Sullivan University - UEBB

Endereço: Avenida Mãe Sinforosa – N° 161 – Bairro: Sítio Barreira – CEP: 62795-000

Cidade: Barreira - Estado: Ceará - País: Brasil

E-mail: mssocorrofilha@hotmail.com

#### **Glaydes Maria de Sousa Rodrigues**

Mestranda em Ciências da Educação pelo Instituto Superior de Educação do CECAP – ISCECAP

Instituição: Instituto Superior de Educação do CECAP – ISCECAP

Endereço: Rua São João – N° 92 – Bairro: Cabatan – CEP: 61.600-460

Cidade: Caucaia - Estado: Ceará - País: Brasil

E-mail: glaydesmsrr@yahoo.com.br

**Cecília Maria Lima Silva**

Mestranda em Ciências da Educação pelo Anne Sullivan University Educations Beyond Borders

Instituição: Faculdade Anne Sullivan University - UEBB

Endereço: Avenida Mãe Sinforosa – Nº 161– Bairro: Sítio Barreira – CEP: 62795-000

Cidade: Barreira - Estado: Ceará - País: Brasil

E-mail: limacecilia15@yahoo.com.br

**Michéle dos Santos Menezes**

Mestranda em Ciências da Educação pelo Instituto Superior de Educação do CECAP – ISCECAP

Instituição: Instituto Superior de Educação do CECAP – ISCECAP

Endereço: Rua Padre Anchieta – Nº 1122 – Bairro: Monte Castelo – CEP 60310-012

Cidade: Fortaleza - Estado: Ceará - País: Brasil

E-mail: mmenezesduc@gmail.com

**Sarah Cristina Cidrão Uchoa**

Mestranda em Ciências da Educação pelo Instituto Superior de Educação do CECAP – ISCECAP

Instituição: Instituto Superior de Educação do CECAP – ISCECAP

Endereço: Rua Brígido de Moraes – Nº 240 – Bairro: Vila Azul – CEP 63870-000

Cidade: Boa Viagem - Estado: Ceará - País: Brasil

E-mail: sarahcidrao@hotmail.com

**RESUMO**

A gestão de uma escola é fundamental para que os resultados de aprendizagens e desenvolvimento crítico, social e cidadã ocorram satisfatoriamente, daí, o modelo de gestão democrática aparece como sendo o considerado ideal, no entanto, as escolas tem enfrentado dificuldades para implementar esse modelo de gestão, pois se caracteriza pela superação de muitos desafios, cujo o maior consiste em fazer com que todos os segmentos da comunidade escolar participem dos processos de decisões. Diante desse contexto, traçamos como objetivo Constatar e compreender mediante pesquisas bibliográficas, os conceitos, pressupostos, diretrizes, papel do gestor e visões de professores sobre a Gestão Democrática Escolar. Para tanto, realizamos uma pesquisa de cunho bibliográfica mediante fontes encontradas em arquivos PDF e em livros. Como resultado, evidenciamos que a gestão escolar democrática tem como objetivo a descentralização do poder, que existem leis que ditam que a escola deve trabalhar sob a perspectiva de gestão democrática, a qual possui eixos de trabalho e requer participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Além disso, concluímos que o papel do diretor extrapola as ações administrativas e financeiras e que conforme algumas visões de professores, a escola até tenta trabalhar sob a perspectiva democrática, mas que esbarra em muitos desafios que dificulta a concretização desse modelo de gestão.

**Palavras-chave:** Gestão, Democracia, Participação.

**ABSTRACT**

The management of a school is fundamental for the results of learning and critical, social and citizen development to occur satisfactorily, hence, the democratic management model appears as being considered ideal, however, schools have faced difficulties to implement this management model, as it is characterized by overcoming many challenges, the

biggest of which is to make all segments of the school community participate in decision-making processes. Given this context, we set out to verify and understand through bibliographic research, the concepts, assumptions, guidelines, the role of the manager and the views of teachers on Democratic School Management. To this end, we conducted a bibliographic research using sources found in PDF files and books. As a result, we show that democratic school management aims to decentralize power, that there are laws that dictate that schools should work from the perspective of democratic management, which has axes of work and requires participation from all segments of the school community. . In addition, we conclude that the role of the director goes beyond administrative and financial actions and that, according to some teachers' views, the school even tries to work from a democratic perspective, but that comes up against many challenges that hinder the realization of this management model.

**Keywords:** Management, Democracy, Participation.

## 1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho abordamos sobre a Gestão Democrática como sendo o modelo ideal para transformar a educação e desenvolver os alunos nos seus aspectos cognitivos e sociais, pois atualmente, vivemos uma era em que a informação se propaga de maneira muito rápida e os alunos estão cada vez mais antenados sobre tudo que acontece no mundo, daí, ao entrarem na escola já carregam bagagens de conhecimentos que vão evoluindo, bem como também seus pensamentos acerca das questões que fazem a sociedade, daí, é preciso que professores e gestão procurem ouvi-los e inseri-los nos processos de discussões e de decisões da escola, para que assim todos podem se sentir bem.

É sabida toda e qualquer instituição existe para alcançar objetivo, e o da escola é de educar para a cidadania, para tanto, é preciso considerar as culturas, os pensamentos e enfrentar diversos desafios sob uma perspectiva democrática para que os alunos venham a se tornar cidadãos dignos e conhecedores de seus direitos e deveres. Com vistas a esses pressupostos, este trabalho teve como objetivo: Constatar e compreender mediante pesquisas bibliográficas, os conceitos, pressupostos, diretrizes, papel do gestor e visões de professores sobre a Gestão Democrática Escolar.

Para a realização da pesquisa que deu origem a este trabalho, fizemos uma grandiosa pesquisa bibliográfica com o pretexto de nos apropriarmos de uma gama de conteúdos referentes aos contextos mencionados no objetivo deste artigo. Para tanto, utilizamos de documentos em PDF e livros.

Todo o estudo foi necessário, pois, conforme Carvalho (2013) a pesquisa bibliográfica faz com que o pesquisador entre em contato com tudo que já foi produzido sobre a temática que deseja estudar e pesquisar. *Trata-se do levantamento da bibliografia*

*já publicada sobre o assunto de interesse, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita (CARVALHO, 2013, p. 72).*

Segundo Carvalho (2013, p. 72) *a pesquisa bibliográfica é obrigatória em qualquer pesquisa científica, pois reduz a possibilidade de o pesquisador trabalhar em vão.* Portanto, este é um trabalho que tem credibilidade e pode ajudar bastante aos quem se interessam pela temática aqui apresentada.

Sabendo disso, utilizamos contextos bibliográficos dos seguintes autores: Antunes e Padilha (2010), Abreu, Boschetti e Mota (2016), Demo (1999), Fernandes e Pereira (2016), Ferreira (2004), Ferreira (2010), Gadotti (1988), Libâneo (2004), Myrtes (1979), Luck (2000), Luck (2005), Paro (2010), Pereira (2007), Philippe (2001), Veiga (2010) e Veiga (2012). Fizemos uso também de *Leis contidas em Brasil (1988), Brasil (1996) e Brasil (2004).*

Após as pesquisas elaboramos este artigo, dividido em introdução contendo metodologia, capítulo de desenvolvimento dividido em seis tópicos e considerações finais.

Os pressupostos que se justificam esta pesquisa são muitos. Primeiro, a necessidade de produção de trabalhos em relação à temática gestão democrática, pois, pensar em uma educação de qualidade e almejar a existência de uma sociedade mais igualitária e digna só é possível com a implementação e valorização da democracia. Segundo, a questão da possibilidade das gestões escolares se tornar cada vez mais democrática, pois na medida em construimos trabalhos, mais conhecimentos estão em evidências para ser conhecidos e utilizados.

Justificamos este trabalho também como de grande relevância para o âmbito da educação pública, uma vez que, é conhecendo os conceitos, pressupostos, diretrizes, papel do gestor e visões de professores sobre a Gestão Democrática Escolar que podemos esperar na prática, resultados significativos no tocante à conquista com êxito dos objetivos almejados pelas instituições escolares.

## **2 NOÇÕES CONCEITUAIS: REPÚBLICA, DEMOCRACIA E GESTÃO**

Para abordar sobre Gestão Escolar Democrática, é preciso, a princípio compreender o que é a democracia. Atualmente, o Brasil, enquanto República, adota um regime democrático, ou seja, as pessoas têm liberdades para escolher seus representantes de governos, no entanto, democracia deve consistir além disso, sobretudo, na liberdade de expressão, de participação ativa nas decisões, fato que precisa ser melhor elucidado

para grande maioria da população brasileira, inclusive para professores e demais membros que fazem a comunidade escolar.

Os assuntos referentes à República no Brasil não são necessários para este trabalho, uma vez que, não são objetos de estudo, mas é importante enfatizar que segundo república é uma:

[...] Organização política de um Estado com vista a servir à coisa pública, ao interesse comum. 2. [...] Forma de Estado na qual os representantes são eleitos, de forma direta ou indireta, para o exercício de mandatos temporários. (FERREIRA, 2010, p. 1822).

A república pode optar vários modelos de governos, como por exemplo, com base no militarismo, na religiosidade, na autoridade de pensamento, e também na democracia. O último, atualmente, é visto pelos estudiosos, filósofos, como a melhor forma de governar um País, conseqüentemente, para que esse pensamento comece adentrar na cabeça dos brasileiros, faz-se necessário que as escolas busquem gestores que implementem um trabalho de democracia dentro do ambiente escolar, pois, é educando na democracia para a democracia ser de fato uma realidade que possibilite igualdade para todos.

Segundo Pereira e Fernandes (2016, p. 455), *Etimologicamente, a palavra democracia origina-se do grego (demo = povo) + (kratos = poder), ou seja, poder do povo.* Conforme o Dicionário, democracia é elencada como sendo:

[...] 1. Governo do povo; soberania popular; democratismo. [...] 2. Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa de poder, ou seja, regime de governo que se caracteriza, em essência, pela liberdade do ato eleitoral, pela divisão dos poderes e pelo controle da autoridade, i. e., dos poderes de decisão e de execução; democratismo (FERREIRA, 2010, p. 653).

De acordo com os conceitos de república e de democracia, pode-se concluir que o primeiro ao adotar um regime em conformidade com o segundo, os povos poderão ser participativos nas decisões políticas, não somente através de votos, mas principalmente, utilizando de sua liberdade de expressão para manifestar seus pensamentos e ideias acerca de como melhorar o país.

Considerando o contexto escolar, quando a gestão adota trabalho sob a ótica democrática, todos os segmentos que fazem a escola, inclusive as famílias, podem e devem participar das tomadas de decisões que formalizará o regimento da escola.

Precisamos acrescentar o termo democrática à gestão porque a mesma de forma particular, conforme Ferreira (2004, p. 1241) [...] *significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades.*

Nesse sentido, fica claro que gestão e buscar concretizar satisfatoriamente objetivos, no entanto, como envolve, sobretudo, tomadas de decisões, é importante que elas sejam tomadas em conjunto para agradar ao maior número possível de envolvidos, daí, surge a gestão democrática como capaz de solucionar conflitos e criar as melhores alternativas para o melhor funcionamento da instituição gerida. No entanto, historicamente, as decisões sempre partiram dos mais poderosos, portanto, é preciso que isso seja mudado, porém, de acordo com Abreu, Boschetti e Mota, (2016, p. 104) [...] *toda mudança de mentalidade, postura e atitude é algo difícil de implantar, principalmente no âmbito educativo.*

No caso específico do Brasil as mudanças no campo educacional são bem mais complexas devido ao processo de colonização, que sempre relegou a educação a um plano secundário. Este fato certamente dificultou o acesso à escolaridade para a maioria da população, pois o sistema de ensino brasileiro permaneceu elitizado e centralizador, diferindo da descentralização educativa, promotora da autogestão institucional (ABREU, BOSCHETTI E MOTA, 2016, pág. 104).

Para mudar o sistema escolar de gestão e todos passem a ser de fato democrático é uma árdua tarefa bastante complexa, que exigirá muitas discussões sobre como descentralizar o poder em uma instituição escolar e sobre como proporcionar ativamente envolvimento da comunidade escolar nos processos inerente da gestão escolar. Se hoje há tantos debates e necessidades de se implantar modelos de gestões escolares democráticas, isso se deve muito ao fato de que:

As questões da autonomia escolar curricular, pedagógica e administrativa há muito eram requeridas, pelos profissionais da educação e ganharam expressão a partir da década de 1980, com a intenção de minimizar problemas de ordem educativa como os índices de evasão, repetência, abandono escolar e o burocratismo da própria escola diante de aspectos administrativos (ABREU, BOSCHETTI E MOTA, 2016, pág. 104).

De acordo com Luck (2000) a tendência de gestão democrática nasceu antes da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), pois, em meio às novas transformações globais, a escola também teria que acompanhar essas

transformações. A partir de então, a gestão escolar vem se configurando como sendo cada vez mais próxima de democrática, mesmo que ainda continue bem distante da considerada ideal.

## 2.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A gestão escolar democrática possui como grande objetivo descentralizar as práticas pedagógicas e administrativas dentro da escola, ou seja, almeja que todos os segmentos participem e exponha suas ideias no processo de desenvolvimento do aluno, tanto no que concerne ao lado social como também no aspecto intelectual (crítico-reflexivo).

O resultado desse gerenciamento é a crescente autonomia da escola diante do compromisso e envolvimento de todos os atores que participam dessa construção democrática. Portanto, o processo de gestão evoca também vários indicadores a serem trabalhados, tais como a gestão participativa, relações interpessoais, desempenho e auto avaliação (ABREU, BOSCHETTI E MOTA, 2016, pag. 104).

Trabalhar esses indicadores são tarefas bastante árduas, que exige, sobretudo, aos gestores, capacitações e planejamentos coletivos, pois, faz de conta que os indicadores funcionam como se fossem um trem, quando um indicador sai da linha, os outros são afetados. Mesmo com todo desafio, a escola espera que o gestor tenha trabalhado na linha democrática e coletiva, pois, se o principal administrador não trabalhar sob a perspectiva democrática, os professores, principalmente os pedagogos, serão impedidos de ensinar prezando pela ludicidade e liberdade de expressão. Uma gestão democrática em uma escola pública requer:

[...] em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar, mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do estado e não uma conquista da comunidade (GADOTTI, 1998, pág. 17).

Esta mudança na mentalidade dos membros que fazem a comunidade escola não deve acontecer para que os alunos procurem a escola e consigam nela permanecer como aconteceu por volta da década de 1980, mas, sobretudo, pela melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem, ou seja, a gestão escolar democrática deve ser pensada como um modelo de gestão que educa através de construção de conhecimentos com objetivo de transformar a vida dos alunos, pois, as aulas devem ser pautadas e planejadas

considerando o desenvolvimento da cidadania, acarretando, uma nova relação em um tripé (aluno, sociedade e conhecimento).

Segundo Abreu, Boschetti e Mota (2016, p. 105), *esse tripé implica em ações dialógicas que devem interagir para atender anseios, interesses e necessidades da comunidade*. Sendo assim, o conhecimento é constituído através das relações que o aluno possui com o meio a qual se insere, onde de um lado existe o senso comum (conhecimento do aluno) e do outro lado o conhecimento científico (produto da sociedade). Diante desse contexto:

O grande desafio da escola pública está em garantir um padrão de qualidade (para todos) e, ao mesmo tempo, respeitar a diversidade local, étnica, social e cultural. Portanto, o nosso desafio educacional continua sendo educar e ser educado. [...] Existe uma visão sistêmica, estreita que procura acentuar os aspectos estáticos - como o consenso, a adaptação, a ordem, a hierarquia - e uma dinâmica que valoriza a contradição, a mudança, o conflito e a autonomia. [...] Num sistema fechado, os usuários - pais e alunos - e os prestadores de serviços - professores e funcionários - não se sentem responsáveis. Esta é uma das principais questões da não participação. Num sistema aberto, o *locus* fundamental da educação é a escola e a sala de aula. (GADOTTI, 1998, pág. 28).

Partindo desse pressuposto, podemos elencar que o novo desafio dos profissionais de educação, não consiste somente na questão de conhecer os conteúdos e repassá-los aos alunos, sobretudo, consiste em aquisição de competências e habilidades que possa tornar as aulas mais dinamizadas e de tal maneira que, haja análises sobre as mazelas da sociedade.

O professor precisa se colocar e procurar propor os alunos agirem como sujeitos da história, ou seja, como indivíduos capazes de transformar suas realidades. As salas de aulas devem ser espaços onde haja bastantes interações sociais e culturais, debates que contribuam para a formação crítica e reflexiva, enfim, práticas educativas que valorizem o que o aluno aprende e intensifica o desenvolvimento do mesmo. Porém:

Na prática, a realidade parece mais distante da concretude que a escola pública vem almejando nos últimos anos, mas ao adentrarmos em questões históricas de outros países observamos que as mudanças ocorrem de forma processual e que dependem de ações desenvolvidas na ambiência da escola, especificamente em sala de aula (ABREU, BOSCHETTI E MOTA, 2016, pág. 106).

Se em outros países a escola tem conseguido ser dialética, flexível, e gestão democrática, por que no Brasil isso não pode acontecer? O processamento exige tempo e ações em sala de aula, o tempo sempre teremos e as ações depende somente dos

educadores e dos gestores, pois mesmo que as políticas públicas educacionais deixem a desejar, conhecendo os pressupostos que fazem a história educacional, como deve ser a dialética em sala, os objetivos de ensino, as finalidades de gestão escolar democrática, tudo tende a fluir rumo aos melhores resultados no que concerne à qualidade de educação.

## 2.2 GESTÃO ESCOLAR: NORMAS E DIRETRIZES

Começamos elencando sobre o que diz a constituição federal de 1988 a respeito da educação e gestão escolar. No Art. 205, há a seguinte garantia:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988, pág. 123).

Diante da Constituição Federal de 1988 fica claro que a educação é um direito de todos e que deve preparar o aluno para a cidadania e pensar nesse contexto é considerar a democracia dentro do ambiente escolar, pois, não há cidadania sem a liberdade de ser. Portanto, a gestão escolar precisa superar os desafios e trabalhar sob a perspectiva democrática, pois só assim, as aulas serão diferenciadas, pois os professores terão liberdades para pensar e planejar suas aulas, os alunos poderão expressar suas opiniões e as mesmas serão consideradas para toda e qualquer decisão que a gestão venha realizar.

Diante do proposto pelo Art. 205 da Constituição, foi estabelecido princípios para nortear o ensino de modo que, o desenvolvimento do aluno para a cidadania ocorresse com êxito. Todos estes princípios são inerentes à gestão escolar democrática. Os princípios são:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público e estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade;
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal (BRASIL, 1988, pág. 123).

A LDB de 1996 com o propósito de fortalecer as gestões escolares como sendo democrática, incorpora em seu texto, mais precisamente em seu Título II, art. 3º, um

reforço aos princípios norteadores de uma educação que desenvolva o aluno para a cidadania inserida na constituição de 1988. A LDB ainda traz no item VIII do art. 3º que a gestão tem que ser democrática e que deve seguir a legislação dos sistemas de ensino.

Sendo a gestão escolar de ordem democrática, a mesma pode pressupor sua própria normatização. Dado contexto está bem claro no Artigo 12 da LDB que enfatiza o seguinte:

Art. 12 - Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I- elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II- administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

[...]

IV- velar pelo cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas.

[...]

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

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

II- participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, pág. 6).

Este contexto proposto acima pelo Art. 12 e Art. 14 da LDB é muito importante para que as gestões escolares sejam de fato democráticas, pois, a partir desses artigos as instituições de ensino podem elaborar e executar, obviamente de forma coletiva, suas propostas pedagógicas para o alcance satisfatório da finalidade almejada, a de desenvolver o aluno socialmente, cognitivamente e para a cidadania. Outro fator que fica bem claro nesses artigos da LDB referente à gestão democrática é a articulação escola e família, ou seja, a última também faz parte da primeira, portanto, juntas fará com que as crianças tenham bem mais probabilidades de obter êxitos de aprendizagens.

O modelo de gestão democrática impõe que a escola tenha autonomia no sentido coletivo, principalmente no tocante a questão de gestão financeira, portanto, para assegurar um controle, a LDB em seu Art. 15 assegura o seguinte:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos grau de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, p. 6).

Conforme Abreu, Boschetti e Mota (2016), foram tomadas outras providências com o intuito de melhorar a gestão sob a ótica democrática, das quais, destaca-se o Plano Nacional de Educação (PNE), documento elaborado por intermédio da Lei n. 13.005 em

25 de junho de 2014. O PNE estabelece metas e estratégias com prazo de 10 anos de vigência. Dentre as metas, a 19:

assegura condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de métodos e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014, p. 83).

Conforme esta meta 19 do PNE, as instituições escolares teriam dois anos para efetivar uma gestão democrática, ou seja, como, já faz quatro anos, já era para todas as escolas públicas serem geridas democraticamente, mas não é preciso muito estudo e observação para notar que a realidade de gestão ainda tem muito que evoluir. Para ajudar na efetivação de uma gestão democrática e alcançar as metas, o PNE estabelece estratégias, das quais para a gestão ser democrática devem ser cumpridas as seguintes:

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área de educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos conselheiros dos conselhos de acompanhamento e controle social do FUNDEB dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação...

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhe, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional...

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos políticos pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimento escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão (BRASIL, 2014, pág. 84).

O desafio de formar bons professores e gestores também é muito grande, portanto, o PNE determinou uma ressignificação nos cursos de formação inicial e continuada de professores, pois a sociedade está em constante transformação e é preciso acompanhar essas modificações, ou seja, um educador contemporâneo não pode se omitir frente às transformações sociais, pois, o aluno que recebe será a cada dia mais singular e evoluído, portanto, se não houver formação continuada dentro dos parâmetros de gestão democrática e práticas educativas transformadoras, a educação em vez transbordar rumo à qualidade, naufragará.

### 2.3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: EIXO DE TRABALHO

Trabalhar sob a perspectiva de democracia no âmbito educacional exige, primeiramente, que se compreenda que a escola, enquanto instituição que ensina para transformar, não pode atuar sozinha na construção de educação, pelo contrário, deve procurar se relacionar com outras questões e segmentos para que os objetivos sejam alcançados, portanto, há alguns eixos que são fundamentais para enfrentar os desafios de fazer gestão democrática com sucesso. Os eixos que devem nortear a gestão são:

Gestão, organização, planejamento e avaliação: a figura do diretor, principal responsável pela instituição lidera o processo da gestão compartilhada por meio do envolvimento das partes - família, Estado, sociedade e comunidade - no decorrer do planejamento e avaliação das ações desenvolvidas na escola.

Práticas pedagógicas e proposta curricular: o projeto político-pedagógico da escola é o documento oficial que promove a articulação do currículo escolar e suas práticas, proporcionando o desenvolvimento do aluno dentro de uma visão crítico-social do processo de cidadania.

Valorização dos profissionais da educação: a escola precisa estar ativa, acompanhando o processo de desenvolvimento e atualidade da sociedade vigente. Portanto, é necessário promover formação continuada para a comunidade escolar, valorizando o aperfeiçoamento das qualidades intrínsecas e o esforço de cada um de seus membros.

Infraestrutura, equipamento e tecnologias: é dever do Estado oferecer o mínimo de estrutura física para receber a comunidade escolar, sendo parceira, apoiando e participando das ações planejadas que favoreçam o desenvolvimento escolar (ABREU, BOSCHETTI E MOTA, 2016, p. 108).

Esses eixos norteiam como gerir uma instituição com ênfase na democracia e na coletividade, pois, Podemos observar que perpassam pela família, Estado, comunidade e sociedade, de modo que, garanta ao aluno o contato com o conhecimento, bem como também, torná-lo mais participativo em questão de ir para escola, mas principalmente no que se refere à sua atuação ativa em relação às aprendizagens.

## 2.4 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA REQUER PARTICIPAÇÃO

Atualmente, para que a educação brasileira obtenha qualidade e de fato desenvolva os educandos para o exercício da cidadania, torna-se imprescindível a aprimoração da gestão escolar democrática, de modo que, seja providenciado políticas públicas educacionais e/ou meios que possibilitem as instituições desenvolver metodologias e gestões que protagonize o aluno e desenvolva-o intelectualmente, cognitivamente, criticamente e socialmente, em suma, de maneira que, o aluno cresça tomando consciência de que é parte de uma sociedade, portanto, com direito ao trabalho, de decisão política e respeito à sua cultura.

Conforme Constituição Federal (BRASIL, 1988) e a LDB (BRASIL, 1996) a gestão democrática é o modelo que deve ser adotado nas escolas. Segundo Demo (1999, p. 19) *Como a lei não faz a realidade, é bem possível que, apesar desse texto, tudo continue como antes.* Sendo assim, embora a legislação brasileira ampare o direito à educação e a democracia, é preciso muito mais para almejarmos um futuro com escola geridas mediante a participações e democracia perante as tomadas de decisões.

É importante que políticas públicas educacionais aconteçam e promova resultados, que os gestores, professores e demais segmentos que fazem a escola se preocupem em lutar e buscar o melhor para o desenvolvimento total dos alunos.

De acordo com Veiga (2012), a gestão democrática ainda não obteve os êxitos esperados dentro do contexto escolar por não existir no Brasil uma cultura de participação ativa nas tomadas de decisões.

O autor supracitado ainda acrescenta que a explicação para o contexto acima, se deve bastante ao fato de que no Brasil, as pessoas costumam relacionar democracia apenas com o ato de votar, daí, ou seja, de eleger os poderosos e não de participar ativamente nos processos que envolverão decisões para a vida do povo. Portanto, é preciso:

[...] compreensão do Estado, hoje, [...] a um certo grau das virtudes da descentralização dos processos decisórios e de sua suposta identificação com a perspectiva de construção de um sistema político-democrático, tendo seu suporte principal na nova dinâmica de organização do trabalho, pela qual se interligam o poder global e o local. Isto explica a reestruturação mundial dos sistemas de ensino e educacionais como parte de uma ofensiva ideológica e política do capital neoliberal (HILL, 2003), do que resulta a política de descentralização de poder e, como consequência, institui a autonomia das instituições. Neste prisma, as mudanças estruturais no aparelho de Estado capitalista devem ser abordadas sob a ótica de uma “democracia formal” (BRUNO, 2003), determinando um modelo de organização administrativo-pedagógica que tem em práticas participativas e flexíveis a sua dinâmica,

correspondendo ao que se propõe o Estado neoliberal. [...] (PEREIRA, 2008, pág. 339).

Diante desses pressupostos, fica bem evidenciado que, é de extrema importância que o povo brasileiro mude sua cultura a respeito da democracia, ou seja, que comecem a participar ativamente nos processos de decisões, principalmente dentro do ambiente escolar para que as crianças possam crescer dentro de uma cultura em que participar é o caminho, logo, acarretando mudanças no jeito de fazer gestão, mudanças que gerarão transformações na vida dos alunos e dos próprios envolvidos.

Conforme Paro (2010, p. 16) [...] *a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade [...]*, ou seja, sem presença participativa da família não há como acontecer gestão democrática. Em consonância com o autor supracitado, Veiga (2010, p. 18) enfatiza que [...] *a busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas [...]*. ainda compactuando com essas mesmas afirmações estão autores como Antunes e Padilha ao relatarem que:

Fazer uma gestão democrática significa contar com a participação dos representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar, significa compartilhar reflexões e ações, ter acesso a informações, contar com fóruns de diálogo, com descentralização do poder de decisão em relação ao projeto político- pedagógico [...] (ANTUNES E PADILHA, 2010, p. 61-62).

Perante estas argumentações que prescrevem que gestão democrática é um todo trabalhando para um bem comum, a escola deve buscar realizar ações que promovam e valorizem a autonomia, pois assim, os segmentos como professores, alunos e principalmente família, se tornarão mais participativos nos processos de decisões. Toda essa situação influenciará na autonomia da escola. Em melhores palavras:

[...] a escola, na construção deste espaço, deverá envolver, diretamente, professores, alunos e comunidade. É o momento da participação. É o momento de construir a escola como espaço democrático, o que representa um grande desafio para a coletividade escolar que deve se valer das prerrogativas da descentralização na busca de uma identidade para a escola que seja representativa dos interesses sociais (PEREIRA, 2007, pág. 20).

Portanto, fica compreendido que é extremamente importante que as escolas busquem as participações para que seu modelo de gestão seja democrático, entretanto, só isso não basta, pois não podemos cair na rotina e na comodidade de pensar que gestão

democrática é só propiciar momentos de participações para os segmentos escolares através de assembleias e/ou reuniões, sobretudo, conforme Libâneo (2004, p. 143-144) a escola precisa [...] está a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem.”

Diante de tudo, parece simples e eficiente o modelo de gestão democrática, no entanto é bem mais complicado do que se imagina, pois conforme Veiga (2012) no Brasil existe uma cultura de não participação destes momentos de decisões. Portanto, é fundamental que as escolas proponham alternativas atrativas para que os segmentos escolares tenham vontade de participar de modo que, pouco a pouco, professores, alunos, pais, responsáveis, sejam colocados em debates de temas importantes e/ou em situações que possibilitem o melhor rendimento escolar dos alunos.

## 2.5 PAPEL DO GESTOR-DIRETOR DEMOCRÁTICO

Um gestor educacional, antes de tudo, é um líder, portanto, como tal, precisa exercer sua liderança com autonomia necessária para que nada se desvincule dos processos que levam aos objetivos almejados. Em uma gestão que coordena é indispensável a presença de um líder, ou seja, considerando a escola, é fundamental a figura do diretor.

Segundo Beber (2013) o gestor-diretor deve ser alguém que seja atualizado e que possua ampla visualização de tudo que acontece, que conheça os objetivos da educação e que saiba como trabalhar para tal fim. Além disso, a figura do gestor-diretor de buscar melhores maneiras de estimular seu grupo de trabalho nas realizações das atividades que buscam os resultados esperados pela escola, sempre apoiando-os, elogiando-os e ajudando-os na dificuldades. Portanto:

Para assumir a direção de um estabelecimento de ensino, é preciso apresentar uma imagem de coerência, de competência, de segurança que tranquilize os inquietos, crie um consenso, estimule os indecisos, acalme os extremistas, dê sentido a coexistência, etc. Para isso, é preciso ter certa solidez, uma correspondência entre a pessoa e o papel, entre o que deve ser feito e o que se sabe ou se gosta de fazer (PHILIPPE, 2001, pág. 55).

Todos esses atributos devem fazer parte do perfil de quem deseja ser ou é diretor de alguma instituição escolar, principalmente quando se trata de gestão democrática, onde todos devem estar motivados e focados na consecução do objetivo maior, a aprendizagem e o desenvolvimento do aluno. Sendo assim:

É do gestor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do Sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os recursos para tal (LUCK, 2005, pág. 16).

O gestor-diretor é um líder, portanto, para conseguir colocar em prática suas ideias e fazer acontecer a educação é imprescindível que conquiste todos as pessoas envolvidas na comunidade escolar. Assim, deve incentivar os professores a ser mediadores do conhecimento de modo a transformar seres mediante uso de atividades diferenciadas e instigantes. Ou seja, o gestor-diretor não tem somente funções administrativas e financeiras, o segredo do seu sucesso consiste muito pelo fator das relações interpessoais, pois, onde há união há força e onde há desunião nada se constrói.

Conforme Beber (2013, pág. 25) o gestor deve criar um bom vínculo de confiança com os professores, fazendo dos mesmos, companheiros na construção de uma escola de qualidade, nos vínculos com a comunidade. Para tanto, como já bastante mencionado, deve coordenar as ações rumo ao melhoramento do nível de aprendizagem dos alunos mediante uso de diálogos construtivos, ou seja, que não diminua ninguém, pelo contrário, que só acrescente.

Sabemos que mudar é uma tarefa extremamente delicada e que exige preparo e na escola não é diferente. O gestor-diretor precisa compreender as dificuldades e aceitar os desafios de mudança, pois permanecer na mesmice acaba acomodando professores, alunos e até os pais. Em uma gestão democrática os diretores precisam arregaçar as mangas e trabalhar, procurando sempre inovar e fazer todos segmentos da escola se tornarem ativos nos processos de mudanças, pois só assim então, a escola vai conseguir desenvolver trabalhos que valorizem o respeito e as aprendizagens necessárias para a formação humana. Em melhores palavras:

Para que se construa e se desenvolva uma cultura favorável às mudanças é necessário que o gestor apresente algumas características, tais como: capacidade de trabalhar em equipe, assumindo responsabilidades pelos resultados, tendo visão em longo prazo, capacidade de perceber, gerenciar, divulgar, registrar e incentivar o grupo e o ambiente de trabalho (BEBER, 2013, pág. 26).

Para tanto, o gestor-diretor precisa possuir algumas características que são bastante importantes para conseguir realizar os propósitos da gestão, como por exemplos, as habilidades de comunicação, o saber escutar e expressar-se diante dos conflitos. Além disso, o diretor precisa ser transparente e compromissado em fazer a diferença.

Considerando a gestão democrática, faz-se necessário que o diretor tenham constantes contatos com os professores, pois assim, terá mais informações sobre tudo que ocorrem dentro da escola, e mais especificamente dentro da sala de aula.

[...] o Sistema de informações professor-diretor deveria ser bastante ampliado, como objetivo de permitir ajustamento e mudanças que serão percebidos como necessários pelas autoridades superiores na medida em que as informações corretas forem transmitidas a partir dos responsáveis diretos pela função técnica. Isto significa que a capacidade de decisão do diretor se apresenta mais eficiente quando se baseia em um Sistema de informações bastante amplo e contínuo, tanto de cima para baixo como de baixo para cima. (MYRTEs, 1979, pag. 119).

As trocas de informações importantes porque, muitas situações vem a tona, inclusive bastante discordâncias, mas gestão democrática é isso, é sair da zona de conforto, divergirem opiniões e tentar chegar à conclusões que sejam viáveis para todos, considerando sempre, em primeiro lugar o bem-estar e a aprendizagem dos alunos.

Portanto, diante do exposto, para ser um bom gestor-diretor é preciso procurar realizar ações que venha tornar a escola mais qualitativa em todos os âmbitos, principalmente nas questões sociais e de exercício de cidadania. Assim, faz-se necessário ter eficácia, autonomia, ações-reflexões-ações, flexibilidade e, sobretudo, conhecimento do seu papel enquanto diretor.

## 2.6 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA VISÃO DOS PROFESSORES A PARTIR DE PESQUISAS BIBLIOGRÁFICAS

Conforme Baber (2013), a partir de pesquisas realizadas com professores, fica evidente que a realidade das escolas, no que concerne a adoção do modelo democrático de gestão, está longe da considerada ideal e proposta pela legislação, no entanto, há ressalvas de professores que as escolas tem progredido em direção aos ideais de democracia ao procurar proporcionar cada vez mais momentos de participações dos segmentos escolares.

A partir de entrevistas realizadas com diretores, há quem relata o seguinte sobre a implementação do modelo democrático de gestão: [...] *há consulta dos segmentos para a tomada de decisões e propostas de ação em todos os âmbitos: administrativo, financeiro e pedagógico* (Resposta de uma vice-diretora para pesquisa de BABER, 2013).

Partindo desse contexto, fica bastante nítido que os atuais gestores, mesmo diante todas as dificuldades e desafios, têm procurados trabalhar sob a perspectiva

democrática, no entanto, ainda é preciso muito mais, pois faz-se necessário a participação frequente e ativa dos segmentos escolares.

Antunes e Padilha (2010, pág. 62) enfatiza que *participar da gestão de forma democrática é participar da decisão sobre a organização pedagógica, financeira e administrativa da escola*. O que desfaz o idealismo de que a participação é somente está presente na escola quando convidado. Não, para se efetivar democracia, as participações devem ser em todas as situações, desde a elaboração do PPP, perpassando como a escola deve ser organizada até as questões em que envolvem o lado financeiro, pois, o dinheiro precisa ser gasto de acordo com as necessidades definidas por toda a comunidade escolar e não somente por membros de gestão.

No decorrer deste artigo fico entendido que a participação é essencial para se fazer gestão democrática e que a escola deve procurar criar meios que incentive os envolvidos na comunidade ser cada vez mais ativos nos processos pedagógicos, administrativos, financeiros e sociais da escola. No entanto, exige-se qualidade nos encontros para que assim a participação possa ser frequente e, sobretudo, surtir efeito. Uma professora e também diretora enfatiza que [...] *é preciso agregar cada vez mais as pessoas e 'conquistá-las' para a participação consciente* (Resposta de uma diretora para pesquisa de BABER, 2013).

Paulo Freire (2013, pág. 40) elenca que [...] *na formação permanente dos professores, o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática.*” E isso também de parte de gestão democrática, pois, na medida em que professores vão trocando experiências e conversando sobre as dificuldades dos alunos, vão adotando em conjunto o que fazer para melhorarem suas práticas e conseqüentemente a aprendizagens dos educandos. Sem diálogo não há bons resultados.

Entretanto, atualmente, muitos professores estão acomodados e por se acharem de certa forma prontos não aceitam opiniões e tampouco se importa com as práticas educativas propostas por outros. Considerando esse contexto, uma professora relata que para melhores resultados [...] *é preciso mais envolvimento do grupo (responsabilizar-se, assumir compromissos), mais participação*. (Resposta de uma professora para pesquisa de BABER, 2013).

Há uma professora que entende que na gestão democrática [...] *todas as atividades pedagógicas, financeiras e administrativas deveriam ter a participação dos representantes dos segmentos escolares e isso não ocorre [...]* (Resposta de uma

professora para pesquisa de BABER, 2013), e outra que diz com base na escola em que trabalha que na gestão “democrática” [...] *não há comprometimento e nem envolvimento da comunidade escolar* (Resposta de uma professora para pesquisa de BABER, 2013). Isso acontece em decorrência do seguinte relato de uma professora:

A escola se posiciona no modelo democrático no que diz respeito aos fundamentos das ações, mas ainda não está estruturada metodologicamente para que esses fundamentos evidenciem linhas de ações democráticas coletivas num plano único e geral para todos, e que tenha um envolvimento harmônico e eficaz. O diálogo acontece reflexivamente, mas as ações se perdem na amplitude do trabalho (Resposta de uma professora para pesquisa de BABER, 2013).

Diante dessas visões dos professores, Podemos definir que a gestão democrática ainda não acontece nas escolas como deveria, apenas de maneira artificial, pois, embora muitas ações e falácias dos membros gestores sobre que valorizam cada indivíduo da comunidade escolar, concretamente, ainda há muito o que ser feito, e existem inúmeras questões que contribuem para que o modelo de gestão seja apenas tendência democrática, o que não é ruim, pelo menos existe a perspectiva. Estas questões são: ausência de políticas públicas, de formações continuadas, de promoções de atividades que instiguem participações e, sobretudo, boas vontades de muitos profissionais em fazer a diferença, pois infelizmente, atualmente, não é preciso estudar e nem observar muito para identificar que os profissionais estão se tornando rotineiros e acomodados em suas ações que lhe cabem.

### 3 CONCLUSÃO

Concluimos que a gestão escolar democrática tem como grande objetivo a descentralização das práticas pedagógicas e administrativas dentro da escola, pois seu idealismo é de que fazer gestão é gerar participação, ou seja, para a escola trabalhar sob perspectiva democrática, é preciso que toda comunidade escolar esteja engajada nos processos que originam tomadas de decisões.

Compreendemos que a Constituição Federal (1988), a LDB (1996) e o PCN (2004) Incorporam de alguma forma em seus textos que a gestão escolar democrática é o modelo a ser seguido, portanto, atualmente era para serem realidades concretas, pois desde 1988, ano da promulgação da Constituição que a escola tem como missão, educar para a cidadania, e a melhor forma de obter êxito nessa missão é empregando a democracia dentro da gestão.

Identificamos que a gestão escolar democrática possui alguns eixos de trabalho para que se obtenham êxitos perante os desafios de fazer educação para a cidadania. Os eixos são: gestão, organização, planejamento e avaliação; práticas pedagógicas e proposta curricular; valorização dos profissionais da educação; e infraestrutura, equipamentos e tecnologias.

Evidenciamos durante quase todo este trabalho que, fazer gestão escolar democrática, sobretudo requer participação, ou seja, todos os segmentos que fazem a comunidade escolar precisam participar ativamente das assembleias e/ou reuniões que culminarão em decisões que regerão a escola.

Verificamos que o papel do diretor consiste muito além de ações administrativas e financeiras, pois, para que os desafios sejam vencidos e a escola tenha suas atividades sob perspectiva democrática, faz-se necessário que o diretor seja autônomo, se preocupe em fazer boas relações interpessoais e o mais importante, que busque maneiras atrativas para gerar participação e decisão coletiva.

Concluimos ainda, conforme opiniões de professores que as escolas tentam caminhar sob a perspectiva democrática, mas que não conseguem, pois embora os segmentos escolares sejam consultados, nem todas as decisões, principalmente as de cunho financeiro, são com ênfase e tampouco com a consideração do entendido por todos.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esperamos que todos os envolvidos em uma escola de perspectiva democrática possam refletir acerca da importância de efetivar ações que tenham como cerne a descentralização do poder dentro do âmbito escolar, pois, quando todos entendem suas importâncias e funções, tudo tenderá a fluir rumo a superação dos desafios.

Um ponto que gostaríamos de citar para que a gestão seja de fato democrática, são as capacitações para os profissionais de educação, principalmente para os gestores, pois oferecer oportunidades de formações que possam contribuir para um melhor desempenho dos profissionais gerará resultados muito maiores e em muito menos tempo, entretanto, acreditamos que a diferença vem de dentro para fora, ou seja, se você quer, você pode, então, se os gestores de fato entenderem seus propósitos e reconhecer a importância da gestão democrática para uma educação de qualidade, vão buscar constantemente trabalharem para vencer os desafios de fazer educação, ao buscar frequentemente a participação e o trabalho sob a perspectiva democrática.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, A.; PADILHA, P. R. Educação cidadã, educação integral: fundamentos e práticas. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2010.
- ABREU, Dayse Lúcida de Freitas; BOSCHETTI, Vania Regina; MOTA, Assislene Barros Da. Gestão Escolar Democrática: Desafios e Perspectivas. Regae: Rev. Gest. Aval. Educ. Santa Maria v. 5 n. 10. p. 103-111. 2016.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Imprensa Oficial, 1998.
- \_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Plano Nacional de Educação (PNE). Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 2014.
- CARVALHO, Francisco Geraldo Freitas. Introdução à Metodologia do Estudo e do Trabalho Científico. 2ª Ed / Expressão Gráfica e Editora. Fortaleza, 2013.
- DEMO, P. A nova LDB: ranços e avanços. 9. ed. Campinas: Papirus, 1999.
- FERNANDES Sergio Brasil; PEREIRA, Sueli Menezes. Gestão Escolar Democrática: Desafios e Perspectivas. Roteiro, Joaçaba, v. 41, n. 2, p. 451-474. 2016.
- FERREIRA, A. B. de H. Dicionário Aurélio de língua portuguesa. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.
- FERREIRA, N. S. C. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. Educação e Sociedade, Campinas: Centro de Estudos Educação e Sociedade (Cedes), v. 25, n. 89, p. 1227-1249, set./dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v25n89.pdf> Acesso em: 12 de Agosto de 2018.
- GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. Escola cidadã: a hora da sociedade. In: MEC. Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília: MEC, p. 22-29.1998.
- LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004
- MYRTES, Alonso. O papel do diretor na administração escolar. 3ª ed. São Paulo: Difel, 1979.
- LUCK, Heloísa. Gestão escolar e formação de gestores. Em aberto, Brasília: Inep, v. 17, n. 72, p. 11-34. 2000.
- LUCK, Heloísa. Ação Integrada: administração, supervisão e orientação educacional. 23º ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. 3. ed. São Paulo: Ática, 2010
- PEREIRA, S. M. Políticas de Estado e organização político-pedagógica da escola: entre o instituído e o instituinte. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 337-358, jul/set. 2008. Disponível em: Acesso em: 25 de Agosto de 2018.
- PEREIRA, S. M. Políticas educacionais no contexto do estado neoliberal: a descentralização de poder em questão. Políticas Educativas, Campinas: Associação de Universidades Grupo Montevidéu (AUGM), v. 1, n. 1, p. 16-28, out. 2007.
- PHILIPPE, Perrenoud. Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma regulação regulatória ou emancipatória? In: FÓRUM NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 10., 2012, Santa Cruz do Sul. Anais... Santa Cruz do Sul: Unisc, 2012.
- VEIGA, I. P. A. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 28. ed. Campinas: Papirus, 2010. p. 11-35.