

## “GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA NO BRASIL”.

**Luciana Machado Carneiro**

Estudante, FSJT, Rio de Janeiro, e-mail: lucianamachado100@hotmail.com

**Alborina Matos Paiva, M. Sc.**

Orientadora, FSJT, Rio de Janeiro, profalborina@hotmail.com

### **Resumo**

Este artigo é requisito parcial para a obtenção do certificado de especialista em Gestão para a Educação Pública do Curso de Pós Graduação lato sensu da Faculdade São Judas Tadeu.

O objetivo principal do artigo é de compreender o processo de uma Gestão Democrática numa Escola Pública.

A proposta deste artigo trata-se de um estudo sobre a Gestão Democrática na Escola Pública buscando verificar quais meios de participação concorrem para a melhoria da qualidade e da participação de todos os segmentos da Escola.

Os objetivos específicos são identificar como perfil de gestor educacional que contribui para uma Gestão Democrática; apontar como é o envolvimento entre família, escola e sociedade em uma Gestão Democrática; descrever os mecanismos utilizados pela escola para assegurar a Gestão Democrática.

O artigo se justifica em verificar a importância de uma gestão democrática voltada para a promoção de um ensino com qualidade juntamente com a participação de todos.

A relevância principal da pesquisa é de que para democratizar o processo ensino e aprendizagem, a organização do trabalho é uma estratégia educacional de grande importância para o gestor implementar novas formas de administrar, onde a comunicação e o diálogo estejam sempre inseridos no contexto escolar e de contar com a participação da comunidade nos conselhos escolares e abordar as diferentes concepções em termos de autonomia.

**Palavras-chave:** Escola, Transformações, Participação, Autonomia.

## Introdução

A gestão democrática não é só um princípio pedagógico. É também um preceito constitucional. O parágrafo único do artigo primeiro da Constituição Federal de 1988 estabelece como cláusula pétrea que “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente”, consagrando uma nova ordem jurídica e política no país com base em dois pilares: a democracia representativa (indireta) e a democracia participativa (direta), entendendo a participação social e popular como princípio inerente à democracia. Em seu artigo 206, quando a Constituição Federal estabelece os “princípios do ensino”, inclui, entre eles, no Inciso VI a “gestão democrática do ensino público”, princípio este retomado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996.

Conforme sabemos, a escola é o grande espaço da socialização, cabendo-lhe proporcionar um espaço de vivência da democracia onde tem como meta garantir a diversidade, criar um ambiente privilegiado para que os valores democráticos sejam compartilhados, bem como formar cidadãos críticos e formadores de suas próprias opiniões.

Objetivando compreender este processo de democratização, a gestão democrática das escolas deve ser parte do projeto político pedagógico, propiciando a todos envolvidos (educandos, professores e pais), oportunidade de exercer uma cidadania ativa e responsável e nesta perspectiva a escola tem papel fundamental junto à família na formação de cidadãos na qual ela deseja construir.

E quando falamos na tão sonhada parceria escola, família e sociedade convoca-se a participação de todos na educação, sobre tudo como estratégia de promoção do sucesso escolar, onde a escola deve promover práticas que auxiliam a estrutura e possível parceria, criando um maior envolvimento de toda a sociedade no processo de ensino aprendizagem dos educandos.

É um dos primeiros desafios que um gestor enfrenta é de identificar como é o perfil desse gestor numa gestão democrática na escola pública, logo, mostrar como é o envolvimento de toda equipe da escola, família e sociedade e de relatar quais mecanismos à escola pode utilizar para garantir a gestão democrática, todavia, esses são os objetivos a ser alcançados nesta pesquisa.

Entretanto, o que justifica o desenvolvimento desta pesquisa é de verificar a importância de uma gestão democrática voltada para a promoção de um ensino aprendizagem com qualidade e participação de todos nas escolas públicas.

No desenvolver desse trabalho serão sugeridas linhas de pesquisas teóricas e metodológicas, na tentativa de oferecer experiências e subsídios à reformulação de propostas

que norteiam o trabalho pedagógico, para o resgate da família e a conscientização sobre a importância de sua integração no contexto escolar, com características socioculturais, econômicas e heterogêneas. Compartilhar funções procurando relacionar com outros sistemas de todo o contexto social com objetivos de implantar políticas que interfiram nessas relações sem atropelar os conhecimentos, os costumes e a cultura de cada classe.

### **Metodologia:**

Este trabalho de Conclusão de Curso trata-se de uma pesquisa exploratória, baseada na coleta de dados bibliográficos dos autores Maria Eva Lakatos, Moacir Gadotti, José Carlos Libâneo e Carlos Cipriano Luckesi, cujas obras estão relacionadas com a Gestão Democrática na Escola Pública no Brasil.

Segundo Lakatos (1992, p.44)

“A pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica”.

A metodologia de estudo é classificada como teórica, tendo sido utilizados livros e sites de pesquisa que contribuem para o esclarecimento dos profissionais da educação.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA**

A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição escolar de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia, tais como acontecem nas chamadas "Escolas Democráticas".

De acordo com a Constituição Da Republica Federativa do Brasil de 1988, no artigo 206, cita nos incisos I, II, III sobre a democracia da seguinte forma.

- 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;

Para Libâneo (2003, p.75):

Democratizar o ensino é ajudar os alunos a se expressarem bem, a se comunicarem de diversas formas, a desenvolverem o gosto pelo estudo, a dominarem o saber escolar, é ajudá-los na formação de sua personalidade social, na sua organização enquanto coletividade.

Sobre a democratização, Libâneo (2003, p.75) ainda diz mais: “A contribuição da escola para a democratização está no cumprimento da função que lhe é própria: a transmissão ativa do saber elaborado”.

A gestão democrática sugere participação e representatividade e o seu princípio do ensino público estabelecido na constituição brasileira foi regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96), o texto constitucional institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participação de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. Que diz assim:

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 das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O artigo 14 da LDB 9394/96 na página 21 define que o sistema de ensino deve estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de

educação básica. Essas normas devem estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e garantir a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola, além da participação da comunidade local em conselhos escolares.

Os grandes desafios encontrados na educação só serão resolvidos quando houver a colaboração de todos da comunidade escolar para que realmente aconteça uma verdadeira democratização.

‘Como afirma Gadotti e Romão (2004. p. 35) “na gestão democrática pais, mães, alunas, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola”.

Então, é notável que essa parceria seja fundamental, pois é o momento de promover oportunidades de integração, para estruturação ou reestruturação de uma proposta, assim nas expressões de Gadotti e Romão (2004. p. 35) continuam declarando que “há pelo menos duas razões para a implantação de um processo democrático na escola pública”: “A escola deve formar para a cidadania e a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino”.

Para que ocorra uma gestão democrática é preciso descentralizar o poder e se torna necessário que toda a equipe envolvida (educandos, pais, professores, sociedade) tenha acesso a todas as informações dos setores administrativos, as normas e a fiscalização que resultará na transparência dos atos do gestor. Para Gadotti e Romão (2004, p.68), a descentralização implica acesso de todos os cidadãos à informação. Assim, poderá haver consenso em tomadas de decisões, vetos, sugestões e agilidade no processo de gestão democrática. Caberá ao gestor informar à comunidade os aspectos administrativos, pedagógicos e recursos os quais dispõem para alcançar o tão almejado objetivo do Projeto Político-Pedagógico, que é formar cidadãos críticos participativos e formadores de opiniões através da intervenção por parte dos usuários do sistema escolar.

Segundo Luck (2000, p.15):

“O entendimento do conceito de gestão, já pressupõe em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto”.

## A ESCOLA COMO MEIO PARA A PRÁTICA DA DEMOCRACIA.

Para se obter uma educação de excelência e qualidade, a Escola precisa estar sempre de portas abertas tanto para ouvir, quanto para opinar sobre os assuntos relacionados para o bom andamento e desenvolvimento da mesma e, isso só irá acontecer se ela conseguir inserir transformações construtivas em toda comunidade escolar.

Para Gadotti (2010, p.6):

Se a escola é o *locus* central da educação, ela deve tornar-se o polo irradiador da cultura não apenas para reproduzi-la ou executar planos elaborados fora dela, mas para construir e elaborar a cultura, seja a cultura geral, seja a cultura popular, pois existe uma só cultura como obra humana (unidade humana na pluralidade dos homens). O seu corolário é comunicação entre as escolas e a população. A escola precisa ser o local privilegiado da inovação e experimentação político-pedagógica.

Entretanto, não se pode descartar a importância da educação formal, que nos leva a refletir o reconhecimento do significado da pessoa humana e da educação, afinal se educa visando alguma coisa para alguém, onde seu principal objetivo é compreender o ser humano como um todo, buscando formar um cidadão com competências, habilidades para viver em sociedade.

Quando se pensa em educação, pensa-se nas dificuldades que surgem no dia a dia, pois vivemos numa sociedade que exige cada vez mais das pessoas, fazendo-se necessária uma formação que possa dar atribuições capazes de resolver conflitos cotidianos. Desta forma, a escola passa a ser grande parceira na orientação das pessoas quando trabalha almejando o crescimento do educando, para que ele possa fazer parte da sociedade tendo uma educação constituída de sua cidadania e qualificadora para o mercado de trabalho.

Pensar em educação é pensar também como meio a ser utilizado por pessoas com inúmeros objetivos a serem alcançados, o educando é um sujeito do processo educacional, desta forma, a escola precisa ser uma escola viva, crítica e libertadora. Portanto, é preciso questionar o perfil de educando que se está recebendo e qual o cidadão que a escola quer

formar. É preciso que todos da escola desenvolvam competências e habilidades no processo educacional que vise à formação integral desse educando.

Para Chalita (2001, p.137):

Respeito ao aluno é o elemento fundamental a ser obedecido se quer formar uma geração com capacidade simultânea de sonhar e de executar, geração que imagine utopias e lute para a concretização delas; que imponha metas e não tenha medo de tentar atingi-las, em qualquer idade.

Pode-se dizer que a educação é algo tão abrangente como as relações humanas, pois ultrapassa o ambiente escolar, se está a todo instante realizando atos de aprendizagem e de ensino, como afirma Luckesi (2007, p.30):

“A educação é um típico ‘quefazer’ humano, ou seja, um tipo de atividade que se caracteriza fundamentalmente por uma preocupação, por uma finalidade a ser atingida. A educação dentro de uma sociedade não se manifesta como um fim em si mesmo, mas sim como um instrumento de manutenção ou transformação social”.

O desenvolvimento do educando não se restringe somente a escola, pois a família tem o dever de zelar e de acompanhar o processo ensino-aprendizagem. Deve a escola tem que ser a primeira nesse projeto a fim de que aconteça da maneira mais prazerosa e racional possível.

Para Romão (2004), “não há educação e aprendizagem sem sujeito da educação e da aprendizagem. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico”.

Devido as constantes mudanças sociais, as diversidades culturais, a desestruturação das famílias, a escola assume um maior compromisso que deve ir além do muro escolar. Desta forma, a formação do indivíduo deve ser sim causa de preocupação e estudos pedagógicos, por se tratar de uma necessidade humana na busca de seus ideais de vida plena. Vale salientar a importância da democratização da escola, como agente coadjuvante na formação de um indivíduo autônomo, que saiba se expressar e entender as mais diversas formas de comunicação, no domínio do saber e nos traços de participação coletiva.

Para uma boa formação pessoal, além de depender da escola, depende também de meios para que aconteça. Assim, a necessidade de igualdade de oportunidades e direitos a todo cidadão, como oportunidades de dialogar e participar do processo em que está inserido.

Desta forma, entende-se que toda a sociedade tem sua responsabilidade nesse processo educacional, pondo em ação o objetivo de cumprir o projeto da escola, pois nenhuma escola é igual à outra, cada uma tem sua realidade, inclusive os educandos, pois ninguém é igual a ninguém.

### **COMO ARTICULAR A PARTICIPAÇÃO DE TODOS NA ESCOLA.**

Todo educador sabe que o apoio da família é crucial no desempenho escolar. Pai que acompanha a lição de casa. Mãe que não falta a nenhuma reunião. Pais cooperativos e atentos no desempenho escolar dos filhos na medida certa. Esse é o desejo de qualquer professor.

Para LIBÂNEO (2004, p.131-132.)

A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva de objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca do consenso.

Não há como falar da atuação da comunidade extraescolar nas questões ligadas à educação sem citar a importância da participação da família. De acordo com Nelson Dacio Tomazi (2010, p. 20), “O ponto de partida é a família (...) É o espaço onde aprendemos a obedecer a regras de convivência, a lidar com a diferença e a diversidade”. A partir de tal concepção percebemos que é na família que começam as primeiras formas de educação, logo quando o aluno adentra ao ambiente escolar ele já traz em si uma bagagem adquirida na convivência familiar, portanto a escola precisa da participação dos familiares no decorrer do desenvolvimento de suas atividades, pois o trabalho em conjunto da família com escola demonstra ser uma das estratégias mais eficazes para o bom andamento das atividades

escolares, sem falar que, a partir do momento em que os familiares participam de forma ativa na escola, fica mais fácil envolver toda a comunidade, afinal a família é a célula vital de uma sociedade. A família pode ser concebida, ainda, como uma ponte que liga escola e comunidade.

A escola não pode ser uma realidade distante da família e não deve ser vista pelos familiares simplesmente como algo obrigatório e exigido por um sistema, mas sim deve ser concebida como um alicerce fundamental para a construção de uma sociedade digna, pois, atualmente a família tem sido uma grande pedra de tropeço quando vai de contra mão à educação, afinal lidar com questões familiares no ambiente escolar é algo delicado e torna-se ainda mais difícil quando a família torna-se alheia à escola.

É importante ressaltar que a participação da família contribui para a educação, também, na ótica das mudanças ocorridas na sociedade e que vem transformando gradativamente o modelo de família que conhecemos.

Para Ferreira (2000)

“A família, que é uma construção social e sofre influência dos valores e padrões de sua época, atualmente passa também por grandes transformações, que vão desde os novos arranjos familiares, delineando famílias monoparentais, homo afetivas, reconstituídas por novas uniões e coabitações dos filhos, frutos das diversas uniões, até mudanças nos papéis familiares. Essas mudanças são formas contemporâneas de exercício da maternidade e da paternidade, cujos papéis já não são rigidamente preestabelecidos como cuidadores e provedores, respectivamente. Ambos, pai e mãe, podem ocupar funções diversas”.

Desta forma, a escola deve utilizar todas as oportunidades de contato com os pais para passar informações relevantes sobre seus objetivos, recursos, problemas e também sobre as questões pedagógicas. Só assim eles vão se sentir comprometidos com a melhoria da qualidade escolar. Muitas instituições não informam à família sobre o trabalho ali desenvolvido e isso dificulta o diálogo. Ou os pais cobram o que não deveria ser cobrado ou

ficam desmotivados e não participam de uma comunidade que não deixar claros seus objetivos e dinâmicas.

## **O PAPEL DO GESTOR NUMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Gestor escolar: é entendido como um líder e coordenador das atividades da escola é um importante mediador no projeto pedagógico e das demais ações e atividades. Os sistemas de ensino, de maneira geral, atribuem ao gestor um conjunto de responsabilidades administrativas e pedagógicas.

Segundo Luck (2004, p 32),

“É do gestor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa sobre todos os setores pessoais da escola)”.

Além de exercer a liderança no ambiente escolar, o diretor deve incentivar novas lideranças, compartilhando compromissos e responsabilidades de forma criativa, visando à melhoria do processo e dos resultados educacionais. É importante que o (a) gestor (a) compreenda que o seu papel na escola deve ser o de líder democrático na coordenação dos processos pedagógico e educativo. Portanto, cabe-lhe a função de mediar à implementação dos espaços necessários às ações e das decisões compartilhadas na escola.

Compete ao gestor, como liderança na escola, coordenar as ações, integrá-las, promover a participação das comunidades local e escolar na consolidação de uma escola focada no sucesso e bem-estar do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas coletivos.

## **Atribuições e funções mais comuns do gestor escolar:**

Atualmente, as escolas necessitam de gestores capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, que exerça um trabalho de equipe com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação, para que possam adquirir as habilidades necessárias para a uma formação de qualidade. Devem ser capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegando autoridade e dividindo o poder.

É ao gestor que todos os componentes da equipe levam suas ideias, seus desejos e seus problemas, daí a necessidade de ser uma pessoa aberta ao diálogo, firme, calma, capaz de encorajar nas horas de desânimo e de estimular nos momentos de entusiasmo, porém com prudência.

Ao gestor é delegada a autonomia total diante da hierarquia de poder, todavia, não dispõe de mecanismo para gerir sozinho uma instituição. Deve pleitear junto à comunidade e aos seus colaboradores, meios para fazer uma democracia fiel voltada em benefício do ensino aprendizagem.

Segundo Luck (2009 p 22)

“O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. Portanto, além do sentido abrangente, a gestão escolar constitui, em caráter delimitado, a responsabilidade principal do diretor escolar, sendo inerente ao seu trabalho a responsabilidade maior por essa gestão.”

## **O PAPEL DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Servindo como norte de futuras ações na escola, o projeto político-pedagógico no qual são instituídos princípios e diretrizes para um funcionamento mais eficaz das atividades a serem desenvolvidas no âmbito escolar.

Pimenta (1991, p. 79) afirma que o PPP:

“Resulta da construção coletiva dos atores da educação escolar. Ele é a tradução que a Escola faz de suas finalidades, a partir das necessidades que lhe estão colocadas, com o pessoal - professores/alunos/equipe pedagógica/pais – e com os recursos de que dispõe”.

Sabemos que maior será a participação e a inclusão da comunidade escolar se o projeto político-pedagógico da escola for o mais socializado possível. Pois quando se pensa nas ações que nortearão o fazer administrativo pedagógico da escola torna-se coparticipante na sua execução e avaliação. Diminuindo assim a improvisação que faz parte algumas vezes do dia a dia da escola.

Para que se tenha êxito em fazer um Projeto Político-Pedagógico, com a participação da comunidade, e para que sua implementação esteja presente na realidade escolar, algumas características são fundamentais:

- \* Comunicação eficiente: Um projeto deve ser factível e seu enunciado facilmente compreendido.
- \* Suporte institucional e financeiro: Tem que ter vontade política, pleno conhecimento de todos e recursos financeiros claramente definidos.
- \* Controle, acompanhamento e avaliação do projeto: Um projeto que não pressupõe constante avaliação não consegue saber se seus objetivos estão sendo atingidos.
- \* Credibilidade: As ideias podem ser boas, mas, se os que as defendem não têm prestígio, comprovada competência e legitimidade, o projeto pode ficar bem limitado.

Sendo necessário que a escola se defina e atue orientada por um conceito de sociedade democrática, participativa, plural e socialmente justa. Delineada a sua postura com o envolvimento e a participação ativa de todos os escola vai pensar em seu exercício educativo no sentido de formar cidadãos relativamente conscientes capazes de compreender e criticar a realidade, pautando a sua atuação na busca da superação das desigualdades e do respeito ao ser humano.

Se a escola for capaz de elaborar, construir, executar e avaliar o seu projeto político pedagógico tendo em seu âmbito as metas e ações proposta em seu Plano de Desenvolvimento

da Escola (PDE), ela proporciona uma educação de qualidade e exerce sua autonomia pedagógica, que objetiva estender os espaços de decisão e participação da comunidade atendida pela escola, criando e desenvolvendo instâncias coletivas. É importante lembrar que o êxito escolar depende de outros fatores, como o político, econômico, cultural e social.

Dessa forma, profissionais da educação, alunos, pais e comunidade, conscientes da necessidade de um projeto democrático de educação podem constituir núcleos de pressão e exigir do gestor, o compromisso com a participação de todos na busca da construção coletiva de uma escola verdadeiramente, democrática.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como resultado das pesquisas realizadas para a construção desse trabalho, concluo que os objetivos propostos, desenvolvidos a partir do problema abordado que almeja uma aprendizagem de excelência e qualidade através da participação de toda comunidade escolar pode-se constatar que a Escola, Família e Comunidade devem estar sempre lado a lado para que possa acontecer uma verdadeira sintonia e exercício da democracia e, por conseguinte, uma educação significativa e formadora de grandes cidadãos.

Entretanto, no desenvolvimento observei que uma Gestão Democrática não se forma isoladamente ou até mesmo de maneira autoritária, mas sim através do diálogo, onde cada um possa expressar suas ideias e seus ideais para o desenvolvimento, garantindo assim uma melhor qualidade na educação e de entendimento para todos.

Diante dos problemas encontrados na educação, os mesmos só serão resolvidos se todos tiverem consciência da necessidade da participação coletiva no processo educacional. Onde estas transformações não podem ficar restritas a uma única pessoa, no caso o Gestor, tendo assim que existir uma responsabilidade maior das diferentes partes envolvidas neste processo, à medida que todos tenham ciência da realidade de cada escola.

As hipóteses foram validadas, onde comprovam que através do diálogo, a instituição resolve as dificuldades que aparecem no decorrer do cotidiano escolar e que com a liberdade de expressão, o Gestor faz com que a família e toda comunidade escolar participem das atividades desenvolvidas na escola e nas decisões que precisam ser tomadas, ficando bem visível como é de grande importância à participação de todos.

Então, entendo que a aprendizagem do educando não é somente de responsabilidade da escola, mas também do interesse de sua família e de toda comunidade escolar, diante disto, será o início da elaboração do projeto político pedagógico, tendo o educando como foco para

a construção de um cidadão autônomo e pronto para exercer sua cidadania e ter o seu aprendizado educativo concretizado.

Desta forma, vale a pena salientar que é dever da escola proporcionar e articular momentos, onde se socializa a colaboração de todos, para o avanço na qualidade de ensino de forma igualitária sem que haja distinção social alguma.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHALITA, Gabriel. **Educação: A solução está no afeto**. São Paulo: Gente, 2001.pág.137.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades**. Em aberto. Brasília, v. 17, nº 72, p.167-177, fev./jun. 2000.

GADOTTI, Moacir. **O projeto político pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania**. 2010, pág. 6.

LAKATOS, Maria Eva. MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**/4 ed. São Paulo. Revista e Ampliada. Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9394/96**. Brasília: congresso nacional, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004, pág. 131-132.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos**. 19. ed. São Paulo: Loyola, 2003, pág. 75.

LUCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro-RJ: DP&A, 2000, pág.15.

LUCK, Heloísa: **Ação Integrada: Administração Supervisão e Orientação Educacional: 22ºEd**. Petrópolis, 2004, pág. 32.

LUCK, Heloísa: **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. ed Curitiba:Editora Positivo,2009,pág.22.

LUCKESI, Carlos Cipriano. **Gestão democrática da escola, ética e sala de aula**. ABC educatio, n 64. São Paulo: Criarp, 2000, pág. 30.

PIMENTA, Selma Garrido. **O pedagogo na escola pública**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1991.

\_\_\_\_\_; ROMÃO, José E. (Orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

TOMAZI, Nelson Dacio. **Iniciação à Sociologia**, São Paulo: Atual Editora, 1999 [1ª edição de 1993].